

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

## *La restauration collective*

*Analyse des besoins de formation  
pour une rénovation des diplômes*

NUMÉRO / Janvier 1998

**documents** 129

*La restauration collective : analyse des besoins de formation pour une rénovation des diplômés*  
Sylvie-Anne Mériot, Document n° 129, Céreq, janvier 1998.

## ADDENDA A LA BIBLIOGRAPHIE

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, *Hôtellerie, restauration, cafés*, collection « Synthèse prospective formation-emploi », décembre 1997.

GESTE, OBEA, *Hôtellerie, restauration, cafés : analyse et enjeux en matière d'emploi et de formation professionnelle*, collection « Prospective formation-emploi », ministère de l'Emploi et de la Solidarité-La Documentation française, janvier 1998.

VUILLERME Jean-François, « Le nouveau président du CCC n'a pas une tâche facile », *Document Comité de Coordination des Collectivités*, 1993, p. 12.

VUILLERME Jean-François, « La reconnaissance des métiers de la restauration territoriale », *Collectivités hôtellerie et restauration*, n° 100, mai 1995, p. 33.

VUILLERME Jean-François, « Préférences alimentaires, influence du message "tradition" », *Collectivités express*, n° 118, mai 1997, p. 38-40.

SERVICE GRATUIT

# LA RESTAURATION COLLECTIVE

## ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION POUR UNE RÉNOVATION DES DIPLÔMES



RAPPORT À LA DIRECTION DES LYCÉES  
ET COLLÈGES DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Sylvie-Anne Mériot

---

C é r e q

---

Document n°129  
*Série Évaluation*

Janvier 1998

---



## ***Remerciements***

*Nous tenons à remercier l'ensemble des professionnels rencontrés pour l'intérêt qu'ils ont manifesté à cette étude en se montrant disponibles, en facilitant l'accès aux sites de notre échantillon et en communiquant des données relatives à l'emploi ou à la formation.*

*Les enquêtes sur l'emploi ont été exploitées en collaboration avec Jean-Pierre Desgoutte. Elles permettent notamment d'élargir le champ d'investigation bien au-delà des emplois directement identifiés comme appartenant au secteur de la restauration collective.*

*Olivier Joseph a rassemblé les données statistiques sur la situation des jeunes formés à la restauration, tant à court terme (insertion) qu'à moyen terme (cheminement professionnel).*

*Enfin, l'analyse des évolutions de la filière de formation, réalisée par Édith Kirsch (partie 4.1), invite à s'interroger sur les raisons d'une démultiplication des formations en aval de la chaîne alimentaire (assemblage culinaire et distribution) alors que la filière restauration est plus homogène (de la cuisine à la gestion).*

*Cette étude a également bénéficié des réflexions de Vincent Merle, Bernard Tabuteau et Jean-Louis Kirsch.*

## ***Avertissement***

*Ce document a déjà fait l'objet d'une publication dans la revue CPC Document de la Direction des lycées et collèges du ministère de l'Éducation nationale, n° 97-6 paru en juin 1997.*



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>Partie I</b>	
<b>EMPLOIS ET QUALIFICATIONS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE</b> .....	9
1. Place de la restauration collective dans l'hôtellerie-restauration .....	11
2. Caractéristiques des emplois au sein de la restauration collective .....	14
3. Un recrutement spécifique pour chaque qualification .....	20
<b>Partie II</b>	
<b>ÉVOLUTIONS DES ACTIVITÉS DE RESTAURATION COLLECTIVE ET CONSEQUENCES SUR LES MÉTIERS</b> .....	29
1. De nouveaux métiers liés à des choix d'organisation ou de gestion .....	31
2. Des transformations de l'organisation du travail non stabilisées .....	40
3. Des réorganisations sectorielles communes avec celles de la restauration commerciale .....	47
<b>Partie III</b>	
<b>ANALYSE DES PRINCIPAUX MÉTIERS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE</b> .....	53
1. Dynamique du secteur et positionnement des métiers analysés .....	55
2. La famille des « employés de restauration » .....	59
3. La famille des « gestionnaires de production culinaire » .....	82
<b>Partie IV</b>	
<b>ÉVOLUTION SOUHAITABLE DES DIPLÔMES</b> .....	107
1. Les diplômes liés à la restauration : une histoire liée à la dynamique du secteur (par Édith KIRSCH) .....	109
2. Les diplômes actuels : une voie d'accès aux principaux métiers de la restauration collective .....	113
3. Maintenir la structure des diplômes mais réviser leurs contenus .....	119

<b>ANNEXES</b> .....	131
<b>GLOSSAIRE</b> .....	143
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	145
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	149



## INTRODUCTION

Dans le cadre d'un projet de rénovation de diplômes de l'enseignement hôtelier pour la rentrée 1998, la Direction des lycées et collèges s'est interrogée sur l'évolution globale et la diversité actuelle des métiers de la cuisine. Compte tenu des études existantes, une investigation particulière a dû être menée sur les emplois du secteur de la « restauration collective ». Ce secteur de la **restauration collective** ou « **restauration sociale** », qui se distingue de la restauration commerciale par un accès réservé aux membres d'une collectivité (école, entreprise, hôpital, maison de retraite...) et une contribution au financement des repas par un employeur ou un prestataire, bénéficie d'un taux de TVA réduit. Il est alors facilement identifiable et sa définition est sans équivoque.

De plus, plus de trente ans après leur création, les principales sociétés de restauration collective (SRC) se sont rapprochées du système éducatif dans la perspective d'une meilleure reconnaissance de leur potentiel d'emploi, de la spécificité et de l'attrait de leurs métiers. Elles ont demandé à l'Éducation nationale d'explorer l'ensemble de leurs emplois et d'apprécier dans quelle mesure les formations actuelles de la cuisine pourraient être mieux adaptées à leurs activités.

Après s'être montrés les précurseurs en matière dans la négociation de branche en adoptant la première convention collective étendue dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, les membres du Syndicat national de la restauration collective (SNRC) ont manifesté leur volonté d'innovation en matière de formation professionnelle :

- Dans le cadre des travaux de refonte de la grille de classification, ils se sont engagés dans une politique de formation continue de branche devant se traduire par la création de trois certificats de qualification professionnelle (CQP).
- Au niveau local, les principales SRC ont amorcé des collaborations avec le système éducatif pour effectuer des recrutements directs de cuisiniers, à condition que leur formation ait été construite sur la base d'une forte alternance (la voie de l'apprentissage, par exemple). Ceci marque une évolution par rapport à des habitudes anciennes consistant à exiger de ces professionnels une première expérience en restauration commerciale, si possible traditionnelle.

Le Céreq a proposé de réaliser une étude d'ensemble des métiers de la restauration collective, c'est-à-dire auprès des SRC et de la branche « autogérée » (terme utilisé pour qualifier les restaurants gérés de façon autonome par des collectivités orientées vers une autre activité). Le repérage de la diversité des métiers de production s'est appuyé sur une analyse des données statistiques récentes et sur de nombreuses interviews de professionnels, ainsi que de leurs représentants (syndicats ou associations professionnelles).

Les réunions de travail organisées en cours d'étude avec les principaux responsables du personnel et les décideurs de l'Éducation nationale ont permis la validation des emplois repérés comme porteurs ou émergents, et l'acceptation d'objectifs de rénovation des diplômes.

Pour des emplois transversaux à différentes formes de la restauration, l'orientation choisie a été la rénovation du baccalauréat professionnel Restauration et la refonte d'un CAP d'assemblage (encore sans dénomination), plutôt que la création de diplômes ou d'options spécifiques. Les emplois de la gestion de production culinaire représentent l'objectif d'insertion à moyen terme pour les titulaires du premier diplôme. En ce qui concerne le second, l'orientation porte davantage sur les formes de valorisation et de distribution culinaire que réalisent les employés de restauration.

Dans cette perspective, une analyse approfondie des contenus d'activité des métiers de « gestionnaire de la production culinaire » et d'« employé de restauration » a été réalisée sur la base de l'observation de trente situations de travail et sur des entretiens professionnels systématiques centrés sur le travail. Chacun de ces métiers est envisagé dans le contexte des cuisines classiques et dans celui des nouvelles organisations (cuisines centrales et unités satellites).

Dans un premier temps, ce rapport présentera les caractéristiques d'ensemble de la restauration collective à travers ses emplois, ses qualifications et ses modes de gestion de la main-d'œuvre. Ensuite, nous nous intéresserons aux évolutions globales du secteur, affirmées ou encore incertaines, que nous situerons par rapport à celles des secteurs périphériques (restauration commerciale et industrie agro-alimentaire) pour apprécier les conséquences prévisibles sur leurs métiers communs. La troisième partie portera sur la déclinaison des emplois au sein de la restauration collective afin de montrer l'éventail des compétences mobilisées dans chaque situation et d'esquisser des seuils de progression ou des passerelles entre emplois ou familles d'emplois. En dernière partie, nous observerons les dynamiques actuelles d'évolution des diplômes et leur positionnement sur le marché du travail, pour suggérer des orientations dans les rénovations en cours.

PARTIE I

**EMPLOIS ET QUALIFICATIONS DE LA  
RESTAURATION COLLECTIVE**



Au sein du secteur de l'hôtellerie-restauration, la restauration s'adresse soit à un public large (il s'agit de la restauration « commerciale »), soit au public d'une collectivité (c'est la restauration « collective »). En France, la restauration collective réalise 40 % du chiffre d'affaires de la restauration hors foyer, avec environ 60 % des repas servis<sup>1</sup>.

Le secteur de la restauration collective se subdivise lui-même en deux branches :

- la branche dite « autogérée » qui regroupe les restaurants gérés à l'interne par leur collectivité d'appartenance ;
- la branche des sociétés de restauration collective (SRC) qui rassemble les prestataires spécialisés dans la gestion des restaurants de collectivité.

## 1. PLACE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE DANS L'HÔTELLERIE-RESTAURATION

### 1.1. Des emplois sous-évalués dans les enquêtes disponibles

Les données statistiques les plus récentes sont celles de l'Enquête Emploi de 1996. Elles donnent une place apparemment modeste à la restauration collective : moins de 10 % des emplois de l'ensemble du secteur de l'hôtellerie-restauration (**sur un total de 653 000 emplois**). Mais la faible taille de son échantillon (1/300) nécessite des précautions d'analyse. D'autre part, malgré l'adoption par l'INSEE de la NAF<sup>2</sup> en 1994, qui permet d'identifier le secteur de la restauration collective, la dispersion des emplois de restauration subsiste. C'est ce que confirme immédiatement l'observation des données fournies par la profession :

- Le dernier rapport de branche du SNRC dénombre **63 000 personnes occupées dans les sociétés de restauration**<sup>3</sup>, en 1995. Le secteur est déjà fortement concentré puisqu'aujourd'hui les trois quarts de cet effectif appartient à trois groupes opérant au niveau mondial sous les enseignes **Sodexo, Générale de restauration** ou **Orly restauration** et **Eurest** ou **SHR**.
- La branche autogérée, encore faiblement structurée, ne dispose pas de statistiques fiables sur son effectif. Mais selon les estimations du cabinet GIRA-SIC produites à partir des volumes d'activité, nous considérerons qu'elle occupe approximativement les trois quarts des salariés du secteur, soit un effectif d'environ **190 000 personnes**.
- **L'effectif total du secteur serait donc proche de 253 000 personnes** (pour près de 4 milliards de repas servis annuellement).

L'écart entre les deux estimations (250 000 personnes pour la profession, 65 000 d'après l'enquête) s'explique par la différence des approches. Dans le premier cas, on parle de tous les emplois relevant de la restauration collective, que les employeurs appartiennent ou non à ce secteur d'activité. Dans le second, on ne parle que des emplois relevant d'entreprises ou d'associations qui se déclarent dans le secteur de la restauration collective (ce qui exclut la plupart des emplois du secteur autogéré).

---

<sup>1</sup> Estimation réalisée à partir des données de l'article de Pierre-Olivier ROUAUD (1996).

<sup>2</sup> Nomenclature des activités françaises, présentée dans « Nomenclatures d'activités et de produits, INSEE, *Journal officiel de la République française*, septembre 1993.

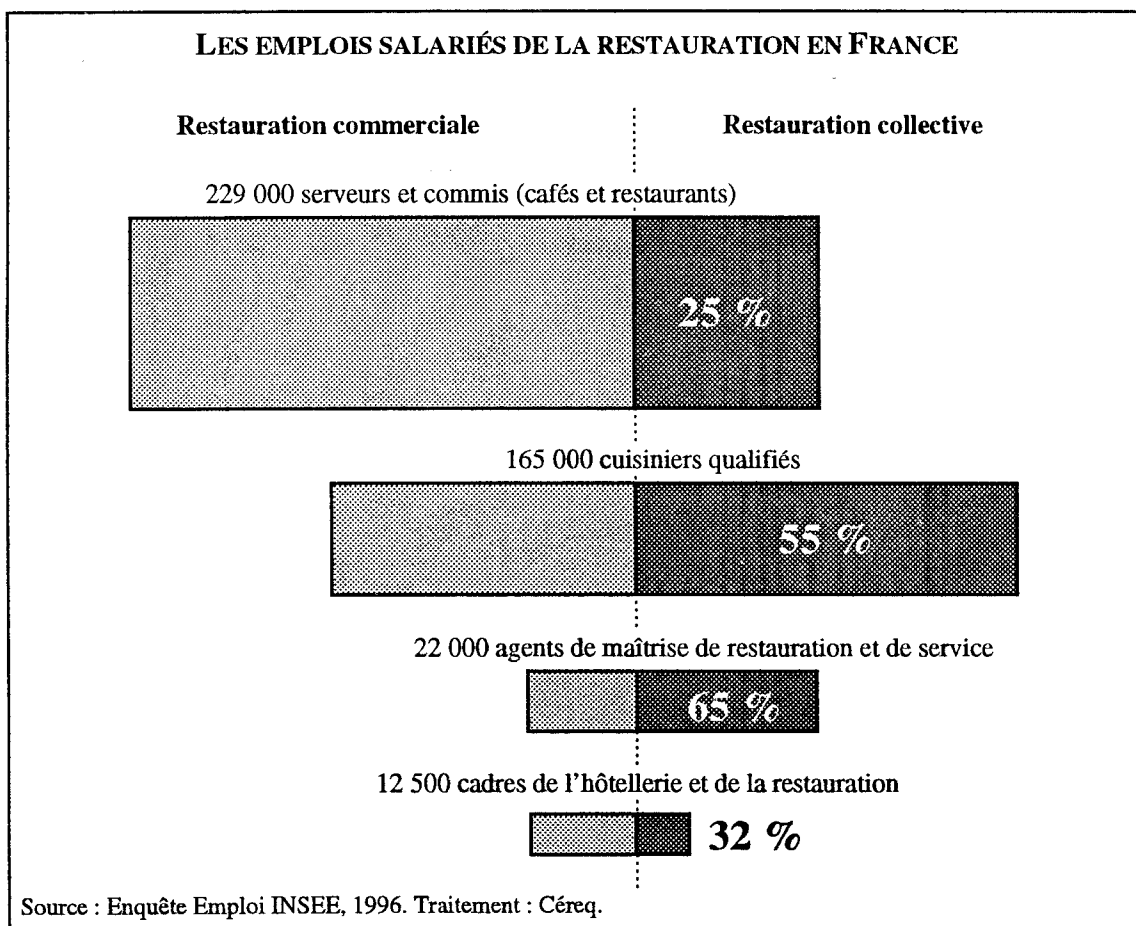
<sup>3</sup> Effectif employé pour servir annuellement 858 millions de repas, selon une enquête de la presse professionnelle (*Néo-Restauration*, n° 332, mai 1996).

## 1.2. Réestimer la part des emplois de la restauration collective

Pour l'étude des métiers de la restauration, nous avons procédé – à partir de l'Enquête Emploi et pour chacun des emplois spécifiques de la profession – à un regroupement des informations *ad hoc* dans les différents secteurs d'activité. Celui-ci, impossible pour la plupart des emplois polyvalents lorsque l'appellation n'évoque pas des activités de cuisine ou de service, est au contraire plus aisé pour les cuisiniers comptabilisés dans l'activité de leur collectivité d'appartenance.

Deux catégories professionnelles importantes ne sont pas représentées sur le schéma ci-dessous :

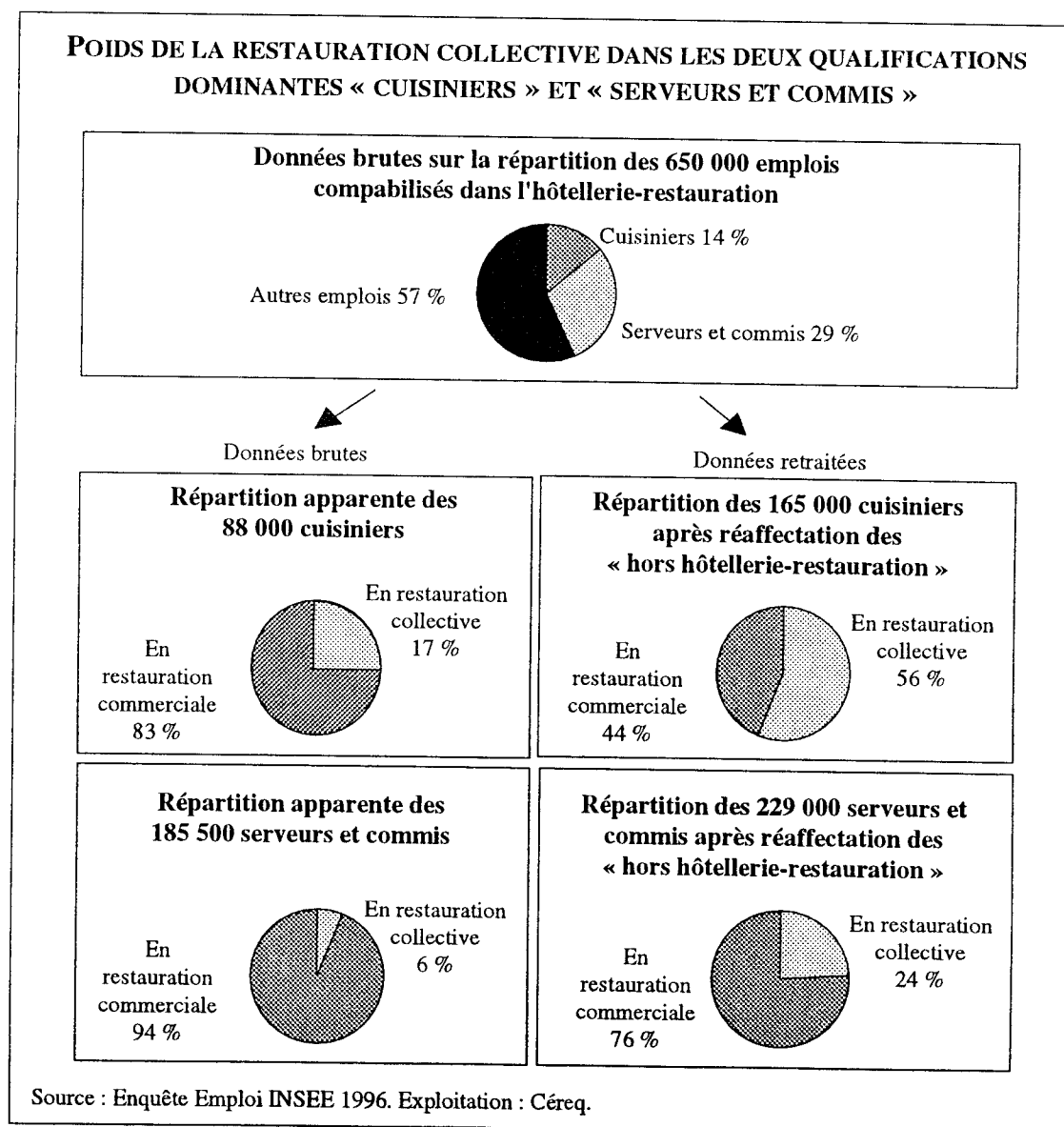
- celle des « patrons de petits restaurants ou de cafés-restaurants », estimée à 76 500 individus, qui exercent presque exclusivement leur activité dans le secteur de la restauration commerciale : 3 % seulement de ces professionnels exercent leur activité à leur compte au service d'une collectivité. À l'inverse, le fort développement du salariat dans le secteur de la restauration collective explique son poids chez les agents de maîtrise ;
- celle des « employés de l'hôtellerie », au nombre de 44 000 seulement, qui exercent dans 12 % des cas leur activité dans des collectivités (comme les collectivités publiques telles que les CROUS ou l'Armée), en hébergement ou en restauration.



Cette opération permet d'observer le poids respectifs des deux secteurs de la restauration collective et de la restauration commerciale, dans leurs principaux métiers. Les deux catégories professionnelles les mieux représentées sont la profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS) des « cuisiniers qualifiés » et surtout, celle des « serveurs et commis de restaurants et de cafés ». Nous verrons toutefois que cette dernière regroupe largement des emplois à temps partiel et précaires, moins valorisés que ceux de cuisinier.

### 1.3. Reconsidérer l'effectif de la profession dans ses deux qualifications dominantes

En reprenant les deux qualifications dominantes en restauration, le schéma suivant montre dans quelles proportions les emplois de la restauration risquent d'être sous-évalués lorsque ne sont pris en compte que ceux qui s'exercent directement dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.



Désormais, sans pouvoir apprécier la part réelle des emplois de la restauration collective dans l'hôtellerie-restauration, nous pouvons estimer l'effectif qu'elle occupe pour ses deux qualifications dominantes, en 1996 :

- **55 % des cuisiniers** en activité au plan national, soit plus de 90 000 personnes ;
- **25 % des professionnels de la distribution des repas** (dont les employés de restauration), **soit au minimum 57 000 personnes**. Mais l'effectif réel est vraisemblablement plus important.

Ces difficultés de repérage statistique de certains emplois du secteur de la restauration collective peuvent constituer une source d'explication d'un écart important entre les effectifs estimés par le SNRC et ceux qui figurent dans les enquêtes de l'INSEE. Dans ces dernières, **l'ensemble des emplois de l'hôtellerie-restauration est donc sous-estimé<sup>4</sup>, et spécialement les emplois de restauration collective.**

## **2. CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOIS AU SEIN DE LA RESTAURATION COLLECTIVE**

### **2.1. Des qualifications très comparables entre sociétés de restauration et autogestion**

Comme dans l'ensemble de la restauration, les deux qualifications dominantes de la restauration collective sont les serveurs et commis (catégorie dans laquelle sont comptabilisés les employés de restauration), puis les cuisiniers qualifiés (dont font partie les chefs de cuisine).

Au sein de la restauration collective, on observe une similitude des qualifications utilisées entre secteur autogéré et sociétés de restauration.

Les deux qualifications dominantes, qui occupent plus de la moitié de l'effectif, sont suivies de celle de la « maîtrise de restauration et de cuisine » (dont font partie les « chefs-gérants »), qui représente environ 6 % des effectifs du secteur. Puis viennent les « cadres de l'hôtellerie et de la restauration » (4 % des emplois).

Les autres emplois sont présents dans des proportions non significatives (caissier, manutentionnaire, maître d'hôtel, employé de l'hôtellerie, nettoyeur, conducteur-livreur...).

---

<sup>4</sup> Le constat d'une dispersion de professionnels de la restauration hors des secteurs de l'hôtellerie-restauration n'est pas nouveau. Le problème de la comptabilisation des emplois administratifs, de nettoyage ou polyvalents a déjà été considéré comme une difficulté dans l'estimation des effectifs de l'hôtellerie-restauration (BARRAT, DESCOLONGES, 1992).



## PROFIL DES CUISINIERS ET DU PERSONNEL DE SERVICE OCCUPÉ DANS LA RESTAURATION COLLECTIVE

Les caractéristiques démographiques des professionnel(le)s de la restauration collective (âge, sexe) sont globalement identiques, entre SRC et branche autogérée :

- Plus de 15 % des cuisiniers sont très jeunes (moins de 25 ans), alors que les employé(e)s de restauration ont un âge moyen sensiblement plus élevé (les neuf dixièmes ont plus de 25 ans).
- La répartition des emplois par sexe est quasiment bipolaire : 75 % des « cuisiniers » sont des hommes, tandis que la catégorie des « serveurs ou commis de restaurant » est féminisée à 80 %. Ces données peuvent être rapprochées de celles relatives aux formés : en 1994-1995, les garçons représentent 83 % des inscrits en dernière année de cycle de CAP de cuisine en France métropolitaine (selon les données de la Direction des études et de la prospective du ministère de l'Éducation nationale, exploitées par le Céreq).

Source : Enquêtes Emploi INSEE, 1994 à 1996.

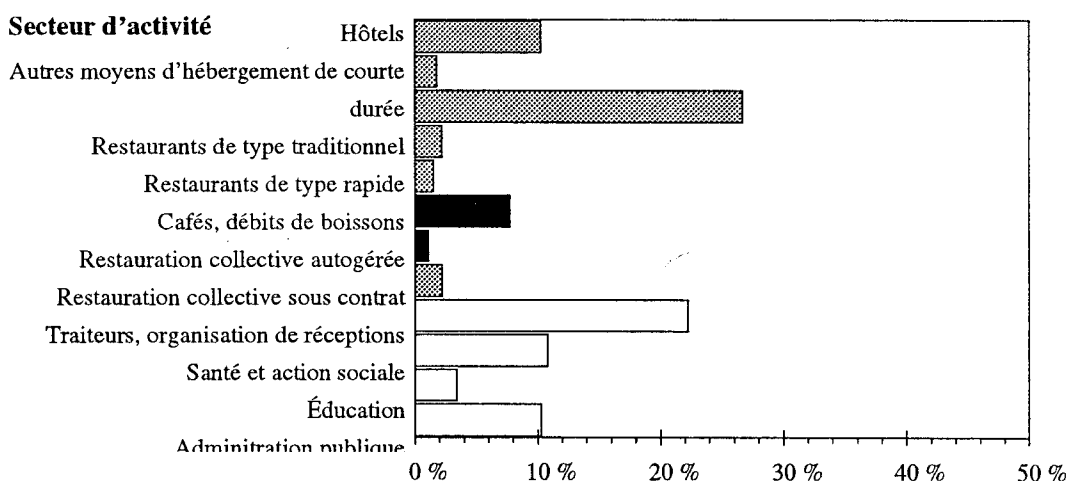
### 2.2. Localisation des deux principaux emplois de la restauration collective

Un grand nombre des professionnels exerçant les deux métiers qui nous intéressent est comptabilisé hors du secteur de l'hôtellerie-restauration (santé et action sociale, éducation, administration publique...). S'agissant justement de professionnels exerçant un emploi de restauration dans une collectivité, leur effectif doit être pris en compte dans une analyse des emplois de restauration collective.

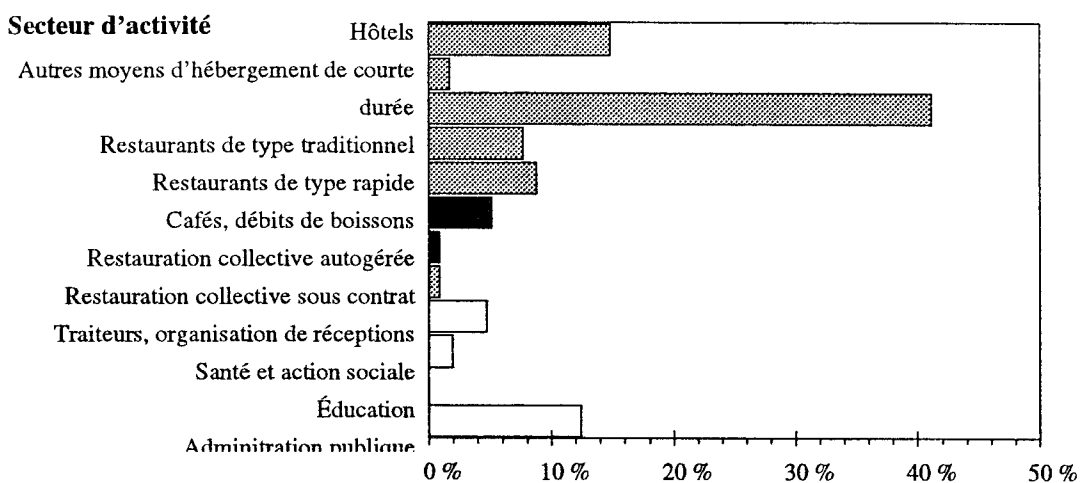
- C'est le cas pour **la moitié des « cuisiniers »** en activité au plan national (*cf.* graphique du haut page suivante), qui travaillent dans les secteurs de la santé, de l'action sociale ou de l'administration publique, par exemple. Mais l'enquête ne nous permet pas d'identifier à quelle branche ils appartiennent (SRC ou autogestion).
- Pour les **personnels de service** (*cf.* graphique du bas page suivante), ce phénomène est moins marqué puisque **20 % d'entre eux** sont affectés à des restaurants de collectivités comptabilisés hors du secteur de l'hôtellerie-restauration. Cette proportion apparemment faible s'explique par le fait que dans les collectivités publiques, le personnel de service est souvent très polyvalent. Ainsi, les agents des écoles ou des services hospitaliers n'ont généralement pas pour rôle principal la préparation et le service des repas, mais davantage des tâches ménagères ou d'aide à la personne. **La non-reconnaissance des compétences spécifiques requises pour ce personnel qui assure le service ou une partie de la production des repas conduit à ne les comptabiliser ni dans le secteur d'activité de l'hôtellerie-restauration, ni dans les métiers du service de la restauration.**

## SECTEURS D'AFFECTATION DES DEUX PRINCIPAUX MÉTIERS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

### Répartition des « cuisiniers » (en %)



### Répartition des « serveurs et commis »



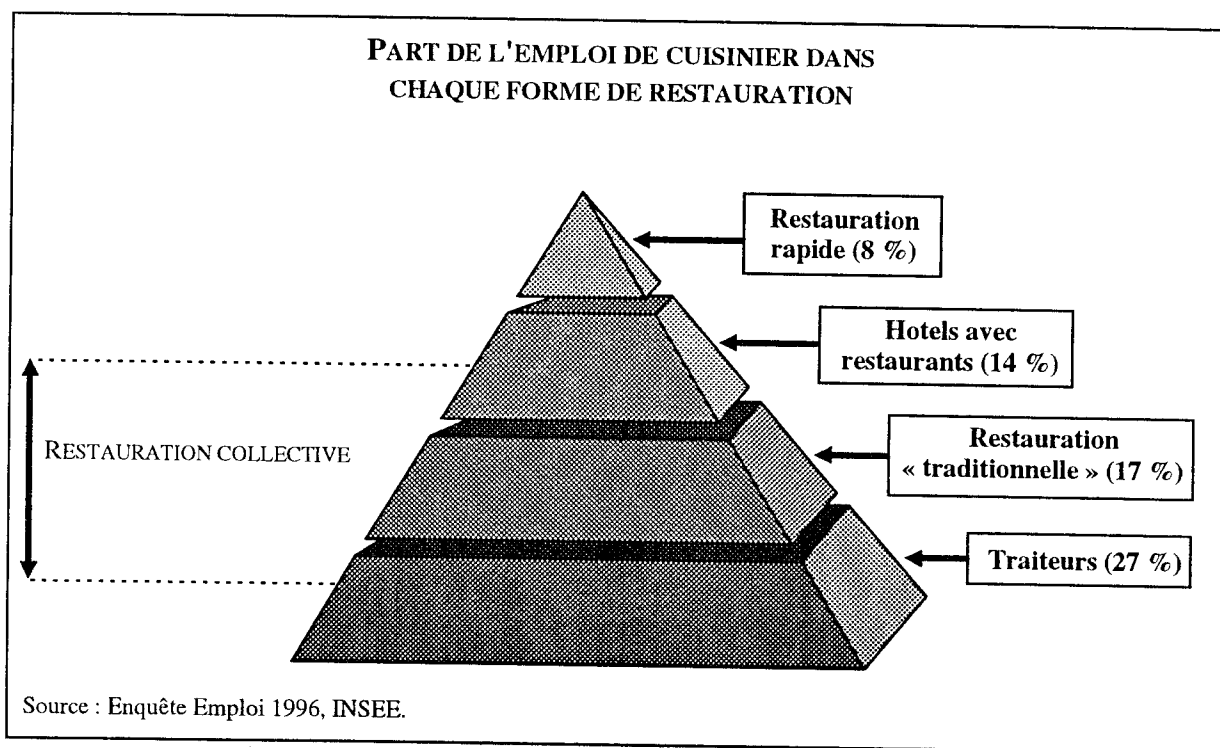
Légende : en noir sont représentés les emplois de la restauration collective comptabilisés dans le secteur de l'hôtellerie restauration ; en blanc ceux qui sont comptabilisés dans d'autres secteurs d'activité bien qu'appartenant, par leur contenu, aux métiers de la restauration.

Source : Enquête Emploi, INSEE, 1996. Exploitation Céreq.

### 2.3. La restauration collective : une forme plutôt traditionnelle de la restauration

Le schéma qui suit montre que malgré les limites du découpage statistique<sup>5</sup>, la part des cuisiniers est nettement plus importante dans les formes de restauration traditionnelles que dans celles qui ont davantage recours à l'assemblage culinaire. Ainsi, chez les traiteurs, 27 % des professionnels sont des cuisiniers contre seulement 8 % dans le secteur qualifié ici de « restauration rapide » (au sens large). À l'inverse, la restauration rapide accompagne le processus de rapprochement des consommateurs (avec 40 % de « serveurs et commis ») d'un recours très réduit aux cuisiniers.

De ce point de vue, la **restauration collective** présente une grande variété de situations (ce que confirment les enquêtes de terrain). Mais elle a **globalement une proportion de cuisiniers qui se situe au même niveau que la restauration commerciale de type traditionnel**, c'est-à-dire entre celle des traiteurs et celle des hôtels-restaurants.



<sup>5</sup> Précisons que les termes utilisés dans l'Enquête Emploi ne recouvrent pas les mêmes réalités que dans la profession. Par exemple, la restauration qualifiée dans l'enquête de « traditionnelle » englobe la restauration à thème, la restauration ferroviaire et les cafés-restaurants. Elle s'oppose uniquement au secteur dit de la « restauration rapide », qui pourrait couvrir l'ensemble des autres formes de restauration, sans exclure une ambiguïté pour toutes les formes intermédiaires de la restauration commerciale. Il conviendra donc d'utiliser avec prudence ces données pour ne pas surestimer le poids de la restauration traditionnelle dans l'ensemble des emplois de l'hôtellerie-restauration.

Au sein de la restauration collective, la **branche autogérée** tend à occuper davantage de cuisiniers que les sociétés de restauration (sous réserve de fiabilité de l'échantillon de l'enquête<sup>6</sup>). Cette donnée, qui sera commentée dans les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des deux sous-secteurs, pourrait traduire l'influence directe de certains choix de gestion, comme une rationalisation de l'organisation du travail.

Les données figurant dans les **bilans sociaux** des principales SRC montrent que la structure des qualifications est étroitement liée à l'activité de chaque prestataire. Selon nos estimations, pour une production quotidienne d'environ 150 à 500 repas, l'effectif moyen des exploitations varie de 3,5 à 7 personnes entre les plus petites et les plus grosses de ces SRC<sup>7</sup> :

- Les trois plus grosses sociétés, qui ont aussi les plus grosses exploitations, utilisent deux fois moins de chefs-gérants que les suivantes (appellation utilisée pour qualifier les professionnels qui cumulent les fonctions de chef de cuisine et de gérant d'exploitation). Elles ont alors davantage de **cuisiniers** (catégorie qui représente **jusqu'au tiers de l'effectif**), encadrés par des gérants.
- A l'inverse, les SRC plus petites, qui emploient relativement moins de cuisiniers, font davantage appel à des **chefs-gérants**. Ceux-ci représentent **jusqu'à 15 % de l'effectif** de certaines SRC, mais bien que participant à la production culinaire ils sont classés agents de maîtrise. Ils ne sont alors plus comptabilisés dans la PCS des Cuisiniers mais dans celle de la Maîtrise de restauration et de cuisine.
- La proportion d'**employés de restauration** est relativement homogène sur l'ensemble des sociétés de restauration, représentant **généralement plus de 50 % de l'effectif**.

Mais les enquêtes sur sites et les données statistiques montrent surtout la grande proximité des formes d'organisation et du contenu du travail entre les deux sous-secteurs, autogestion et SRC :

- Si le **secteur autogéré** emploie une proportion de cuisiniers relativement plus élevée que celle des SRC, c'est probablement parce qu'il est **essentiellement composé de très grosses exploitations, souvent rattachées au service public**.
- L'importante part apparente des cuisiniers dans l'emploi total peut également venir de **choix d'appellations qui ne correspondent pas au contenu réel du travail** ou de contraintes statutaires. Malgré des réorganisations qui conduisent à supprimer toute activité de cuisine sur un site, certaines collectivités publiques maintiennent des cuisiniers à des postes d'exécution (le conditionnement, par exemple) ou continuent à rechercher cette qualification.

---

<sup>6</sup> La faible taille de l'échantillon de l'enquête Emploi INSEE (1994 à 1996) nous a conduits à regrouper les résultats de plusieurs années mais compte tenu du faible nombre d'emplois pris en compte, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

<sup>7</sup> Calcul approximatif réalisé par un rapprochement entre le nombre de repas servis par chaque SRC (publié dans la revue *Néo-Restauration* n° 321, mai 1996, p. 72) et les données sur le nombre d'exploitations et l'effectif de chacune d'entre elles (recueillies lors des entretiens).

**NIVEAUX DE FORMATION DES PROFESSIONNELS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE  
PAR RAPPORT À LA RESTAURATION COMMERCIALE**

La restauration collective emploie des cuisiniers ayant les mêmes niveaux de qualification que la restauration commerciale, avec en moyenne 60 % de titulaires d'un CAP et moins de 10 % de bacheliers.

Par contre, elle emploie un personnel d'exécution ou de service (serveurs et commis de restaurant ou de café) globalement moins qualifié que le secteur de la restauration commerciale, avec une proportion supérieure de non diplômés ou titulaires du BEPC (66 % contre 55 %), et seulement 6 % de bacheliers (contre 15 % en restauration commerciale). La plus grande place traditionnellement accordée au service à la clientèle dans le secteur de la restauration commerciale pourrait justifier cet écart de niveau.

Source : Enquête Emploi, INSEE, 1996.

### 3. UN RECRUTEMENT SPÉCIFIQUE POUR CHAQUE QUALIFICATION

#### 3.1. La branche autogérée : un recrutement qui se décline par qualification et par statut

Les enquêtes de terrain ont révélé d'importantes similitudes dans la définition des emplois des SRC et dans ceux des restaurants dits « autogérés ». En effet, les formes d'organisation de la prestation sont globalement identiques : les nouvelles organisations (les cuisines centrales et les satellites qu'elles approvisionnent en liaison froide) existent aussi dans le secteur autogéré. Ces nouvelles unités sont d'ailleurs nées d'une innovation technologique du secteur autogéré, puisque ce sont les hôpitaux publics qui, pour obtenir des aménagements horaires, ont été de fait à l'origine de ce type de production en différé. Elle s'est même concrétisée par l'arrêté du 26 juin 1974 qui réglemente les conditions d'hygiène relatives à la préparation à l'avance des plats cuisinés et qui a représenté le texte fondateur de l'hygiène en restauration collective jusqu'à la promulgation de l'arrêté du 29 septembre 1997 transposant la directive européenne du 14 juin 1993.

##### 3.1.1. Une diversité statutaire

La **branche autogérée** peut se caractériser par des situations très diverses (nous aborderons les aspects juridiques de ses collaborations avec les SRC en partie 2) :

- Sauf exception, elle recouvre **l'ensemble de la restauration de l'enseignement secondaire public et de l'enseignement supérieur** (au travers des CROUS), ainsi que **l'ensemble du secteur des Armées**. Le personnel de ces restaurants est alors employé par sa collectivité d'appartenance.
- Dans d'autres secteurs, la restauration peut être sous-traitée à une SRC. C'est le cas de quelques restaurants administratifs, d'un nombre croissant d'établissements de l'enseignement public des maternelles et des écoles (où le personnel de service est géré par la municipalité concernée), de quelques hôpitaux publics et prisons construits récemment. Dans ces organisations, le personnel de restauration est donc parfois employé par une SRC.

Mais l'éclatement de la branche autogérée, l'impossible appréciation de la représentativité réelle des différentes associations (Comité de coordination des collectivités, ou Association culinaire des établissements hospitaliers de France, par exemple) et l'absence de collecte de données sociales, rendent actuellement difficile tout recueil d'informations sur la plus grosse partie du secteur de la restauration collective<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> La situation pourrait toutefois évoluer dans la mesure où il n'est pas exclu que la Fédération française de la restauration collective autogérée (FFRECA), association créée en avril 1996, fédère progressivement certaines initiatives et recueille des données sur cette branche de la restauration collective.

**DIVERSITÉ DES STATUTS D'EMPLOI SUR UN MÊME LIEU DE TRAVAIL  
DANS LA BRANCHE AUTOGÉRÉE**

<b>Hôpital public</b>	<b>Comité d'entreprise et association du personnel</b> (d'entreprise à statut)	<b>CROUS</b>	<b>Corps d'Armée</b>
<p align="center"><b>Encadrement</b></p> <p>La direction des services hôteliers supervise l'activité, les <b>diététiciennes</b> assurent l'interface avec le personnel médical dans les étages.</p>	<p align="center"><b>Encadrement</b></p> <p>• Élus de l'entreprise appartenant à différents corps de métiers et gérant directement le restaurant (parfois à plusieurs ou avec une rotation élevée). ou <b>gestionnaire issu de la restauration collective</b>, recruté sous contrat de droit privé.</p>	<p align="center"><b>Encadrement</b></p> <p><b>Personnel administratif</b> de la Fonction publique (classé « attaché d'administration »).</p>	<p align="center"><b>Encadrement</b></p> <p><b>Militaires engagés</b> (classés militaires du rang techniciens), souvent diplômés en restauration.</p>
<p align="center"><b>Personnel de cuisine</b></p> <p>Également sous statut de la Fonction publique. Deux grades distinguent les individus (ouvrier professionnel ou ouvrier qualifié), en fonction de l'ancienneté.</p>	<p align="center"><b>Personnel de cuisine</b></p> <p>Essentiellement sous CDI (quelle que soit la qualification), quelques avantages dont bénéficie le personnel de la collectivité sont repris (comme les autorisations d'absences).</p>	<p align="center"><b>Personnel « ouvrier » et « exécutants »</b></p> <p>Majorité de CDI spécifiques (de droit public).</p>	<p align="center"><b>Personnel « ouvrier »</b></p> <p>Les cuisiniers et chefs de cuisine sont des professionnels du civil, employés généralement sous un régime statutaire d'« ouvrier d'État » (proche de celui de fonctionnaire).</p>
		<p align="center"><b>Renfort ou remplacements</b></p> <p>Recours fréquent aux CDD ou aux CES (15 % des contrats environ).</p>	<p align="center"><b>Renfort ou remplacements</b></p> <p>Recours fréquent aux CDD ou aux CES (15 % des contrats environ).</p> <p align="center"><b>Autres « exécutants »</b></p> <p>Appelés qui participent à l'activité des mess (ils représentent environ 20% de l'effectif total des restaurants)*.</p>

\* Sans pouvoir effectuer de prévisions précises, l'Armée n'envisage pas de recrutements particuliers pour compenser la diminution prochaine du nombre d'appelés, parce que la fin du service national s'accompagnera aussi d'une forte baisse de la fréquentation des restaurants.

**La pratique dominante dans le secteur autogéré nous paraît être celle d'une gestion duale des effectifs**, avec d'un côté un encadrement de restaurant intégré à la collectivité parce qu'il dispose généralement du statut de fonctionnaire et d'autre part, un personnel de cantine géré au moins en partie sous contrats de droit privé (dans le secteur privé ou associatif).

Ce constat est important pour interpréter les attentes du secteur en matière de formation : **lorsque des responsables du secteur autogéré affirment leur souhait de faire évoluer la formation des gestionnaires de la restauration (par un apport de connaissances en restauration), c'est principalement par la voie de la formation continue**. Ces personnes pourront acquérir une double compétence, mais ce critère n'est pas pris en compte au moment de l'embauche. En effet, ce sont souvent des membres de la collectivité non spécialistes de la restauration qui sont affectés dans ce service en cours de carrière.

C'est ce que confirment les initiatives récentes de deux associations du secteur autogéré :

- l'Union des personnels des restaurants municipaux (UPRM) est parvenue récemment à faire évoluer le **statut des responsables de restaurants** (situés généralement à l'interface entre un chef de production et un gérant de restaurant). L'adoption du décret du 25 août 1995 réglementant l'accès à la fonction de « contrôleur territorial de travaux, option restauration » a permis **d'imposer le suivi d'une formation en restauration** (sur les concepts de production et de distribution, les gammes de produits, l'hygiène et l'organisation du travail...), avant la prise de poste ;
- le Comité de coordination des collectivités (CCC) a mis en place une formation de « gestionnaire de la restauration », qu'il propose à des adhérents pouvant appartenir à des collectivités de tous types.

Pour le personnel de la production ou de la distribution culinaire, le secteur autogéré effectue parfois une seconde distinction de statuts en accordant les emplois les plus précaires au personnel de distribution, considéré comme le moins qualifié. Ce personnel, qui exécute aussi des tâches de production culinaire ou de gestion et d'encaissement, n'est pas véritablement reconnu. Il est souvent désigné sous un terme unique d'« **agent** ».

Cette différenciation basée sur des compétences techniques peut être accentuée par des concours qu'organisent ces employeurs (ou les associations professionnelles qui les représentent) destinés exclusivement aux **cuisiniers** et valorisant leur capacité de production et d'innovation culinaire (pour un budget donné).

Ces pratiques se concrétisent aussi dans le fait qu'aucun critère de formation n'est pris en considération a priori, pour les employés de restauration. À l'inverse, les professionnels de la cuisine sont plutôt recrutés sur la base d'un diplôme de la spécialité (même si l'appellation de cuisinier n'est pas réservée aux détenteurs d'un diplôme).



### 3.1.2. Des pratiques de recrutement multiformes

En l'absence de données statistiques sur les niveaux de formation du personnel ou sur la répartition des emplois à l'intérieur de la branche autogérée, il est difficile d'apprécier en quoi les informations recueillies sur les **pratiques de recrutement** de chaque secteur sont représentatives d'une branche dont les caractéristiques dominantes restent incertaines.

Plusieurs facteurs brouillent cette analyse :

- Les employeurs du secteur autogéré représentent un nombre d'emplois extrêmement variable. Ainsi, par exemple, l'Armée de l'air et les CROUS emploient chacun près de 5 000 personnes dans leurs cantines, soit un effectif comparable à celui d'une SRC importante, alors que d'autres salariés de l'autogestion sont recrutés localement, au sein d'une association que gère un élu d'un comité d'entreprise.
- Des collectivités de toutes tailles peuvent considérer cette activité comme annexe par rapport à leur mission principale. C'est ce dont témoigne le gérant d'un restaurant d'entreprise : « *La cantine a servi à faire des reclassements pour mettre les gens qu'on ne savait pas où caser [...] et on est arrivés à un patchwork de non professionnels* ». D'importants services de restauration, tels que ceux assurés par la Fonction publique territoriale, déplorent aussi une reconnaissance insuffisante des compétences utiles à cette activité : « *Les pouvoirs publics auraient longtemps négligé cette dimension [du recrutement et de la formation] qui a fait le lit de la privatisation.* » (VUILLERME, 1995).
- Enfin, dans une même collectivité, la variété des statuts du personnel (cf. tableau page 19) s'accompagne d'une diversité des pratiques de recrutement, avec parfois des déclinaisons locales très variables. Il est alors fréquent que **seul l'encadrement soit recruté par concours ; concours dans lequel des connaissances en restauration sont rarement demandées. Le personnel d'exploitation est davantage soumis à un recrutement de proximité sur la base de connaissances culinaires pour les cuisiniers, de qualités personnelles diverses, voire d'affinités avec les recruteurs pour les emplois non qualifiés.**

### 3.2. Les SRC : reprendre le personnel en place et recruter l'encadrement d'exploitation

Les entretiens menés auprès de deux des syndicats professionnels des sociétés de restauration (Syndicat national de la restauration collective et Syndicat national des entreprises régionales de restauration sociale) et la rencontre des responsables chargés de la gestion des ressources humaines dans des SRC de toutes tailles, dont les principales, permettent **d'observer une politique de gestion du personnel et de recrutement commune à cette branche professionnelle.**

### 3.2.1. Une homogénéité statutaire

La branche professionnelle des entreprises de restauration de collectivités applique la Convention collective nationale du 17 février 1984. Sa nouvelle grille de classification, adoptée le 21 février dernier, reconnaît des niveaux de diplômes allant du CAP « cuisine » à la maîtrise de sciences et techniques d'Hôtellerie-restauration. Cette référence est toutefois très souple, l'expérience ou la formation interne pouvant toujours remplacer l'exigence d'un diplôme. D'autre part, le positionnement d'un CAP rénové préparant à l'exercice des fonctions d'« employé de restauration » est encore à l'étude.

#### EXTRAIT DE LA GRILLE DE CLASSIFICATION SNRC DU 21 FÉVRIER 1997

Niveau	Formation initiale mentionnée	Filière aval	Filière cuisine
I A	Adaptation aux conditions générales de travail	<b>Employé de restauration</b>	Aide de cuisine
I B	Connaissances élémentaires acquises par la pratique des activités	<b>Employé de restauration</b>	Aide de cuisine
II A	CAP « de la profession » * débutant et/ou formation interne contrôlée	<b>Employé technique de restauration</b>	Commis débutant
II B	CAP « de la profession » débutant et/ou formation interne contrôlée sanctionnée par une expérience professionnelle	<b>Employé qualifié de restauration</b>	Commis confirmé
III A	CAP ou BEP « de spécialiste » (c'est-à-dire diplôme de cuisine) ou formation interne et/ou expérience professionnelle équivalente	<b>Responsable de satellite ou responsable de conditionnement</b>	Cuisinier
III B	CAP, BEP et/ou expérience professionnelle équivalente		Second de cuisine
IV A	CAP, BEP, Bac pro, BTH, BTS et/ou expérience professionnelle équivalente	Responsable de point de vente	<b>Chef de cuisine ou gérant-adjoint</b>
IV B	CAP, BEP, Bac pro, BTH, BTS et/ou expérience professionnelle équivalente		<b>Responsable de production ou chef-gérant</b>
V (A ou B)	Bac pro, BTH, BTS, MST et/ou expérience professionnelle équivalente		Responsable de restauration ou gérant

\* Jusqu'à présent, les diplômes de l'assemblage culinaire n'étaient pas considérés comme des CAP « de la profession ». Une renégociation n'est pas à exclure pour envisager un positionnement plus précis du futur CAP Employé de restauration au niveau I B ou II A.

Simultanément à cette refonte de la grille de classifications, les SRC ont entrepris la **création de trois certificats de qualification professionnelle (CQP)**, dont deux s'adressent aux employés de restauration. Ces CQP, conçus pour une validation de branche des formations continues dispensées à des postes clefs de l'organisation,

traduisent l'amorce d'une politique d'élévation des qualifications au sein des SRC, au-delà du personnel d'encadrement ou des cuisiniers :

- celui d'« **employé technique de restauration** », sanctionnant une expérience professionnelle minimale de dix-huit mois en tant qu'employé de restauration et le suivi d'une formation de quatre-vingt heures<sup>9</sup>, est considéré comme équivalent à une formation de niveau V bis (CAP ou BEP non obtenu) dans la future grille de classifications. Il a été construit sur des bases communes avec le CQP d'« agent de restauration », déjà existant dans la branche des cafétérias ;
- celui d'« **employé qualifié de restauration** », accessible après deux ans d'expérience en tant qu'« employé technique de restauration » et à l'issue de quarante heures de formation, permet d'accéder au même coefficient salarial que les diplômés de niveau V des formations de l'Éducation nationale. Il atteste d'une meilleure maîtrise de la fonction ;
- celui de « **chef-gérant** » est en cours de définition. La profession a déjà décidé qu'il validerait une qualification considérée équivalente à un niveau III de formation, soit le BTS de restauration.

D'ores et déjà, un responsable du personnel d'une importante SRC précise qu'une création de CQP ne signifie pas nécessairement que la profession a besoin d'un nouveau diplôme. Au contraire, « *pour les employés de restauration, l'objectif est simplement de les faire évoluer un peu* ». Par ailleurs, certaines SRC considèrent que les **formations « maison » dispensées aux employés de restauration** peuvent être le meilleur moyen de différencier son service par rapport à celui de ses concurrents :

*« Nous, les gros, on fait tous les mêmes achats aux mêmes fournisseurs et aux mêmes prix, alors c'est le service qui fera la différence, l'accueil, la signalétique... Et dans un même secteur comme le scolaire, s'occuper d'enfants, ça n'est pas la même chose que de s'occuper d'adolescents. Alors on développe des approches psychologiques et des techniques qui nous sont propres, qui doivent nous permettre de nous démarquer. »*

Ce mode de validation des acquis de l'expérience ou de la formation, qui vise à « *valoriser les métiers de la restauration collective et à fidéliser les salariés expérimentés en créant de nouvelles opportunités d'itinéraire professionnel* », rappelle néanmoins que les deux filières d'emplois, métiers de la distribution culinaire et métiers de la cuisine, ne sont pas équivalentes. La première débute au niveau I et permet une progression linéaire jusqu'au niveau III-A dans la grille de classifications (aux emplois de « responsable de satellite » ou de « responsable de conditionnement »). La seconde débute là où s'arrête la première, avec l'emploi de « cuisinier », et permet d'envisager une progression jusqu'au niveau V de la grille.

---

<sup>9</sup> Suite à un appel d'offres, le SNRC a retenu les propositions du GRETA et de l'AFPA, ce qui montre la capacité du système éducatif à répondre aux besoins de la profession. Mais il n'exclut pas le recours à d'autres centres de formation (aux centres de formation internes dont disposent certaines SRC, par exemple).

La profession s'oriente néanmoins vers une reconnaissance du CAP rénové pour les employés de restauration au niveau II de sa grille. Cela représente un progrès considérable dans une profession où, traditionnellement, seuls les diplômés de cuisine étaient reconnus.

### 3.2.2. Des pratiques de recrutement similaires, mais propres à chaque qualification

Le nombre des **recrutements** annuels des SRC, tel qu'il figure dans leurs bilans sociaux, paraît considérable.

En réalité, il englobe les **reprises du personnel** à l'exploitant précédent (personnel de la collectivité en autogestion ou personnel d'une autre SRC) lors de l'obtention d'un contrat de prestation de service. Ces reprises de personnel, qui représentent environ 50 à 60 % des embauches, permettent de pourvoir la plupart des emplois des exploitations, hormis ceux pour lesquels des postes ont été redéployés dans la collectivité concernée (lorsqu'une municipalité affecte d'anciens cuisiniers à des tâches d'entretien ou de jardinage, par exemple).

Par dérogation au droit du travail, la profession applique toutefois une **exception** à la reprise systématique du personnel des exploitations. Cette dérogation, inscrite dans la convention collective<sup>10</sup>, s'applique à l'encadrement d'exploitation de niveau maîtrise et cadre, soit **les chefs-gérants et les gérants**. En effet, il est admis que ces professionnels, directement impliqués dans la politique de qualité de service de leur entreprise, doivent rester attachés à leur employeur d'origine. Ils peuvent alors connaître des mutations et le nouveau prestataire doit souvent effectuer un recrutement, interne ou externe, à ce poste.

Les **recrutements réels des SRC concernent alors largement les postes de gérant ou de chef-gérant**. Ils s'effectuent au niveau des directions régionales. Au niveau national, d'autres recrutements peuvent aussi viser à renforcer les équipes spécialisées des directions régionales ou des sièges sociaux (avec des postes de chefs de secteur, responsables commerciaux, diététiciens, vétérinaires...), mais ils ne font plus l'objet de notre étude.

Toutefois, les recrutements externes s'effectuent parfois aussi à d'autres postes, au niveau des exploitations. Pour celui d'employé de restauration par exemple, un turnover peut s'observer : la faible rémunération des contrats à temps partiel (lorsque la spécialisation du personnel en restauration empêche son occupation à temps complet sur le même lieu de travail) et les contraintes du travail intermittent dans le secteur scolaire peuvent représenter un handicap pour certains candidats.

Lorsqu'elles procèdent à des recrutements pour des postes d'exploitations, les SRC s'attachent à l'expérience professionnelle et au suivi d'une formation hôtelière, avec au minimum le niveau du CAP de cuisine pour les emplois qu'elles considèrent comme « qualifiés » : **cuisinier, chef de cuisine, chef-gérant** et parfois même gérant (bien que ces personnes soient déchargées des tâches de production). Le niveau global de formation

---

<sup>10</sup> L'article 3 de l'avenant n° 3 précise : « Les contrats de travail des salariés de statut "agent de maîtrise" et "cadre" sont maintenus chez l'employeur cédant sauf si un accord écrit entre le salarié, le cédant et le successeur prévoit la poursuite du contrat de travail chez le successeur. »

de la branche reste faible, mais les responsables de la profession s'efforcent de l'élever en recherchant de nouveaux parcours d'intégration de jeunes susceptibles d'occuper rapidement des fonctions d'encadrement d'exploitation.

À l'inverse, les recrutements d'**employés de restauration**, qui s'effectuent pour pallier l'absentéisme ou le turn-over, sont essentiellement locaux et n'exigent pas le suivi d'une formation particulière. Le critère « local » de sélection de la main-d'œuvre fait même partie des engagements que prennent les SRC lorsqu'elles s'attachent au lieu de résidence des candidats pour répondre aux conditions d'obtention d'un contrat de concession d'une restauration municipale, par exemple. Elles recherchent alors en priorité parmi les candidatures locales les personnes les plus qualifiées, considérant que la possession d'une formation de niveau V (CAP ou BEP) est simplement un atout supplémentaire.

Ces pratiques de sélection du personnel par type de métier rappellent toutefois celles qui paraissent dominantes dans la restauration collective dite « autogérée » : sauf promotion interne, la possession d'un diplôme est demandée pour l'accès aux métiers de la cuisine, ce qui est rarement le cas pour le personnel de service (où le critère du diplôme est peu pris en compte).

**La progression d'ensemble des effectifs des SRC est estimée à 2 500 postes par an.** Représentant environ 1 % de l'ensemble des emplois de restauration collective, elle correspond justement au taux de pénétration annuel des SRC dans le secteur autogéré. **La pénétration des SRC dans le secteur autogéré<sup>11</sup> s'effectue donc à effectifs constants** pour l'ensemble des emplois de restauration collective (ce qui n'exclut pas un développement possible des contrats à temps partiel).

Globalement, pour l'ensemble de la restauration (collective et commerciale) et pour ses deux qualifications dominantes, le nombre d'emplois s'accroît légèrement.

Entre les recensements INSEE de 1982 et de 1990, le nombre de **cuisiniers qualifiés** a enregistré une progression annuelle moyenne de 2,6 %, celui des chefs de cuisine (classés dans la catégorie « maîtrise ») a chuté d'un point par an. Parmi les **serveurs et commis de restaurant**, la catégorie des « serveurs de l'hôtellerie » a progressé de 3,4 % par an alors que celle des « apprentis et ouvriers non qualifiés de l'alimentation » a connu une légère diminution<sup>12</sup>.

Ces faibles progressions ont oscillé entre 1 et 3 % ces dernières années. **Entre 1994 et 1996, la progression annuelle plus forte du nombre des serveurs et commis (+ 3 %) s'est accompagnée d'un ralentissement net de celle des cuisiniers (+ 1,6 %).**

Cette progression du nombre d'emplois des serveurs et commis de restaurant, plus sensible que celle des cuisiniers qualifiés, pourrait traduire un développement tendanciel de la cuisine d'assemblage par rapport aux techniques culinaires traditionnelles (voir partie 3). Néanmoins, la progression en nombre des emplois doit être interprétée avec

---

<sup>11</sup> Il s'agit là du principal facteur de croissance des SRC car globalement le secteur de la restauration collective ne se développe pas : si l'on exclue les délocalisations d'entreprises, les créations réelles de restaurants sont minimes (les collectivités scolaires, professionnelles ou médicales apparaissent rarement *ex-nihilo*).

<sup>12</sup> Cf. « Familles professionnelles : données de cadrage », *Dossiers DARES*, numéros 5 et 6, La Documentation française, juin 1996, p. 156-160.

d'autant plus de prudence que cette catégorie des serveurs et commis est marquée par les contrats précaires et à temps partiel, comme nous l'avons déjà signalé.

C'est ce que rappellent les sociétés de restauration, qui prévoient un ralentissement de la progression de leurs effectifs pour certains métiers et un développement des emplois calés sur le temps du service :

*« L'exigence de qualité de service exprimée par nos clients, liée à une offre marketing toujours plus abondante, va entraîner l'emploi d'un nombre accru de collaborateurs sur de plus courtes périodes durant la journée de travail, favorisant ainsi la création d'emplois à temps partiel. » (SNRC, 1997).*

PARTIE II

**ÉVOLUTIONS DES ACTIVITÉS DE  
RESTAURATION COLLECTIVE ET  
CONSÉQUENCES SUR LES MÉTIERS**





Avant de cibler précisément les métiers qu'il convenait d'analyser en priorité pour une rénovation des diplômes de l'Éducation nationale, nous avons répertorié les métiers anciens et les métiers en émergence, expression du développement des nouvelles organisations (les cuisines centrales et leurs unités satellites, par exemple) ou des politiques de gestion des ressources humaines. Mais pour adopter un regard prospectif qui aille au-delà des constats tels que celui formulé dans une étude récente selon lequel « *dans la restauration collective, aucun choix technologique ne s'impose vraiment* », nous nous efforcerons aussi d'observer les raisons présidant à un certain nombre de choix actuels et d'esquisser les évolutions possibles à moyen terme.

## **1. DE NOUVEAUX MÉTIERS LIÉS À DES CHOIX D'ORGANISATION OU DE GESTION**

### **1.1. Évolution des modes d'organisation : vers une rationalisation de la production et de la distribution**

Les sociétés de restauration et les structures autogérées sont de plus en plus soumises à des contraintes économiques et cherchent à réaliser des économies d'échelles, notamment par la concentration de certaines productions en cuisines centrales et la production en différé dans le temps.

Le choix d'une organisation de type « cuisine centrale » constitue une réponse aux impératifs économiques. Il a des incidences importantes en termes d'emplois et de qualifications puisque les cuisiniers se trouvent concentrés dans une unité centrale de production et que le personnel des unités satellites effectue plutôt des activités périphériques à la production culinaire (valorisation du produit, gestion des commandes ou prévisions de fréquentation, présence sur le restaurant et relevé d'appréciations pour la cuisine centrale...).

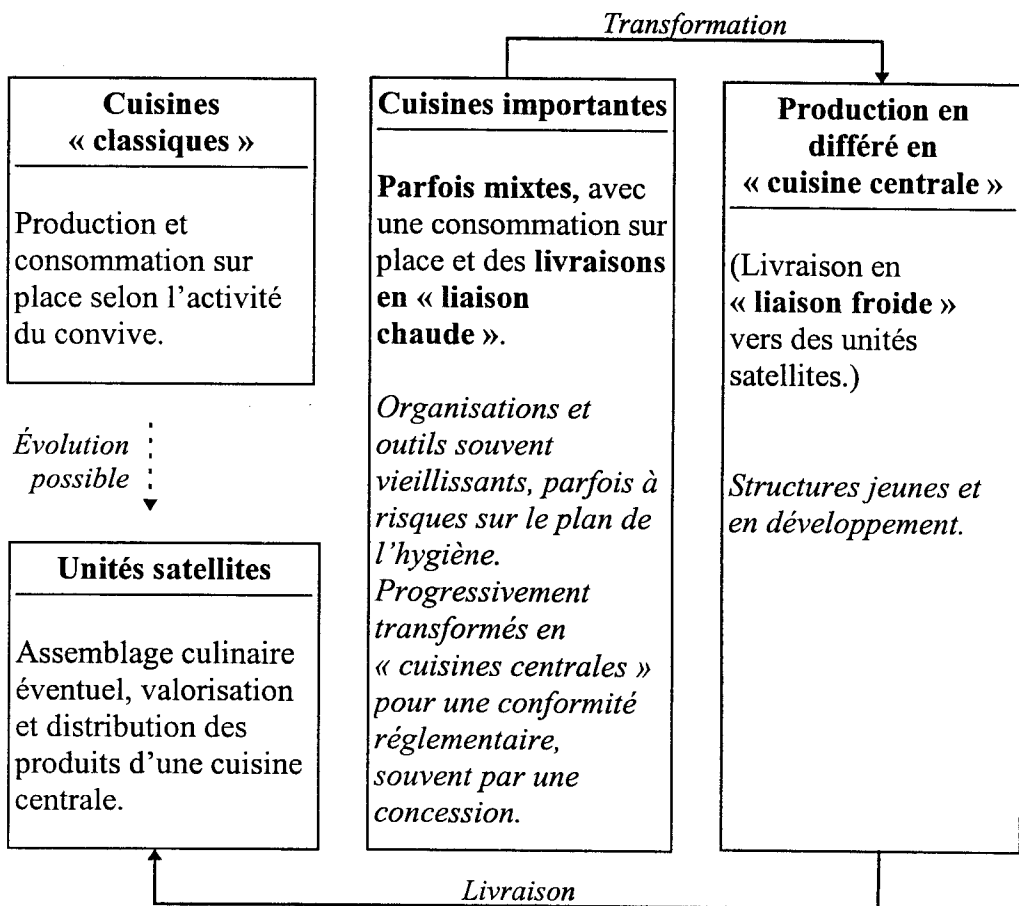
L'évolution des emplois dépend donc en partie du rythme de transformation des cuisines anciennes en cuisines centrales<sup>13</sup> (processus représenté par la flèche supérieure sur le schéma qui suit).

Si celle-ci a pu se faire à l'initiative de SRC il y a dix ans (par exemple, en association avec un partenaire de l'industrie agro-alimentaire), aujourd'hui, elle ne représente plus qu'une réponse à la demande des commanditaires publics.

---

<sup>13</sup> Ce rythme dépend de facteurs variables : obligation d'une remise aux normes des installations, difficultés à financer l'investissement destiné à remplacer le matériel ancien, nécessité d'adapter le personnel à des nouveaux modes de fonctionnement...

**IMPACT DU DÉVELOPPEMENT DES CUISINES CENTRALES  
SUR LES CUISINES CLASSIQUES**



NB : Réglementée par l'arrêté du 26 juin 1974, la « **liaison chaude** » (qui ne doit pas excéder deux heures entre la production et la consommation) représente la production et le transport des plats chauds à plus de 65°C. La « **liaison froide** » décrit le système de production en différé avec refroidissement rapide et transport au froid positif, à moins de 3°C, pour une consommation qui peut être plus tardive (après une remise en température effectuée moins de deux heures avant le service).

Aujourd'hui, le développement des « cuisines centrales »<sup>14</sup> en liaison froide, que leur gestion soit confiée ou non à des SRC, progresse rapidement sur certains segments de marché (scolaire ou hospitalier, par exemple). La présence de cet équipement peut ensuite inciter au développement des livraisons de plats cuisinés sur les exploitations que nous avons qualifiées de « classiques ». Mais si le sens de l'évolution paraît assez clair, ses modalités et son rythme sont difficilement prévisibles, comme le confirme l'analyse d'un responsable du personnel d'une SRC importante :

*« Je partage votre hypothèse d'évolution de l'organisation globale du secteur et les sociétés de restauration n'ont déjà presque plus de cuisines en liaison chaude. Même les municipalités autogérées créent des "cuisines centrales" »*

<sup>14</sup> Nous ne qualifierons de « cuisine centrale » que les unités qui ont recours à la liaison froide. En effet, la production différée représente véritablement un changement important dans l'organisation du travail et s'impose progressivement dans les cuisines qui produisent des plats cuisinés destinés à être livrés.

*actuellement. Mais on ne sait pas comment ni quand les choses évolueront. Notre devoir premier, c'est de satisfaire le convive. Par exemple, on a une maison de retraite qui n'apprécie pas la liaison froide et les barquettes et qui peut vouloir une cuisine de proximité. Ça ne doit pas être la production qui génère la consommation ».*

Les « cuisines centrales », qui se développent depuis dix ans, répondent à une double tendance de concentration de la production et d'éclatement de la distribution avec :

- une rationalisation industrielle de la fabrication en cuisine centrale du même type que celle observée dans l'industrie agro-alimentaire (IAA)<sup>15</sup> : production en grandes séries, économies d'échelles, travail sur prévisions et ajustement de la livraison selon la fréquentation... ;
- une proximité accrue avec les consommateurs par la distribution au niveau des satellites, des offices ou des clients individuels (en chambre dans le secteur hospitalier, par exemple) : productions complémentaires éventuelles, développement du choix à la commande, développement des animations ou des commissions de menus avec les consommateurs...

Parallèlement à des recherches visant des gains de productivité par une concentration des productions sur un même site, on observe donc un éclatement des modes de distribution. Selon les cas, celui-ci provient d'une volonté de diversification et de « démassification » de l'offre<sup>16</sup> ou d'une acceptation récente de très petits contrats par les SRC : dans des restaurants à faible fréquentation, elles adoptent désormais des solutions telles que les repas livrés ou la cuisine d'assemblage, en ayant recours à un effectif peu qualifié, en nombre restreint et employé à temps partiel.

De ce point de vue, la cuisine centrale peut représenter la réponse à cette double logique économique et de marché.

## **1.2. Nouveaux modes de gestion et conséquences sur les qualifications dominantes**

Conformément à un objectif d'étude de l'évolution des métiers liés à la production culinaire et de leurs spécificités en restauration collective, nous nous attacherons ici à décrire les déclinaisons des deux principales professions définies en partie 1 : celle qui regroupe les cuisiniers (au sens large) et celle des employés de restauration.

Le tableau qui suit ne mentionne donc pas les emplois périphériques à ces activités de production culinaire : plongeur, magasinier, économiste, répartiteur, chauffeur-livreur, caissier, employé administratif, diététicien, technicien de maintenance... Les

---

<sup>15</sup> Par rapport à une IAA spécialisée dans la fabrication de plats cuisinés, une « cuisine centrale » dispose d'un outil de production souvent comparable et est soumise à des contraintes d'hygiène plutôt plus strictes. En réalisant une production pour une clientèle déterminée et moins de six jours à l'avance, la restauration collective évite de recourir à une pasteurisation, une stérilisation longue de ses plats ou une congélation pour préserver au mieux les qualités organoleptiques et des apports nutritionnels des produits. Pour les mêmes raisons, elle conserve des techniques de cuisson traditionnelles et n'utilise ni arômes, ni conservateurs.

<sup>16</sup> Une étude sociologique récente témoigne en effet de la recherche d'une plus grande liberté en matière de consommation alimentaire, avec une déstructuration des repas traditionnels et des prises alimentaires quotidiennes qui se multiplient (Jean-Pierre POULAIN, 1996).

qualifications propres à la restauration traditionnelle mais utilisées dans les restaurants de direction de certaines collectivités (comme maître d'hôtel ou serveur) ou celles utilisées à titre exceptionnel (pâtissier, par exemple) sont également exclues, leur part n'étant pas significative dans l'emploi du secteur.

**Les métiers de la cuisine, de l'assemblage et de la distribution culinaires sont davantage définis par rapport à un mode d'organisation de la production (taille de l'unité, production en temps réel ou en différé...) que par rapport à un type d'employeur (secteur autogéré ou société de restauration).** Au sein des organisations telles que les cuisines centrales, l'effet taille joue de manière secondaire lorsque, par exemple, il engendre un changement d'outil avec un équipement prévu pour une production sous-vide (option qui peut être retenue à partir de séries de 5 000 portions identiques).

**PRINCIPAUX EMPLOIS DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION CULINAIRES,  
SELON L'ORGANISATION**

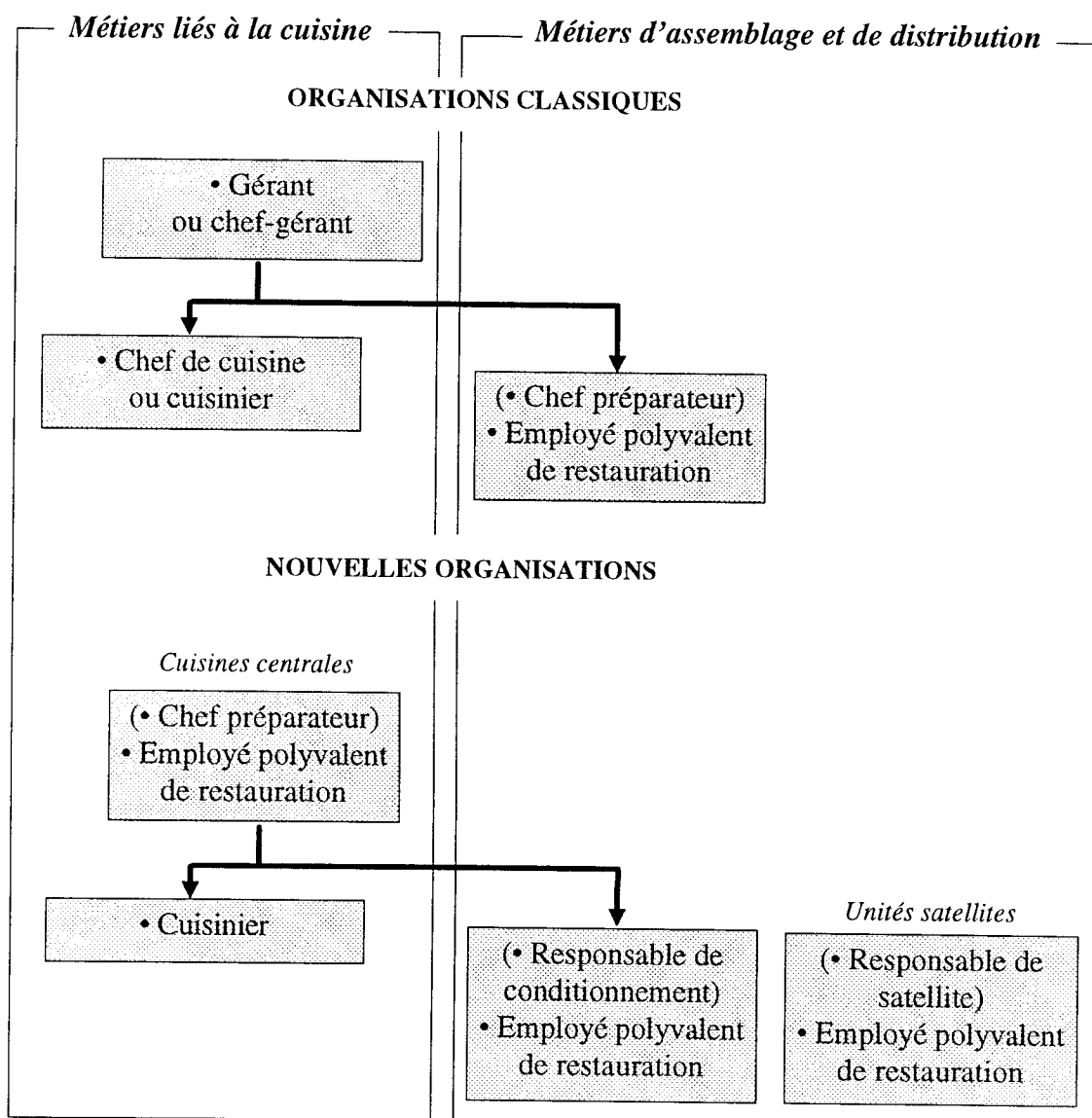
	Organisations classiques			Nouvelles organisations	
	Cuisines fournissant moins de 500 couverts par jour	Cuisines de dimension intermédiaire	Cuisines fournissant plus de 500 couverts par jour	Cuisines centrales (en liaison froide)	Unités satellites
<b>Métiers liés à la cuisine ou à la gestion</b>	<b>Chef-gérant</b>  (Cuisiniers)	Gérant (ou chef-gérant)  <b>Chef de cuisine</b> (ou second)  Cuisiniers (et commis)	Gérant ou directeur (et adjoint : économiste, intendant...)  Responsables de secteurs de production  <b>Chef de cuisine</b> Second de cuisine  Cuisiniers (et commis)	Directeur  <b>Responsable de production</b> (et chef de fabrication)  Cuisiniers	<b>Responsable de satellite</b>  (ou de point de distribution)
<b>Métiers d'assemblage et de distribution</b>	Employés polyvalents de restauration	(Chef préparateur)  Employés polyvalents de restauration	<b>Chef préparateur</b>  Employés polyvalents de restauration	(Chef préparateur ou responsables de conditionnement)  Employés polyvalents de restauration	Employés polyvalents de restauration

Légende : entre parenthèses figurent les emplois qui ne sont pas forcément représentés dans l'organisation. La diversité des appellations réellement utilisées est précisée en partie 3. Les emplois retenus par la profession comme devant être analysés en priorité, dans le cadre d'une réflexion autour des diplômes analysés en partie 3, sont représentés en gras.

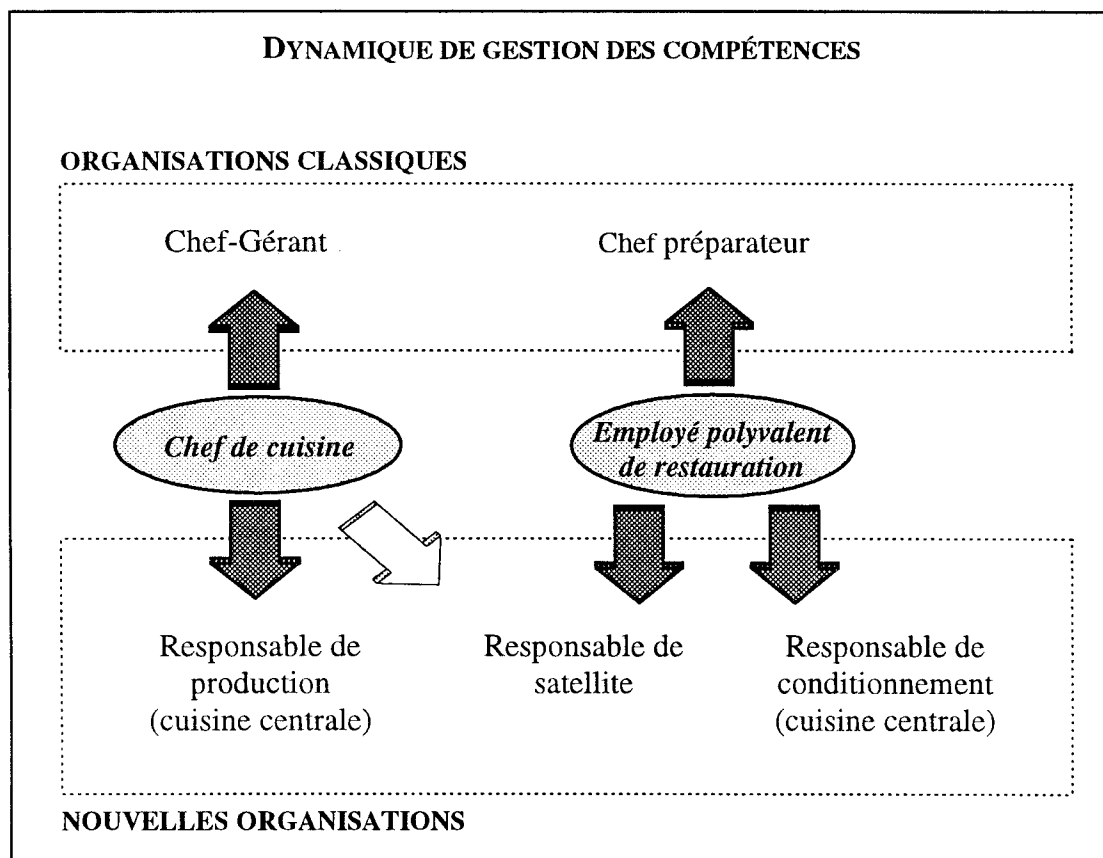
Nous avons expliqué précédemment (en partie 1) l'importance des recrutements à l'emploi de **chef-gérant**, pour les SRC. Celui de **chef préparateur** correspond davantage à une volonté des SRC (concrétisée dans la nouvelle grille de classification) de fidéliser et de reconnaître des possibilités de progression pour le personnel non spécifiquement formé à la cuisine.

Les autres emplois de **responsable de production** (en cuisine centrale) et de **responsable de satellite** (ou **responsable de conditionnement** en cuisine centrale) révèlent des transformations importantes d'anciennes fonctions de chef de cuisine et d'employé de restauration, suite à des changements d'organisation.

### QUALIFICATIONS UTILISÉES PAR TYPE D'ORGANISATION



Le schéma ci-dessous montre comment, face à un changement de l'organisation de la production, les nouveaux emplois peuvent être pourvus. Dans un souci de reclassement du personnel d'anciennes cuisines classiques, le poste de responsable d'unité satellite est souvent confié à d'anciens cuisiniers (dans le secteur autogéré principalement), mais l'analyse du contenu du travail montre qu'il est accessible à des employés de restauration, moins qualifiés dans les techniques de production culinaire.



Néanmoins, les métiers de cuisinier et d'employé de restauration évoluent selon deux filières distinctes marquées par un fort cloisonnement. Les compétences techniques attendues pour le premier représentent un obstacle pour l'évolution du second.

### **1.3. Autogestion et SRC : de nouveaux contrats de travail pour de nouvelles collaborations**

Les cuisines centrales correspondent à une moindre rationalisation de la production que l'assemblage culinaire ou l'utilisation des produits les plus élaborés des IAA. Elles permettent de limiter l'évolution des emplois mais peuvent engendrer un changement de statut pour le personnel.

Les évolutions juridiques récentes élargissent progressivement les formes de coopérations possibles entre le secteur autogéré et les SRC ; coopérations longtems

limitées à des contrats de **gestion au forfait** ou **au réel** (dit « sur dépenses contrôlées »), ou à des **assistances techniques** ponctuelles<sup>17</sup>.

Ainsi, une circulaire ministérielle de 1987 a autorisé les communes à **déléguer à des personnes privées la préparation des repas ou leur fourniture**, sous forme d'une **concession** (contrat long souvent de quinze ans, par lequel la SRC se voit déléguer un service public en contrepartie duquel elle finance un investissement qu'elle refacture dans le prix du repas) ou d'un **affermage** (lorsqu'une SRC se voit confier l'outil de production d'une collectivité publique pour une période plus courte pour assurer un service et éventuellement amortir un investissement complémentaire qu'elle réalise).

Cette mesure, actuellement réservée aux collectivités publiques locales, permet le financement et la gestion de cuisines centrales neuves ou rénovées, soumises à des normes d'hygiène complexes. Sur ce plan, le savoir-faire des SRC est reconnu. Cinq d'entre elles se partagent aujourd'hui le marché puisqu'elles ont pris le risque d'élargir leur activité de prestataire de service en devenant à la fois financeurs et concepteurs d'outils de dimension industrielle. En dix ans, elles ont ainsi contribué au financement de plus de cent **cuisines centrales**<sup>18</sup> qui assurent la production de repas livrés « en liaison froide » jusqu'à leurs unités satellites<sup>19</sup>.

Pour l'instant, l'absence de concessions de cuisines centrales à des SRC sur des segments entiers de la restauration collective s'explique par des obstacles juridiques. Au niveau de l'enseignement secondaire, par exemple, c'est parce que le personnel de service de ces établissements appartient à la Fonction publique d'État (contrairement à celui du primaire qui appartient à la Fonction publique territoriale) que les cuisines centrales actuelles sont toutes autogérées. Ce qui n'exclut pas le fait qu'elles soient conçues et mises en exploitation par une SRC. Mais à moyen terme, une évolution législative, qui autoriserait le détachement de fonctionnaires d'État dans des entreprises privées, pourrait engendrer un développement massif des concessions de cuisines centrales aux SRC lorsque des économies budgétaires sont recherchées sur le poste « restauration ».

À cet obstacle formel s'ajoutent des résistances syndicales : ces restructurations comportent inévitablement des incertitudes concernant l'évolution du nombre des emplois et du contenu des métiers. De plus, au niveau des contrats de travail, ces transformations – lorsqu'elles s'appuient sur un financement par une SRC – engendrent soit des réaffectations (redéploiements du personnel dans la collectivité d'origine), soit des **misés à disposition** ou des **détachements** dans cette société. Ils peuvent être perçus négativement (risque à terme de changement de statut d'emploi, par exemple).

Le secteur autogéré pourrait d'ailleurs trouver dans ces réorganisations un mode d'externalisation progressive des problèmes de gestion de sa main-d'œuvre :

---

<sup>17</sup> Ces contrats classiques sont définis dans le dossier « La restauration collective », CARON 1996.

<sup>18</sup> Le nombre de cuisines centrales appartenant au secteur autogéré est difficile à estimer.

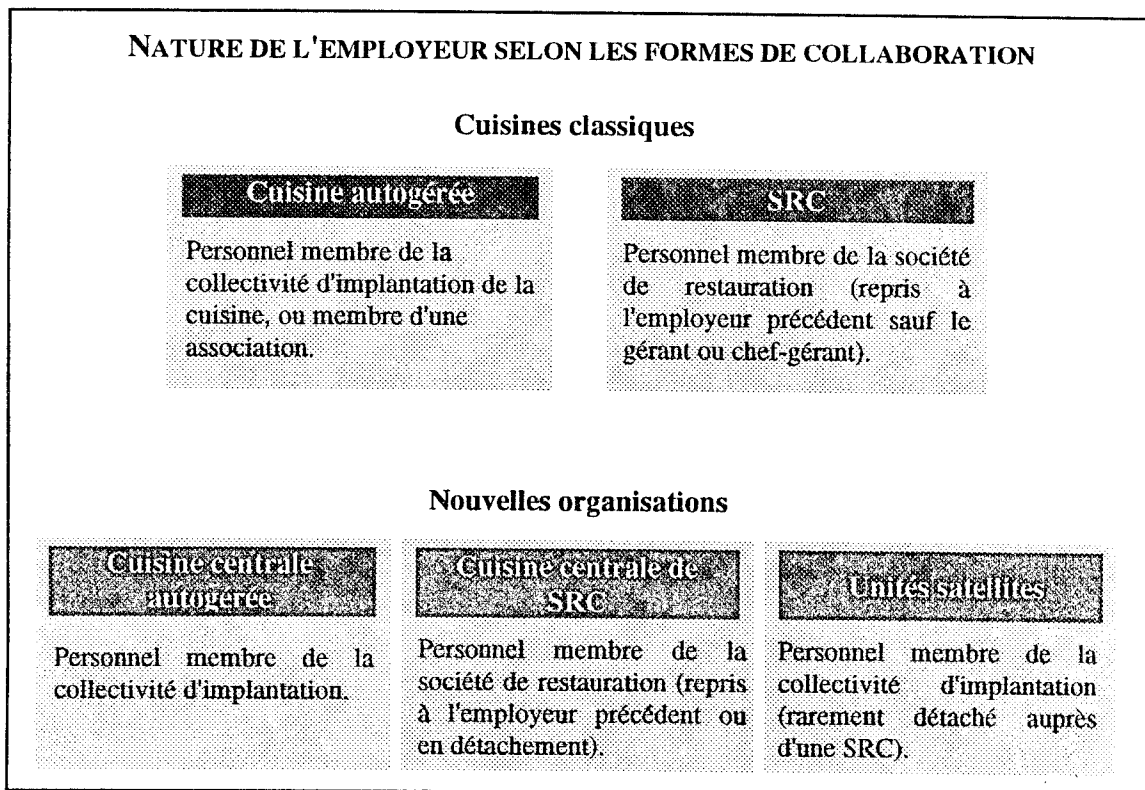
<sup>19</sup> Cette estimation basée sur les données déclaratives des entreprises visitées est très inférieure aux données communiquées dans les enquêtes de la presse professionnelle, où il convient d'impressionner des clients potentiels.

*« Dans l'état actuel des choses, il n'est pas possible pour un autogéré de manager le personnel comme il faudrait le faire, sans tricher avec les règlements de l'Administration. L'avancement par l'ancienneté, les salaires figés et ne donnant aucune perspective aux salariés autre qu'une augmentation générale inférieure à l'évolution de l'indice du coût de la vie, le fait qu'on ne puisse pas faire la distinction suffisante entre les bons collaborateurs et ceux qui sont moins bons, sont autant de facteurs qui nuisent à l'efficacité des autogérés face aux sociétés de restauration. » (VUILLERME, 1993).*

Aujourd'hui, lors d'une concession ou d'un affermage, ces **détachements s'opèrent fréquemment pour le personnel amené à travailler dans une cuisine centrale gérée par une SRC. Dans les unités satellites, ils sont encore rares** mais pourraient se développer pour les responsables de satellites, pour une maîtrise globale de la prestation par un même employeur. C'est ce que précise le responsable formation d'une SRC :

*« La remise en température peut casser le produit. Il y a là un métier nouveau, crucial pour la profession même si ça n'est pas vraiment un métier de cuisine. Mais ce métier reste souvent sans appellation parce qu'actuellement, il est souvent fait par des cuisiniers qui le considèrent dégradant ».*

Le schéma ci-dessous montre en quoi les nouveaux contrats dans lesquels les SRC sont sollicitées pour concevoir, financer et gérer des cuisines centrales (sous forme de concession ou d'affermage) représentent une nouvelle forme de collaboration entre secteur autogéré et SRC.





#### 1.4. L'alternative d'un encadrement spécialisé

Certaines collectivités publiques (lycées, armées, hôpitaux...) choisissent une autre formule alternative à la sous-traitance de leurs services de restauration : l'intervention ponctuelle de spécialistes de la restauration collective dans le cadre d'un **contrat d'assistance technique**. Ce contrat peut avoir pour objet l'accompagnement d'une phase transitoire (remise aux normes ou démarrage d'une exploitation) ou des missions ponctuelles (la formation du personnel, l'aide à l'élaboration des menus ou à la gestion du budget alimentaire, la politique d'achats...).

En matière d'exploitation, le recours à l'assistance technique permet de disposer temporairement du savoir-faire d'un expert sans impliquer d'engagements à moyen terme avec un prestataire externe. Mais **paradoxalement, cette coopération mesurée entre collectivités autogérées et SRC nous paraît être un difficile compromis, surtout lorsqu'elle devient durable** : quand une SRC délègue une équipe d'encadrement sur une exploitation, elle apporte des méthodes de travail d'autant plus rigides qu'elle n'a pas la possibilité de confier des initiatives à une équipe qu'elle ne gère pas réellement (chaque équipe restant liée à son employeur d'origine). L'augmentation du nombre de prescriptions peut conduire à une déqualification des postes qui engendre naturellement des résistances de la part du personnel en place. Ces résistances peuvent ensuite inciter les décideurs à opter pour une délégation totale de leur service de restauration à une SRC, d'autant qu'il est parfois difficile de revenir à une gestion d'exploitation autonome après avoir disposé de renforts sur le terrain et du soutien fonctionnel d'une entreprise spécialisée, notamment au travers d'un programme de formation.

Toutefois, les situations ne sont pas nécessairement aussi tranchées puisque des collectivités importantes du secteur autogéré s'efforcent actuellement d'acquérir en interne le savoir-faire qui leur permettra de concilier efficacité optimale et autonomie de gestion. Un corps d'Armée, par exemple, se dote progressivement de services d'ingénierie capables de concevoir des cuisines centrales. Comme une SRC importante, il dispose déjà d'un centre de formation spécialisé en restauration, d'un service médical qui propose des conseils en diététique, et même d'un service vétérinaire intégré pour ses contrôles bactériologiques...

## **2. DES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL NON STABILISÉES**

### **2.1. La cuisine centrale : un outil dont l'usage n'est pas stabilisé**

Les logiques de concentration des productions en cuisine centrale connaissent des limites en termes d'adaptation à certains marchés : dans le secteur hospitalier, la dimension de l'outil paraît peu propice à la diversification des productions ; pour la clientèle d'entreprises, l'organisation du travail se prête mal à une production simultanée et constamment renouvelée d'une grande variété de plats... D'autres incertitudes proviennent de facteurs externes telle que l'évolution du champ d'intervention des professionnels des IAA. Ainsi, la pénétration de produits de plus en plus élaborés de l'agro-alimentaire dans le secteur de la restauration collective pourrait compromettre l'avenir des cuisines centrales. Avec des conditions de rentabilisation plus difficiles que celles des industries agro-alimentaires (un fonctionnement optimal limité à trente-cinq semaines par an dans le secteur scolaire, par exemple), un outil comparable mais sous-utilisé peut-il subsister ?

La profession peut alors s'interroger sur l'évolution souhaitable de cet outil en fonction de choix stratégiques tels qu'une recherche de complémentarité avec les productions culinaires de l'industrie agro-alimentaire (scénario 1), une concurrence directe (scénario 2) ou au contraire un recentrage affirmé sur le métier de prestataire de service (scénario 3).

#### **Scénario 1**

##### **CROISSANCE RÉGULIÈRE DES CUISINES CENTRALES ET MAINTIEN D'ÉCHELLE DE PRODUCTION GLOBALEMENT FAIBLE**

Ce scénario, qui correspond à un développement de modèle le plus répandu actuellement, peut répondre à un souhait de maintien des emplois existants dans des structures à rénover (dans la Fonction publique, par exemple).

L'intérêt de la construction d'une **cuisine centrale** dans une configuration de ce type est d'adapter l'outil aux consommateurs concernés. Mais elle peut poser soit le problème d'une sous-utilisation des équipements en place (principalement dans les structures importantes mais qui produisent moins de 5 000 repas par jour, ou qui sont contraintes de diversifier en permanence leurs fabrications), soit celui d'une sous-utilisation des possibilités offertes par l'agro-alimentaire aujourd'hui.

En effet, dans ce scénario la production s'effectue encore peu dans un souci d'optimisation des équipements et il est rare que l'outil soit utilisé en recourant au travail posté.

Pour certaines productions, les cuisiniers sont amenés à effectuer des tâches (comme une simple cuisson au four de rôtis de bœuf) qui n'apportent pas de véritable valeur ajoutée à un produit et travaillent parfois dans des conditions qui ne permettent pas l'obtention du même niveau de productivité ou de même qualité que les IAA (la cuisson à cœur des rôtis est par exemple moins homogène en cuisine centrale où le matériel est moins performant). Dans d'autres cas, les cuisiniers utilisent des produits prêts à consommer pour lesquels ils n'effectuent qu'un « reportage » ou un reconditionnement. Ou au contraire, ils refusent de recourir à l'ensemble de la gamme des produits des IAA pour s'efforcer d'utiliser l'outil qu'a conçu leur employeur (ils utilisent, par exemple, des haricots verts surgelés qui ont simplement été blanchis en IAA pour être cuits en cuisine centrale, alors que les deux opérations auraient pu être simultanées).

### Scénario 1 (suite)

De la même manière, les **unités satellites** sont parfois amenées à refaire certaines tâches déjà effectuées en cuisine centrale (comme réchauffer un produit simplement cuit et réfrigéré, déconditionner un produit déjà déconditionné et reconditionné en cuisine centrale...). Au niveau des préparations froides et des desserts, la cuisine centrale livre généralement des produits prêts à assaisonner et à servir, laissant aux unités satellites les activités de dressage des préparations. Mais certains satellites du secteur autogéré conservent des préparations froides réalisées sur place à partir de produits bruts, à la demande du personnel qui ne souhaite pas connaître une transformation trop radicale de ses métiers.

Des cuisines centrales de ce type pourraient traduire des complémentarités parfois insuffisantes entre secteur de la restauration collective et IAA, qui demanderaient donc à être développées. Dans ce scénario où les formes de rationalisation de l'organisation du travail sont les moins poussées, les **métiers restent les plus proches de ceux d'une cuisine classique** : l'activité du responsable de production rappelle ici celle d'un chef de cuisine ; celle du responsable de satellite n'est pas très éloignée de celle d'un employé de restauration responsabilisé.

### Scénario 2

#### AUTOMATISATION ET DÉVELOPPEMENT D'ÉCHELLE, POUR UNE PRODUCTION SELON DES NORMES INDUSTRIELLES

Une telle orientation peut se traduire par des efforts de rentabilisation des équipements et un travail en équipes, le maintien de grandes séries de production (de l'ordre de 30 000 portions identiques), une diversification mesurée de l'offre (avec éventuellement un refus de demandes spécifiques)... L'objectif visé peut être de développer les prestations offertes à des clientèles assez captives (livraisons des cantines scolaires, portage à domicile pour personnes âgées, par exemple) ou d'assurer une production standard pour compléter l'offre de certains restaurants « classiques », en entreprises notamment.

A ce jour, les **cuisines centrales** qui refusent la diversification des clientèles pour conserver des productions en grande série ont une organisation du travail comparable à celle des IAA qui produisent des plats cuisinés : elles utilisent essentiellement des opérateurs polyvalents. Chaque unité se satisfait d'un **nombre extrêmement restreint de personnes formées et expérimentées en cuisine** pour réaliser des tâches de cuisson très encadrées mais qui nécessitent une vigilance et des réflexes maîtrisés. Simultanément, le développement des procédures de travail entraîne une **déqualification relative pour la majorité des postes**, et notamment pour ceux non affectés à des opérations de cuisson (tels chargés de pesage à la chaîne ou conditionneurs).

Dans certains cas, la standardisation des productions de la cuisine centrale laisse au personnel des **unités satellites** non seulement le travail de valorisation des productions culinaires classiques (comme les entrées), mais aussi celui des **préparations complémentaires** à celles de la production (adaptation de la texture d'un plat selon le régime des malades, par exemple), en s'appuyant éventuellement sur les produits des IAA (tels les produits mixés prêts à l'emploi).

### Scénario 3

#### ABANDON OU REDEFINITION DE L'ACTIVITÉ DES CUISINES CENTRALES EN TANT QUE SEGMENT INTERMÉDIAIRE ENTRE LA PRESTATION DE SERVICE ET LA PRODUCTION CULINAIRE DE DIMENSION INDUSTRIELLE

Dans ce type de scénario, l'objectif suivi pourrait être une réorientation vers une production culinaire décentralisée ou une « restauration spectacle », proche du consommateur.

Cette option correspondrait soit à l'abandon total des cuisines centrales, soit à une affirmation de leur rôle de tri, de déconditionnement et de *dispatching*, avec un maintien d'activités culinaires exclusivement au niveau des points de distribution. Les qualifications du personnel de cuisine dans ce type d'unités pourraient être éloignées de la formation actuelle des cuisiniers.

Par contre, dans chaque unité satellite, ce mode d'organisation nécessiterait un personnel de cuisine maîtrisant non seulement les techniques de production traditionnelles, mais aussi l'utilisation et la combinaison des possibilités offertes par les nouveaux produits des quatrième et cinquième gammes\*, ainsi que la gestion et l'animation d'un restaurant. Cette connaissance des produits serait d'autant plus nécessaire que les industries agro-alimentaires sont toujours susceptibles de modifier leur gamme de produits sans tenir compte d'un client particulier, ce qui n'est pas le cas lorsqu'une SRC s'engage contractuellement à long terme.

Cette hypothèse, qui présente l'intérêt de rappeler que les choix technologiques ne sont pas indépendants de l'appréciation du potentiel humain, rejoint le point de vue d'une formatrice indépendante spécialisée sur les métiers de la restauration collective : « *Les cuisines centrales existeront tant que dans les cuisines satellites, les gens ne seront pas assez formés [à la cuisine] pour pouvoir utiliser directement les produits de l'agro-alimentaire* ».

Ajoutons que c'est probablement aussi les produits de l'agro-alimentaire qui s'adapteront progressivement aux besoins de la restauration collective, ces deux phénomènes conjuguant leurs effets.

\* Les « gammes de produits », utilisées non sans équivoque par la profession lorsqu'elle s'efforce de définir ainsi le degré d'élaboration des aliments qu'elle utilise, font référence aux traitements que ceux-ci ont subi : la première gamme désigne les produits bruts traditionnels, la deuxième qualifie les conserves, la troisième rassemble les produits congelés ou surgelés, la quatrième, les végétaux prêts à l'emploi et conservés sous-vide, et la cinquième, les produits prêts à consommer.

Ces scénarios présentent l'avantage de montrer les complémentarités dans l'organisation du travail entre cuisiniers et employés de restauration. Utiliser moins de cuisiniers conduit à recourir à des employés de restauration plus qualifiés. Dans un second temps, la présence d'employés de restauration plus qualifiés peut inciter la restauration collective à s'appuyer directement sur les produits de l'industrie agro-alimentaire plutôt qu'à recourir à une cuisine centrale.

Le choix de positionnement sur le marché sous-jacent à chacun des scénarios laisse supposer deux types de réponses possibles :

- Le secteur autogéré pourra effectuer des choix très variables. Il pourra opter pour la deuxième solution (automatisation et développement d'échelle), à condition d'avoir une demande et des ressources financières suffisantes pour affronter certains marchés actuellement satisfaits par l'industrie agro-alimentaire. Il pourra aussi choisir la troisième orientation sur les segments de marché pour lesquels les limites de l'organisation en cuisine centrale ne permettent pas une diversification suffisante en

termes de variété gustative et culinaire recherchée par certaines clientèles. Néanmoins, le scénario 1 représente une orientation actuellement fréquente des structures actuellement autogérées (comme l'Éducation nationale, une municipalité, un corps d'Armée...), puisqu'il correspond à l'évolution organisationnelle la moins radicale pour le personnel en place dans d'anciennes cuisines à rénover et qu'il permet de conserver un outil de production adapté à un besoin précis.

- À l'inverse, le positionnement des SRC en la matière paraît particulièrement clair aujourd'hui : bien que concevant des outils industriels, elles restent avant tout prestataires de services. Leur réponse est l'adaptation aux attentes de chaque collectivité. Les orientations des cuisines correspondent alors davantage des demandes du marché (objectifs de coût, contenu de la prestation, aspect esthétique des bâtiments...) qu'à des choix technologiques ou de produits. Le produit passerait même parfois au second plan malgré les souhaits annoncés, les collectivités publiques retiennent le prix du prestataire comme principal critère de sélection. C'est ce dont témoigne un article récent sur les caractéristiques des marchés publics en matière de restauration collective, qui montre aussi que les critères de choix sont susceptibles d'évoluer rapidement :

*« Même si, à chaque rentrée des classes, le débat qualité-prix alimente la controverse, les élus choisissent plutôt les offres mieux-disantes [...]. De leur côté, les sociétés de restauration collective clament qu'il est indécent d'accepter des marchés sous un prix denrée (soit le coût moyen de la matière première d'un repas) de 8 francs dans le primaire. En fait, la guerre commerciale incite parfois à conclure des contrats à 7 ou 6 francs, voire 5,50 francs. Place alors aux viandes congelées aux polyphosphates et aux surgelés, plutôt qu'aux produits frais. Mais depuis dix-huit mois, une autre notion prend le pas sur le prix dans les appels d'offres : le mieux-disant social. Ne pas échanger un allègement de budget contre une saignée d'emplois. » (CEDRO, 1996).*

Dans tous les cas, nous pouvons affirmer que le développement de l'outil « cuisine centrale » n'a pas encore produit tous ses effets. Il aura inévitablement des conséquences importantes sur le nombre des emplois du secteur et sur la redéfinition de ses métiers, comme le précise un responsable du personnel :

*« Nos cuisines centrales ont encore des capacités de développement importantes. Et lorsqu'on passe de 3 500 à 15 000 repas par jour, une même cuisine développe ses effectifs de 22 à 55 personnes environ. Ils ne sont donc multipliés que par 2,5. »*

**Il est probable que cette rationalisation progressive du travail ait davantage d'effets sur les métiers de la production culinaire, c'est-à-dire les cuisiniers, que sur le personnel d'assemblage et de distribution (les employés de restauration)<sup>20</sup>.** En effet, les unités les plus importantes précisent se contenter de quelques cuisiniers pour superviser des opérations de cuisson désormais très prescrites. Rappelons que ces emplois aujourd'hui menacés étaient, jusqu'à présent, les emplois les plus stables et les mieux reconnus du secteur.

<sup>20</sup> Mais ces emplois d'exécution, soit l'équivalent des ouvriers non qualifiés (de fabrication et de conditionnement) dans les IAA, connaîtront aussi une décroissance importante. Voir à ce sujet *Les industries agro-alimentaires : prospective formation emploi*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, La Documentation française, 1993, p. 200.

## 2.2. Évolution des métiers traditionnels face à de nouvelles orientations stratégiques

L'évolution des métiers en restauration collective ne se résume pas aux nouveaux emplois liés au développement des cuisines centrales et à leur mode d'utilisation, d'autant que l'on vient de signaler de nombreuses interrogations à ce sujet. D'autres évolutions, moins perceptibles, concernent un plus grand nombre de professionnels dans les cuisines que nous avons qualifiées de « classiques ».

Aujourd'hui, SRC et structures autogérées affirment avoir formulé le choix de conserver des professionnels de la cuisine et une production culinaire dans la majorité de leurs cuisines autonomes (non rattachées à des cuisines centrales). Pourtant, **certains avaient cru au développement massif d'unités d'assemblage** autonomes, dans le secteur de la restauration collective :

*« [On observe un développement] des restaurants autonomes d'assemblage, où l'emploi de la quatrième et de la cinquième gammes concentrent l'ensemble des fonctions de préparation et de distribution sur des temps de plus en plus restreints. »* (Fonds d'amélioration des conditions de travail-Société d'études économiques de développement et d'aménagement, 1989).

Désormais, **par le souhait de maintenir une activité de production culinaire dans la majorité de ses restaurants, comme par l'engagement des SRC dans une politique de formation de branche, la profession affirme son savoir-faire et limite l'accès des non spécialistes à son marché.**

Ce choix peut s'expliquer par l'obligation de conserver le personnel en place, lors du changement de prestataire pour la gestion d'un restaurant de collectivité. Mais la profession le justifie aussi par le fait que la majorité des consommateurs n'est pas encore prête à accepter une restauration basée sur des produits d'assemblage ou livrée depuis une cuisine centrale. Au risque de ne pas être objectifs dans leurs appréciations, les consommateurs préfèrent une restauration qui leur paraît « traditionnelle », comme en atteste une enquête récente de l'Institut national de recherche agronomique (VUILLERME, 1997).

Le développement actuel des formules allégées de type « snack », où les employés de restauration peuvent se voir confier de premières responsabilités d'animation et de gestion, n'est pas compromis pour autant. Simplement, il répond à une attente de diversité alimentaire. Son développement, encore limité, s'observe même dans le secteur autogéré :

*« Il y aura toujours besoin d'une prestation lourde, type "restau U" traditionnel, afin de pouvoir faire face à une forte affluence. Mais il faut compléter cette prestation et proposer à l'étudiant une plus grande variété afin qu'il puisse choisir en fonction de ses goûts et de ses contraintes de temps. Les CROUS ont donc décidé de couvrir toute la gamme de l'offre afin de ne pas perdre de parts de marchés [...]. On s'oriente ainsi vers une palette de prestations légères et diversifiées, à des prix étudiés : restauration thématique, vente type "guichet hall de gare", "camion-CROUS", structure souple et adaptée quand les effectifs sont faibles ». (FERNANDEZ et alii, 1996).*

Simultanément, le personnel de cuisine est de moins en moins indépendant par rapport à des politiques d'entreprises plus claires et plus globales. Les principales SRC tendent à définir au niveau central certains standards de leur prestation : progressivement, elles abandonnent les plats cuisinés pour ne pas cumuler les coûts d'un produit élaboré à ceux d'un personnel qualifié (les cuisiniers). Comme certains opérateurs du secteur autogéré, elles adoptent des politiques d'achat et de référencement des produits qui leur permettent de réaliser des économies d'échelles. Elles développent la spécification des produits et l'usage de fiches techniques pour garantir des productions homogènes (dans la mesure où celles-ci répondent aux attentes d'un client). Elles perfectionnent leur politique de vente et d'animation sur les restaurants...

Certaines SRC anticipent même sur les attentes des clients en proposant des concepts de restauration adaptés à chaque segment de marché (un mobilier et des stands de distribution conçus en harmonie avec les produits commercialisés, pour des élèves de l'enseignement supérieur, par exemple). D'autres proposent ces concepts par la voie du *branding* : filiales d'un même groupe, elles peuvent implanter simultanément un fast-food ou un restaurant à thème dont la « marque » est déjà bien connue sur le site de l'exploitation qu'elles gèrent. Elles entrent même en concurrence avec les prestataires de la restauration commerciale, lorsqu'elles proposent d'assurer un service de restauration grand public (c'est le cas dans la restauration événementielle comme le tournoi de Roland Garros ou le Tour de France).

Enfin, des SRC s'efforcent de consolider le service qu'elles offrent en l'élargissant aux prestations tel le nettoyage ou le gardiennage des locaux.

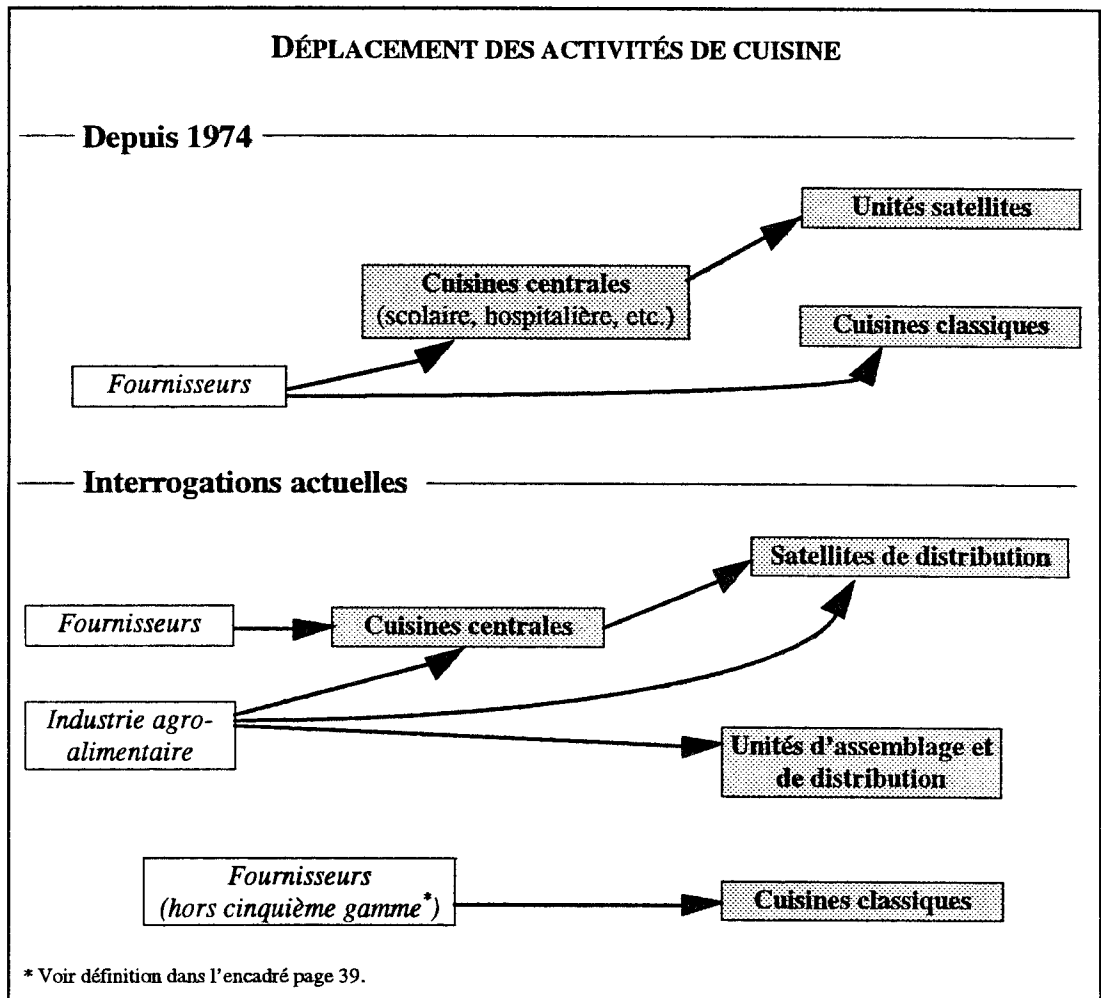
Mais ces activités nous paraissent encore marginales. Elles auraient actuellement encore peu d'incidence sur la définition des métiers de la cuisine. Seuls quelques chefs-gérants encadreraient aujourd'hui une équipe de nettoyage supervisée par un contremaître. Une polyvalence entre restauration et nettoyage pourrait cependant favoriser un retour vers davantage d'emplois à temps complet, pour les employés de restauration.

Plus globalement, les évolutions actuelles des prestations culinaires des SRC et de la branche autogérée (schématisées ci-dessous) répondraient à la fois à une nécessité de repositionnement de la profession face aux menaces de pénétration d'autres opérateurs sur leur marché (les IAA, par exemple), et à la nécessité d'adapter le niveau de prestation aux contraintes économiques qu'imposent les différents clients.

À moyen terme, il est probable que la diversification des modes de production suivra deux tendances distinctes, dictées par la plus ou moins grande pression sur les coûts :

- un **maintien d'une diversité culinaire réalisée en cuisine classique**, pour certains segments de marchés ou pour les clients les plus solvables ;
- une **standardisation des productions appuyée sur un recours aux produits des IAA ou des cuisines centrales** pour d'autres segments, lorsqu'il convient d'assurer une prestation à moindre coût.

En effet, en l'absence de normes définissant les apports nutritionnels essentiels d'un repas selon le type de consommateur, des clients amenés à prendre une décision au nom des publics qu'ils représentent (les collectivités publiques, par exemple) pourraient s'attacher essentiellement au critère du prix de vente. Ainsi, pour des publics captifs (scolaires, hospitalier...), ils pousseraient progressivement la profession à utiliser des produits de moindre qualité ou à recourir à un personnel moins qualifié ou moins nombreux, puisqu'il s'agit là des deux principaux éléments pesant sur les coûts d'une exploitation.





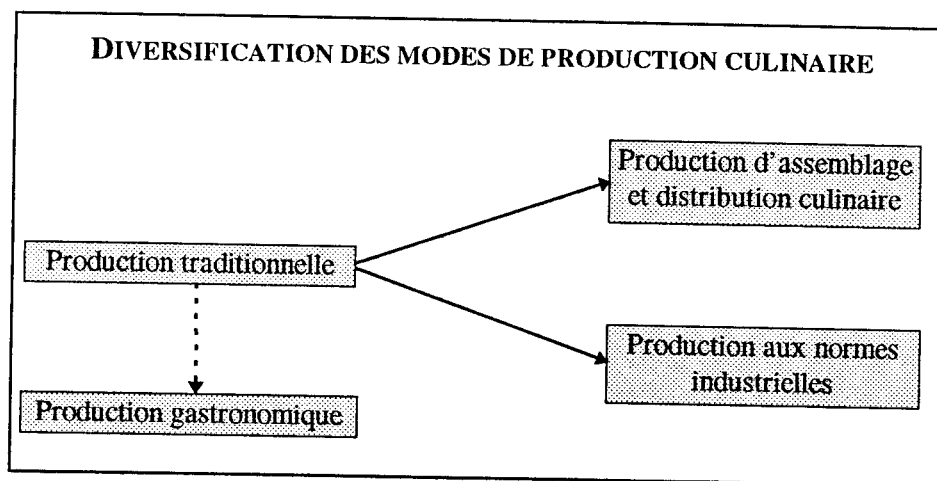
### 3. DES RÉORGANISATIONS SECTORIELLES COMMUNES AVEC CELLES DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

#### 3.1. Une même diversification des modes de production culinaire

Les données traitées en partie 1 ont déjà témoigné de la similitude des emplois de la restauration collective et de la restauration commerciale.

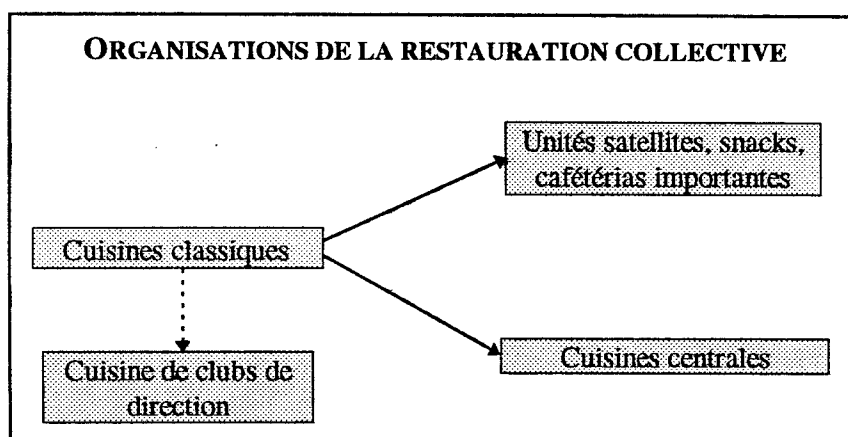
**Il n'y a plus lieu aujourd'hui d'opposer « restauration collective » et « restauration traditionnelle », mais plutôt de mettre sur un même plan l'organisation culinaire de la production qui existe dans deux formes de la restauration dont seule la vocation est distincte : d'une part, la restauration collective (ou restauration sociale), de l'autre, la « restauration commerciale ».**

Dans les deux cas on observe une déclinaison des pratiques culinaires qui varie en fonction du recours plus ou moins grand aux produits préélaborés de l'industrie agro-alimentaire (IAA). Une brasserie dont les plats sont produits suivant des recettes traditionnelles, mais en cuisine centrale, peut même recourir davantage à la cinquième gamme qu'une cantine de collectivité qui valorise sur place des produits frais. Paradoxalement, c'est en restauration collective, dans les exploitations non rattachées à des cuisines centrales, que peut s'effectuer le plus grand nombre de productions « traditionnelles », à partir des produits les moins élaborés. Ainsi, par exemple, lorsqu'une SRC gère un restaurant, elle s'efforce souvent de satisfaire ses consommateurs fixes en réalisant des préparations culinaires diversifiées sur place. Cette option présente aussi l'avantage de réduire le coût d'achat des denrées, et donc les dépenses de l'exploitation, lorsque son effectif n'est pas modulable (car il répond à un engagement vis-à-vis d'un client ou parce que des temps partiels ne sont pas envisageables pour le personnel de cuisine...). Les SRC précisent d'ailleurs que les consommateurs savent actuellement distinguer les produits travaillés localement de ceux proposés par les IAA. Et la satisfaction des consommateurs devient d'ailleurs de plus en plus un objectif premier lorsque ceux-ci sont de moins en moins captifs, même en restauration collective.



### 3.2. La restauration collective : un panorama des formes d'organisation de la restauration

Les schémas qui suivent montrent en quoi ces deux secteurs connaissent des formes comparables de diversification de la production culinaire, même si les évolutions sont plus rapides et plus marquées dans la restauration commerciale. A l'évidence, la réalité représente souvent des situations mixtes où sont mêlés une cuisine traditionnelle et un assemblage culinaire (par exemple, lorsqu'une cafétéria réalise sur place une partie de ses productions). Mais les situations représentées indiquent surtout des tendances d'évolutions.



Comme nous l'avons déjà précisé, le champ de la restauration collective permet bien, à lui seul, d'appréhender les transformations d'ensemble des pratiques culinaires et leur diversification entre :

- une **production traditionnelle**, dominante en cuisines « classiques »,
- une **production aux normes industrielles**, présente dans les cuisines centrales,
- un **assemblage** ou une valorisation de produits semi-élaborés ou finis, en unités satellites ou en cafétérias importantes (pour diversifier l'offre alimentaire à effectifs constants).

La restauration des clubs de direction de sièges sociaux d'entreprises s'approche souvent d'une cuisine de type gastronomique (avec un faible nombre de repas réalisés par des techniques culinaires sophistiquées et à partir de produits bruts). Cette forme de restauration est proche de la restauration commerciale de type gastronomique (représentée sur le schéma ci-dessous).

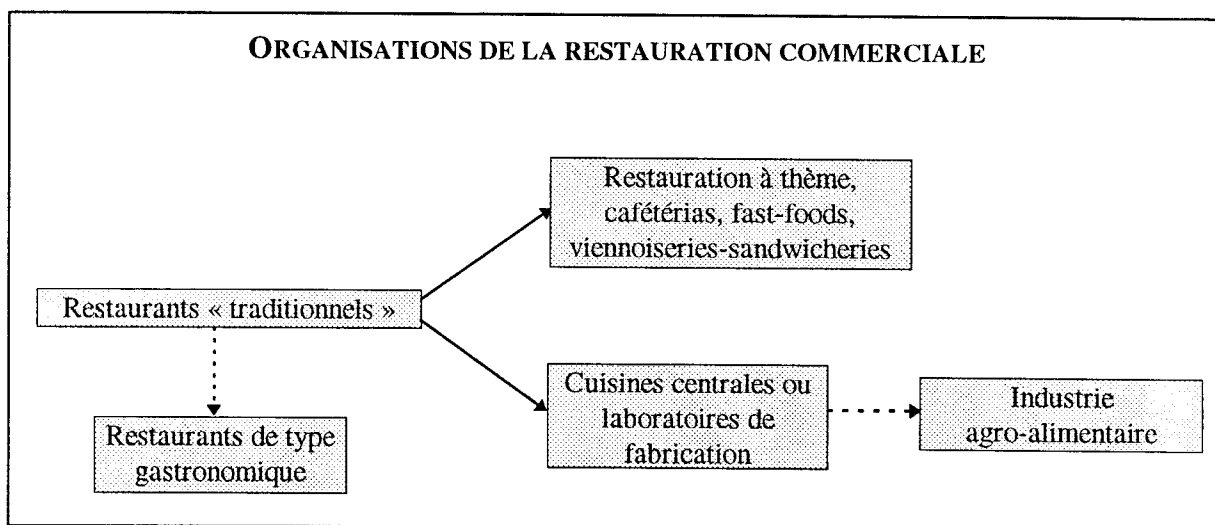
### 3.3. La restauration commerciale : un secteur soumis à des évolutions plus marquées

L'élargissement des enquêtes au-delà du champ de la restauration collective, dans la restauration commerciale et les industries agro-alimentaires notamment, tend à montrer la similitude des évolutions observables dans les deux secteurs de la restauration<sup>21</sup>. La

<sup>21</sup> Ce constat avait déjà été formulé dans une version provisoire du *Contrat d'étude prospective des emplois et de la formation dans le secteur de l'hôtellerie-restauration*, GESTE-OBEA, La Documentation française, à paraître en 1998.

grille de classification de la convention collective des « hôtels, cafés et restaurants », signée le 30 avril 1997, le confirme :

- les **employés de restauration**, qui réalisent l'assemblage et la distribution culinaires, sont présents dans l'ensemble des restaurants importants où des productions définies au préalable sont effectuées en grand nombre et disposées en libre service (restauration à thème de chaînes, cafétérias d'accès public...) ;
- la définition des métiers de cuisinier ou de **chef de cuisine** est transversale à l'ensemble des formes de la restauration, collective ou commerciale, dans lesquelles subsiste une production culinaire basée sur des techniques traditionnelles (traitements multiples et peu standardisés des produits) ;
- ces deux types d'emplois existent aussi en cuisines centrales (les employés polyvalents de restauration pouvant être, par exemple, occupés en tant qu'employés de production).



Avant d'analyser plus précisément le contenu de ces deux grandes familles d'emplois dans la restauration collective (en partie 3), il importe de donner un aperçu de leur déclinaison dans le secteur de la restauration commerciale.

Contrairement au secteur de la restauration collective qui conserve le personnel en place et s'efforce de satisfaire des décideurs multiples qui ont parfois des attentes contradictoires (consommateurs, parents d'élèves, enseignants, diététiciennes, élus...), la restauration commerciale est davantage tournée vers ses clients directs, seuls décideurs dans le choix de leur prestataire. Ce facteur pourrait expliquer l'importance accordée aux facteurs d'image et des orientations plus marquées en matière de production ou d'offre culinaire.

Néanmoins, rappelons que les situations décrites ici représentent des cas extrêmes. Elles ont pour but de donner une représentation schématisée de la production culinaire en restauration traditionnelle, d'assemblage, ou de grandes séries. C'est la raison pour laquelle les industries agro-alimentaires sont rattachées à ce secteur même si elles n'en font généralement pas partie.

**ÉCLAIRAGE COMPARATIF SUR LES CARACTÉRISTIQUES DOMINANTES DE L'EMPLOI  
DANS LA RESTAURATION COMMERCIALE ET LE SECTEUR DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES**

Secteur	Restaurants dits « traditionnels »	Restauration à dominante d'assemblage	Industries agro-alimentaires (IAA) de plats cuisinés*
Métiers les plus concernés	Cuisiniers et chefs de cuisine	Employés polyvalents, chefs de groupes ou responsables de point de vente	Responsables de production

**1. Définition du service et type de consommateurs**

Nature des préparations réalisées	La restauration commerciale de type « traditionnel » est en mesure de travailler des produits bruts plus nobles que la restauration collective (grâce à un budget alimentaire souvent deux fois supérieur), mais elle utilise aussi un nombre accru de produits semi-élaborés pour diminuer le temps utile à leur mise en œuvre ou pour mieux répondre aux nouvelles normes d'hygiène de la profession. De plus, les contraintes de gestion incitent souvent à réduire l'offre alimentaire ou le nombre de techniques culinaires utilisées (dans les restaurants parisiens, par exemple, un grand nombre de techniques de cuisson des viandes seraient abandonnées) et à adopter des cartes peu variables plutôt que de modifier constamment les menus « en faisant son marché ».	Les restaurants qui pratiquent majoritairement un travail d'assemblage culinaire (tels les cafétérias et de nombreux restaurants à thèmes appartenant à des chaînes) tendent à diversifier leur offre alimentaire en s'appuyant davantage sur les nouveaux produits semi-élaborés ou finis. Ceux-ci peuvent être réalisés par l'industrie agro-alimentaire ou dans une unité spécialisée de l'entreprise ou de son groupe d'appartenance (cuisine centrale ou laboratoire de fabrication pour la pâtisserie, la charcuterie ou les terrines de poisson...). Pour réduire les prix de vente, ces groupes accompagnent ce choix d'un recours accru à un personnel non qualifié. La qualité de l'offre culinaire repose donc sur un travail constant de recherche en amont concernant les goûts et les saveurs, pour éviter une lassitude des consommateurs.	Les plats cuisinés réalisés par les cuisines centrales importantes ou les IAA sont destinés aux restaurateurs ou au secteur de la grande distribution. Dans tous les cas, cette organisation permet de réaliser des économies d'échelle en concentrant les opérations de production culinaire sur un même site et à un même moment. Sur une même usine, la diversité alimentaire est souvent réduite. Mais la spécialisation des outils de production conduit souvent à une externalisation en amont des premiers traitements des produits (nettoyage et tranchage des légumes...). Comme dans les cuisines centrales importantes de la restauration collective, ces IAA réalisent alors de plus en plus un simple « assemblage culinaire » en respectant précisément les fiches techniques qui formalisent les secrets de fabrication.
-----------------------------------	---	---	---

\* Nous opposons ici l'organisation des industries agro-alimentaires de celles des traiteurs, plus artisanale et proche de la restauration « traditionnelle » malgré un travail sur des quantités élevées (en séries identiques de plusieurs centaines de portions). Rappelons que de ce point de vue, les cuisines centrales qui effectuent une production en liaison froide (qu'elles aient vocation à servir la restauration collective ou commerciale) se rapprochent davantage des industries agro-alimentaires.

## ÉCLAIRAGE COMPARATIF SUR LES CARACTÉRISTIQUES DOMINANTES DE L'EMPLOI (suite)

	<b>Restaurants dits « traditionnels »</b>	<b>Restauration à dominante d'assemblage</b>	<b>Industries agro-alimentaires (IAA) de plats cuisinés</b>
<b>Relation établie avec les consommateurs</b>	Contrairement à leurs homologues des « cuisines classiques » de la restauration collective, comme les chef-gérants, les responsables de cuisine des restaurants les plus « traditionnels » de ce secteur ne sont pas directement concernés par une relation avec les consommateurs. Mais le succès des restaurants qui parviennent à créer une « ambiance » montrerait l'importance croissante accordée à ce critère, par rapport à la seule appréciation gastronomique, dans les choix de fréquentation des restaurants.	La relation au consommateur prend une place centrale dans l'activité de l'ensemble des employés de restauration, souvent amenés à montrer qu'elle s'accompagne d'un travail de production culinaire à la demande (réalisation des pizzas, par exemple), de préférence dans une tenue de cuisinier. Même en l'absence de véritable formation à la cuisine (sanctionnée par un diplôme), cette tenue traduirait le nécessaire habillage des produits de provenance industrielle d'une apparence « artisanale » ou « fait maison ».	Les professionnels des industries agro-alimentaires n'établissent pas de relation directe aux consommateurs. Mais pour leur commodité d'utilisation ou parce que leurs prix de vente tendent parfois à se rapprocher du prix des produits bruts, leurs produits pénètrent de plus en plus dans les foyers ou dans les restaurants (qui y voient l'opportunité de réduire d'autant leurs frais de personnel). La qualité de ces produits importe alors d'autant plus qu'ils sont généralement signés par un chef célèbre, ou qu'ils contribuent à faire la renommée des restaurants qui les servent.

### 2. Structure et organisation du travail ou équipement des exploitations

<b>Taille de l'exploitation, effectifs et qualifications disponibles</b>	Le nombre de cuisiniers (qui peut être proche de celui des serveurs dans la restauration gastronomique) paraît difficilement réductible pour les restaurants les plus « traditionnels ». Mais plus que la restauration collective, ces restaurants s'attachent déjà à la grande disponibilité horaire de leur personnel et proposent des contrats saisonniers pour une meilleure adaptation des emplois aux périodes d'activité. D'autre part, le recours aux contrats d'apprentissage, qui représente à la fois un renfort appréciable et un mode de transmission du savoir-faire, pourrait se développer encore dans ce secteur.	Même pour les activités de production culinaire, l'effectif qualifié tend à se restreindre au strict minimum dans cette forme de restauration. Les cuisiniers qualifiés ne représentant souvent qu'une portion congrue de l'effectif total du restaurant. Le recours massif ou total à un personnel non qualifié et essentiellement féminin peut être délibéré car, réputé particulièrement flexible, il permet la généralisation des emplois à temps partiel et à horaires variables. À l'inverse, pour les cuisiniers, l'état actuel du marché du travail permettrait « encore » de refuser ce type de contrats précaires.	Ces IAA conservent un nombre restreint de cuisiniers affectés à la production culinaire. Mais ils doivent accepter une polyvalence totale et la réalisation de tâches de conditionnement à la chaîne ou de nettoyage, en appui des agents non qualifiés. Quelques professionnels de la cuisine sont toutefois utilisés à la recherche culinaire, puisque cette activité est centrale dans ce type d'industrie où il importe de faire évoluer son offre alimentaire et d'améliorer la maîtrise du <i>process</i> de production (optimisation des paramètres de production pour une amélioration qualitative des préparations, par exemple).
--	--	--	--

## ÉCLAIRAGE COMPARATIF SUR LES CARACTÉRISTIQUES DOMINANTES DE L'EMPLOI (suite)

	<b>Restaurants dits « traditionnels »</b>	<b>Restauration à dominante d'assemblage</b>	<b>Industries agro-alimentaires (IAA) de plats cuisinés</b>
<b>Mode d'organisation de la production</b>	Plus que dans la restauration collective où la fréquentation peut être estimée à l'avance, le « coup de feu » reste caractéristique de ce mode d'organisation où l'essentiel de la production se fait au moment de la commande. Parallèlement, les fluctuations possibles de la fréquentation rendent acceptables une rupture de stock et un faible choix en fin de service. Les contraintes d'hygiène sont parfois interprétées avec d'autant plus de souplesse que le faible nombre des consommateurs réduit le risque de toxo-infection alimentaire collective.	L'emploi d'un personnel non qualifié et la définition précise des coûts de revient alimentaires s'appuient sur l'utilisation de fiches techniques ou de procédures adaptées aux produits sélectionnés et à l'exploitation (pour la remise en température, l'entretien des différentes zones...). Les restaurants de chaînes sont également soumis au respect de politiques d'achat (produits référencés et lieux d'achats) et à une politique d'offre alimentaire (menus et tarifs), même si un ancrage régional à la marge reste souvent possible.	Dans une industrie agro-alimentaire, la durée des cycles de production et leur cumul possible peut favoriser l'organisation du travail à temps plein pour le personnel. Mais les horaires peuvent être décalés. D'autre part, la standardisation du travail conduit à suivre des consignes de travail précises à chaque poste et à maintenir essentiellement des activités d'exécution en très grand nombre (comme le pesage en série avant conditionnement et étiquetage à l'unité pour chaque portion).
<b>Équipement de l'exploitation</b>	L'équipement de production culinaire de ces cuisines a souvent des dimensions comparables à celles du matériel domestique (avec des armoires frigorifiques à la place des chambres froides, des poêles à frire et non des sauteuses, des batteries de cuisine et non des marmites...).	L'équipement de production ou d'assemblage culinaire de ces cuisines est souvent très réduit et peut être transféré en salle, avec parfois une vocation de « cuisine spectacle » (un four à pizza, une rôtissoire...). Un local pâtisserie doté d'un four de faible capacité est parfois conçu pour réaliser des desserts qui satisfont la clientèle et développent la consommation.	L'équipement de production de ces industries est très différent de celui d'une cuisine classique (machines de conditionnement sous-vide, cuves de cuisson ayant une capacité de chargement de cent cinquante kilos de produit, pilotage par ordinateur depuis une salle de contrôle et commandes des cycles de cuisson, de refroidissement ou de stockage réfrigéré).

### 3. La personne (« élasticité »)

	Le chef de cuisine a un rôle clef sur les choix d'organisation du travail et la définition de l'offre alimentaire, pour un budget indicatif lorsque le prix de vente est modulable. Il peut même orienter les ventes en définissant les priorités du jour au personnel de service.	L'employé polyvalent doit accepter la diversité des activités de production alimentaire, de distribution et de nettoyage. Cette polyvalence est aussi, pour certains, l'opportunité d'obtenir progressivement des responsabilités accrues telles que la tenue de caisse, la passation des commandes aux fournisseurs et l'animation d'équipe.	Malgré la spécialisation des zones (chaud, froid, conditionnement...), l'ensemble des opérateurs de ces industries est polyvalent et le travail fortement répétitif lorsqu'il est réalisé sur des grandes séries. Néanmoins, le responsable de production peut véritablement accéder à des responsabilités de recherche culinaire.
--	--	---	--

**PARTIE III**

**ANALYSE DES PRINCIPAUX MÉTIERS DE LA  
RESTAURATION COLLECTIVE**





# 1. DYNAMIQUE DU SECTEUR ET POSITIONNEMENT DES MÉTIERS ANALYSÉS

## 1.1. Objectifs de l'analyse du travail

Si pour la profession, il importe d'analyser en priorité les emplois de chef-gérant (pour la filière cuisine) et de chef préparateur (pour la filière distribution), il est aussi utile de resituer ces emplois au sein de leurs groupes d'appartenance. En effet, chacun d'eux ne représente qu'une des déclinaisons possibles d'un ensemble plus global auquel appartiennent d'autres emplois. C'est pourquoi, nous proposerons la description de deux familles d'emplois, celle des *gestionnaires de production culinaire* et celle des *employés de restauration*.

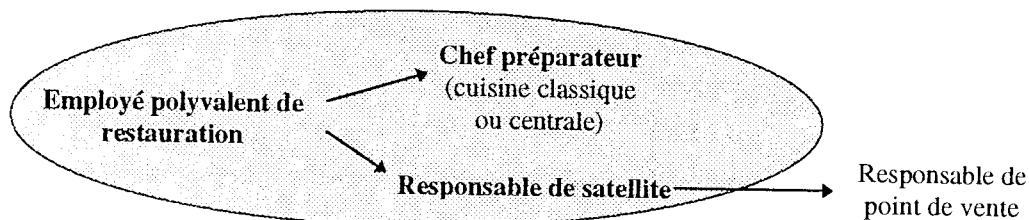
La distinction au sein de chaque famille, des deux principales possibilités de progression, permet d'illustrer la principale variabilité liée à l'organisation dans laquelle chacun d'eux s'inscrit (cuisine classique, cuisine centrale, unité satellite) :

- dans la filière cuisine, les deux évolutions possibles pour un **chef de cuisine** sont celles de **chef-gérant** (dans une cuisine classique) ou de **responsable de production** (en cuisine centrale) ;
- les emplois de **chef préparateur** (en cuisine classique ou en cuisine centrale) ou de **responsable de satellite** peuvent représenter l'objectif professionnel à moyen terme des **employés polyvalents de restauration**.

### DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION DES EMPLOIS

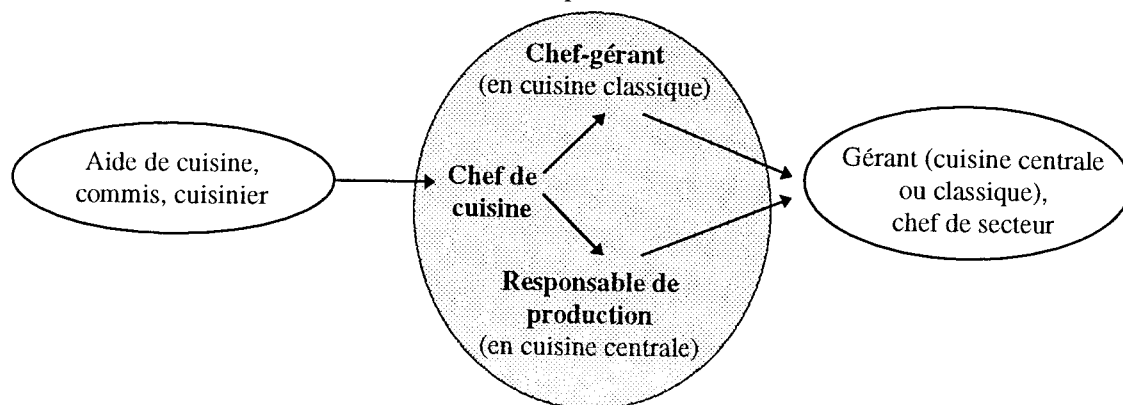
#### • Dans la filière de la distribution culinaire

*Famille des « employés de restauration »*



#### • Dans la filière de la cuisine et de la gestion

*Famille des « gestionnaires de production culinaire »*



Légende : les emplois analysés figurent en gras.

Au sein des familles étudiées, le premier niveau d'emploi (**chef de cuisine** en cuisine classique ou en cuisine centrale, **employé polyvalent de restauration** dans tout type d'organisation) est le socle à partir duquel s'observe la diversification des modes d'organisation de la production culinaire. Plus précisément, la déclinaison à partir de l'emploi socle vers les deux emplois de niveau supérieur schématise l'évolution possible de ces professionnels à moyen terme. Pour le système éducatif, cette évolution précise, pour les deux filières de la production et de la distribution culinaires, les objectifs de la formation initiale dans une visée de moyen terme. L'analyse des contenus d'activité pourra donc être utilisée non seulement pour la rédaction du référentiel des activités professionnelles (RAP) du diplôme, mais aussi pour définir les contenus et les priorités des enseignements, en connaissant les savoir-faire qu'il importe de valider en priorité dans la partie professionnelle de l'examen.

## 1.2. Des nomenclatures d'emploi qui privilégient la restauration commerciale

Les nomenclatures d'emplois actuellement disponibles rendent difficile l'appréhension des emplois de la restauration collective lorsqu'elles sont trop spécifiques (techniciens et personnel de service de l'Éducation nationale ou de la Fonction publique territoriale, par exemple). Celles qui décrivent des catégories d'emplois-métiers plus vastes s'inspirent trop largement de l'image de la restauration commerciale indépendante (non rattachée à des chaînes qui définissent des politiques d'achat et d'offre alimentaire). Toutes sont rapidement caduques face à l'apparition de nouveaux métiers, depuis le développement des cuisines centrales et la multiplication des formes de l'assemblage et de la distribution culinaires.

Néanmoins, la nomenclature des emplois-métiers du *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois* (ROME) présente l'avantage de couvrir une grande partie des emplois en les agrégeant selon des catégories proches des familles professionnelles que nous proposons, pour conserver leur unité de sens (*cf.* page suivante).

Les emplois de la restauration collective nous paraissent d'autant plus importants à décrire que, par rapport aux caractéristiques de l'organisation du travail en restauration commerciale (précisées en fin de partie 2), il existe un grand nombre de différences, souvent méconnues.

Par exemple, contrairement à ce qui a pu être observé dans le secteur commercial, les gestionnaires de production culinaire des cuisines classiques de la restauration collective doivent diversifier au quotidien leur offre alimentaire et établir un contact direct avec les consommateurs au moment du service.

Le personnel occupé à temps plein travaille sur la base d'un horaire de 39 heures (et non 43 ou 45 heures) et souvent uniquement les jours ouvrables. Les cuisiniers sont peu soumis à l'effet du « coup de feu » du moment du service, car ils peuvent travailler à l'avance, sur la base de prévisions de fréquentation.

Même les gestionnaires de restaurants sont salariés. Ils doivent souvent appliquer des consignes ou des procédures définies et respecter des objectifs budgétaires précis. La complexité du travail peut résider dans la définition de l'offre, sachant qu'il existe souvent une obligation de maintien d'un choix alimentaire jusqu'en fin de service, malgré une fréquentation fluctuante.

## RAPPROCHEMENT ENTRE LES EMPLOIS-MÉTIERS DU ROME\* ET LES EMPLOIS CIBLÉS DANS L'ÉTUDE

- L'« emploi-métier » d'**employé polyvalent de restauration** se rapproche de la définition de l'emploi d'employé polyvalent de restauration analysé, mais nous n'observons pas, dans la restauration collective, une activité périphérique de ravitaillement d'une cuisine ou de « *réalisation de pâtes nécessaires aux préparations froides (pâte à crêpe, à pizza...)* ».  
L'emploi de chef préparateur entre aussi dans cette catégorie puisqu'est mentionnée la possibilité, pour certains professionnels, « *d'encadrer une petite équipe et la préparer aux différents postes de travail* ».  
Par contre, l'évolution possible du métier vers l'emploi récent de responsable d'unité satellite n'est pas évoquée. Seul l'emploi-métier d'**employé en terminal de cuisson** (boulangerie-viennoiserie) se rapproche de cette dernière évolution. Notons que ce constat peut rappeler l'antériorité de la pâtisserie sur la cuisine, en matière de production industrielle centralisée et d'assemblage quasi généralisé.
- L'emploi-métier de **chef de cuisine** recouvre globalement la définition de l'emploi de chef de cuisine en restauration collective, dont nous avons confirmé la non-spécificité sectorielle. Mais pour le secteur de la restauration collective, la liberté du chef de cuisine de « *déterminer les prix de vente* » est caduque puisque ce calcul s'effectue lors du choix du prestataire, contrairement à la restauration commerciale. D'ailleurs, dans l'ensemble des restaurants rattachés à des chaînes ou à des sociétés spécialisées, les orientations stratégiques globales peuvent représenter un cadre strict concernant la définition de l'offre culinaire (élaboration des menus) ou le choix des produits utilisés (achats et négociations avec les fournisseurs).  
La possibilité, pour un chef de cuisine, de gérer globalement le budget de fonctionnement de sa cuisine est bien évoquée, et l'emploi de chef-gérant peut être rattaché à cette catégorie professionnelle, puisque les activités décrites dans l'emploi-métier de **responsable de restauration de collectivité** sont bien distinctes.  
L'extension possible vers l'emploi de responsable de production en cuisine centrale n'est pas décrite, mais parmi les lieux d'exercice de cet emploi-métier figurent les termes de « *restauration centrale et industrielle* ».

Signalons dans le descriptif de cet emploi-métier de **chef de cuisine** la confirmation d'une tendance, très répandue chez certains professionnels de la restauration ou de la formation, à opposer parmi les « types de cuisine » (soit les modes d'organisation et les techniques de production) la « cuisine gastronomique et traditionnelle » et la « cuisine de collectivité »\*\*. Nous avons déjà précisé pourquoi cette distinction n'est pas pertinente pour la restauration collective, qui pratique une production traditionnelle. D'autre part, si la restauration gastronomique s'appuie bien sur des techniques de production traditionnelles, **l'ensemble des restaurants « traditionnels », c'est-à-dire la restauration indépendante dont font partie les cafés-restaurants, n'est pas une restauration de type gastronomique**. Elle peut au contraire s'appuyer largement sur les produits de l'industrie agro-alimentaire (par exemple, en servant des frites surgelées).

Ces ambiguïtés traduisent une difficile identifications des métiers au travers de critères fluctuants (mode de production puis marché).

\* « Dictionnaire des emplois-métiers tertiaires », ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois), ANPE, 1993, p. 60 à 81.

\*\* Tendance qui est confirmée dans le document *Hôtellerie-restauration*, p. 15 (ANTOINE, PROKOVAS, 1995).

### 1.3. Guide de lecture des emplois-types

#### DÉFINITION DES RUBRIQUES DE LA MÉTHODE ETED\* (appliquée pour l'analyse des emplois)

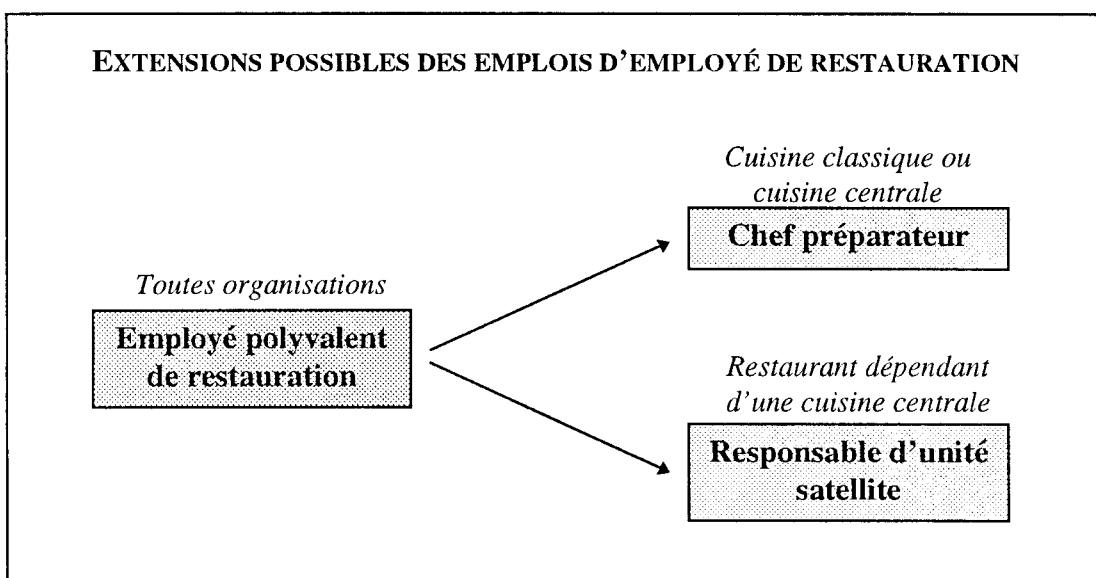
- Le **résumé** et la **finalité globale** de chaque emploi précisent son rôle socioproductif, c'est-à-dire le champ d'intervention de son titulaire et sa position d'interface vis-à-vis d'autres emplois.
- Les activités constitutives de la famille d'emplois et de chacune de ses déclinaisons sont décrites par :
  - Le **chaînage des activités**, qui montre le déroulement logique du travail. Malgré la spécificité des activités exercées dans chaque forme d'organisation du travail, il existe un processus dominant par famille d'emploi.
  - Le **réseau de relations professionnelles**, dont le contenu et la densité sont très variables selon l'emploi exercé. Il s'agit là d'un élément de définition de la complexité, au sein d'un même métier.
  - Les **activités caractéristiques** de chaque emploi, qui structurent le contenu du travail et permettent d'identifier notamment l'emploi socle de chaque famille, à maîtriser pour envisager une progression professionnelle.
  - Les **seuils de progression** dans l'espace du métier, qui indiquent comment il est possible de progresser au sein d'une même dimension de compétence (technicité, relation-communication, organisation-gestion) et au sein d'un même domaine d'activité (le service, l'animation de site ou l'encadrement d'exploitation, par exemple, pour le domaine de la relation-communication).
- Les **compétences analysées**, qui correspondent à un cumul d'informations sur les situations observées. Elles ne prétendent ni décrire avec exhaustivité l'éventail des situations possibles, ni représenter l'ensemble des compétences que doit pouvoir mobiliser un même individu. Elles sont décrites par :
  - Les **savoirs en action**, c'est-à-dire les savoir-faire observés en situation qui ont pu être acquis par la pratique professionnelle, répartis ici dans les trois dimensions des compétences et dans les domaines précédemment décrits. Chacun de ces savoirs est défini avec ses circonstances d'application, qui précisent le contexte de mobilisation pour donner un aperçu des implications possibles de l'action.
  - Les **savoirs et techniques de base**, acquis plutôt sur un mode scolaire, qui correspondent aux connaissances appropriées et à la maîtrise de méthodes ou d'outils de travail.
- La **variabilité** des situations évoque la diversité qu'il convient de ne pas nier par l'adoption d'un référentiel d'emploi unique. Certaines d'entre elles préfigurent une évolution des emplois, d'autres profilent des itinéraires individuels envisageables.
- Les **tendances d'évolution** de chaque famille. Pour donner un aperçu prospectif de l'évolution des emplois, elles signalent les mouvements en cours, amorcés ou perceptibles, et leurs répercussions probables sur les compétences attendues.

Remarque : L'utilisation des mêmes critères de répartition dans l'analyse des deux familles d'emplois permet un positionnement comparatif entre ceux-ci. Les activités et les compétences décrites pour la famille des employés de restauration n'ont pas été reprises pour celle des gestionnaires de production culinaire, puisqu'elles représentent un prérequis.

\* La méthode ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique) a été élaborée et développée par Nicole MANDON (1990) au Céreq.

## 2. LA FAMILLE DES « EMPLOYÉS DE RESTAURATION »

L'appellation d'« employé de restauration » recouvre les emplois d'**employés polyvalents de restauration**, communs à la restauration collective et à certaines formes de la restauration commerciale, ainsi que leurs deux extensions possibles en restauration collective, **chef préparateur** et **responsable d'unité satellite**.



Remarque : Nous adoptons ici une définition extensive du terme de « satellite » en regroupant l'ensemble des sites rattachés et livrés en liaison froide par une cuisine « centrale » (cf. définition partie II, note 14), ainsi que les points de vente autonomes livrés en liaison chaude à partir d'une cuisine classique. Ces lieux de livraison peuvent réaliser des tâches de **valorisation culinaire**, mais ils sont principalement orientés **soit vers les tâches de répartition culinaire** (dans une « unité relais » d'un hôpital où s'effectue la constitution des plateaux, par exemple), **soit vers la distribution** proprement dite (en cafétéria, en snack, ou en offices dans les étages, etc.).

## AUTRES APPELLATIONS POSSIBLES (liste non exhaustive)

Employé polyvalent de restauration	Chef préparateur	Responsable de satellite
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé technique de restauration</li> <li>• Employé de collectivité</li> <li>• Employé de restauration</li> <li>• Employé de service</li> <li>• Employé d'hôtellerie</li> <li>• Employé polyvalent</li> <li>• Agent</li> <li>• Agent de collectivité</li> <li>• Agent de distribution</li> <li>• Agent de service</li> <li>• Étagère</li> <li>• Opérateur polyvalent (en cuisine centrale)</li> </ul> <p>D'autres appellations sont utilisées dans la Fonction publique pour décrire des emplois mixtes (avec des activités de ménage ou d'aide à la personne, par exemple). Au sein des collèges et lycées de l'Éducation nationale, par exemple, les catégories et grades concernés sont les personnels de la catégorie des ATOS (agents, techniciens, ouvriers de service) du grade OEA (ouvrier d'entretien et d'accueil).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé qualifié de restauration</li> <li>• Chef de groupe</li> <li>• Chef de préparations froides</li> <li>• Responsable de préparations</li> <li>• Chef hors-d'œuvre</li> <li>• Responsable de stand (dans une cafétéria disposée en îlots séparés ou <i>scramble</i>)</li> </ul> <p>L'appellation de chef de groupe n'est pas retenue ici car, dans le secteur hospitalier notamment, elle peut aussi désigner les responsables d'équipes de plongeurs, de service des repas, de nettoyage de chambres ou d'entretien du linge...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de restaurant</li> <li>• Responsable de cafétéria (pour un snack)</li> <li>• Agent technique qualifié</li> <li>• Chef de brigade (pour une école)</li> <li>• Contremaître (pour une zone de mise en plateaux avant service, dans le secteur hospitalier)</li> <li>• animateur de zone ou employé de liaison (pour une cafétéria livrée par une cuisine centrale)</li> </ul> <p>On trouve aussi les termes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé de collectivité</li> <li>• Étagère</li> <li>• Cuisinier</li> </ul>

### 2.1. Résumé et finalité globale de chaque emploi

Employé polyvalent de restauration
<p><b>Résumé</b></p> <p>Sous la direction du gérant du site ou du responsable des productions culinaires chaudes ou froides, l'employé polyvalent de restauration réalise, met en valeur ou distribue (sur un self ou sur plateaux) des <b>préparations froides</b> (hors-d'œuvre, fromages, desserts) conformément à des fiches techniques ou à des directives qui lui sont transmises. Il effectue principalement des tâches de découpe et d'assemblage à froid, mais certaines cuissons d'aliments bruts peuvent lui être confiées.</p> <p>En cuisine centrale, son activité, très cadrée par des consignes et des modes opératoires précis, va jusqu'au conditionnement. Lorsqu'il participe au service, il peut <b>recharger les selfs</b> ou réaliser des préparations complémentaires.</p> <p>En fin de service, il <b>nettoie</b> l'ensemble des zones de préparations froides et de distribution conformément aux consignes d'hygiène qui lui sont transmises.</p>
<p><b>Finalité globale</b></p> <p>Exécuter les tâches qui lui sont confiées pour faciliter la préparation et le déroulement du service ainsi que la remise en état des lieux et des installations.</p>

## **Chef préparateur**

### **Résumé**

En collaboration avec l'encadrement de production, le chef préparateur participe à la définition des menus et au choix des produits mis en œuvre. En fonction des prévisions de fréquentation dont il est informé, il détermine ses besoins quotidiens de matières premières qu'il commande parfois directement aux fournisseurs.

Avant chaque service, il apprécie l'opportunité de moduler les préparations réalisées pour tenir compte d'un arrivage particulier de produits, d'un déstockage prioritaire, d'absences éventuelles de personnel....

Il répartit le travail au sein de son équipe en s'efforçant de respecter l'expérience, les aspirations ou les dispositions de chacun (la qualité des contacts avec les consommateurs, par exemple). Il montre les tâches à accomplir ou le résultat attendu et supervise le travail de son équipe en veillant au respect des normes d'hygiène et de sécurité. Il participe à la production et réalise les tâches les plus complexes ou les préparations froides qui nécessitent une cuisson, afin de délester les cuisiniers.

Sa participation au service lui permet de relever l'appréciation des consommateurs pour en tenir compte dans la redéfinition de ses menus. En fin de service, il transmet à sa hiérarchie les éléments du suivi budgétaire de sa partie, soit le chiffrage de ses sorties de stocks comparé à la production réalisée.

### **Finalité globale**

Assister le responsable de la production de l'unité en participant à des décisions concernant l'offre alimentaire, en répartissant le travail au sein de son équipe, en veillant au respect des normes d'hygiène et de sécurité et en supervisant l'ensemble des activités liées à la production froide, de la définition des commandes au service et à l'entretien des lieux.

## **Responsable de satellite**

### **Résumé**

En autonomie, compte tenu de son isolement géographique, le responsable de satellite réalise des préparations telles qu'elles ont été définies par sa cuisine centrale ou principale (tels le « portionnage » des produits, la découpe des fruits et légumes, et leur mise en valeur sur assiette).

Il remet en température les plats chauds en respectant des temps définis et assure le service ou met les préparations à disposition des consommateurs (dans une cafétéria). Il transforme parfois la texture des aliments pour l'adapter à certains régimes (moulinés ou mixés, dans le secteur hospitalier ou en crèches, par exemple). Il gère un stock minime de denrées non périssables ou de produits alimentaires.

Il participe au service et prend les décisions utiles à son bon déroulement. Il relève les appréciations des consommateurs pour en informer les responsables de la cuisine centrale. Il débarrasse et nettoie les lieux en fin de service.

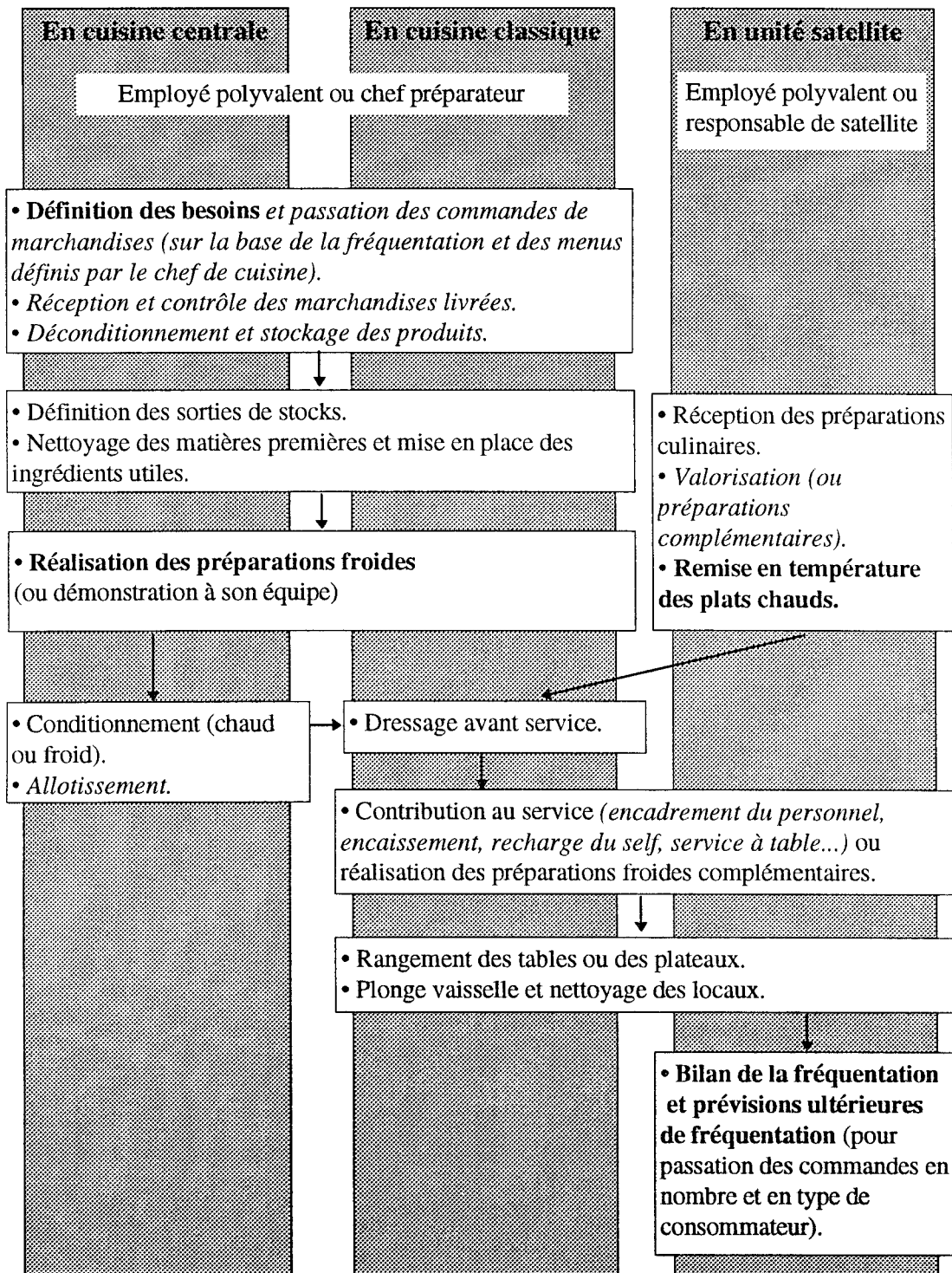
Il peut aussi être chargé de l'encaissement des prestations (en montant ou en tickets) et du chiffrage des ventes par rapport aux prévisions. Dans tous les cas, il enregistre à différentes échéances les prévisions de fréquentation du restaurant.

### **Finalité globale**

Mettre en valeur, réchauffer, servir et parfois facturer, seul ou avec l'aide de collaborateurs de la collectivité dont dépend le restaurant, les produits alimentaires livrés par une cuisine en respectant le « portionnage » défini et en s'efforçant de créer les meilleures conditions de convivialité et tout en veillant au respect de règles professionnelles d'hygiène ou du règlement de service du lieu.

## 2.2. Activités constitutives des emplois de la famille

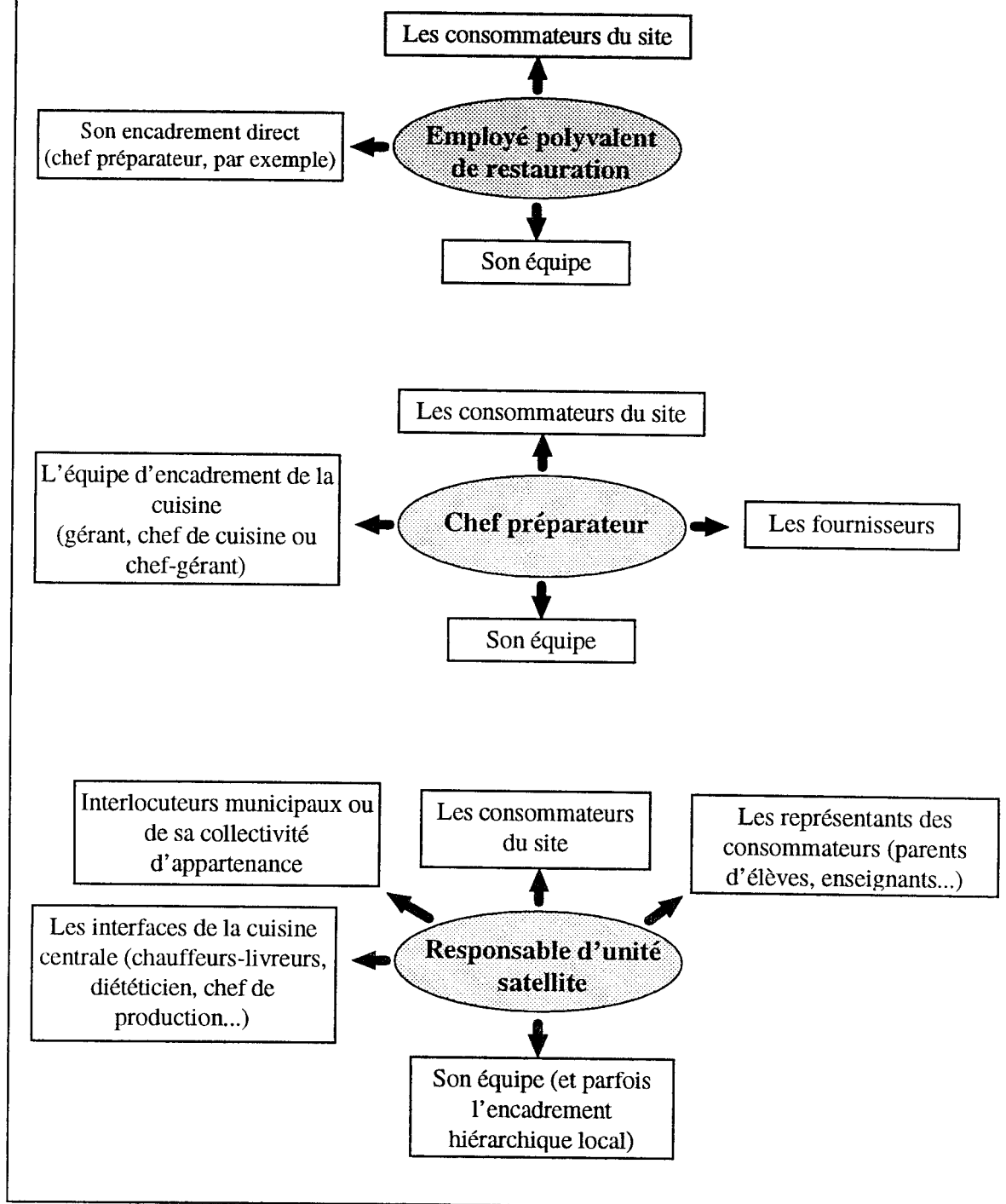
### CHAÎNAGES DES ACTIVITÉS POUR CHAQUE EMPLOI



NB : les activités qui ne sont pas systématiquement effectuées par le professionnel mentionné figurent en italiques.



## RÉSEAUX DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DE CHAQUE EMPLOI



Les situations d'encadrement d'équipe du **chef préparateur** et du **responsable d'unité satellite** se différencient par une absence de relations directes avec les fournisseurs dans le deuxième cas. En effet, les transactions sont effectuées au niveau de la cuisine centrale et l'ensemble des produits y transite (la cuisine centrale jouant, même pour les produits non transformés, un rôle de plate-forme de redistribution). En revanche, le **responsable d'unité satellite** établit aussi davantage des relations avec les consommateurs de son site et l'ensemble de leurs représentants, puisqu'il est leur interlocuteur unique et qu'il doit animer son restaurant.

## ACTIVITÉS CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE EMPLOI

Le tableau ci-dessous représente des situations individuelles cumulées (ainsi dans la rubrique « noyau de l'emploi » sont répertoriées toutes les activités pouvant être exercées par un employé polyvalent de restauration).

Les activités observées de manière non systématique sont représentées en italique.

Noyau de l'emploi d'employé polyvalent de restauration	Extensions correspondant à l'emploi de chef préparateur	Extensions correspondant à l'emploi de responsable de satellite
---	--	--

### TECHNICITÉ

#### • Productions culinaires

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectue les contrôles élémentaires (quantités, qualités apparentes, salubrité, date limite de consommation ou date limite d'utilisation optimale...) des produits livrés ou sortis de stocks.</li> <li>• Estime la répartition souhaitable entre différentes préparations froides, selon les choix probables des consommateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Choisit, en collaboration avec sa hiérarchie, les denrées sélectionnées entre plusieurs catégories de produits, selon les coûts de revient et la charge de travail que leur traitement représente</i></li> <li>• Estime les quantités de produits utiles (au vu des stocks, des menus et des prévisions de fréquentation) et transmet ses besoins au responsable de la cuisine <i>ou passe directement ses commandes aux fournisseurs référencés.</i></li> <li>• <i>Applique des fiches techniques pour assembler des produits conformément à des quantités et à des modes opératoires définis.</i></li> <li>• Effectue les cuissons dans le cadre de la réalisation de hors-d'œuvre ou de desserts.</li> <li>• <i>Applique des techniques traditionnelles de mise en œuvre des produits pour réaliser des desserts courants.</i></li> <li>• <i>Met à disposition de l'exploitation des recettes utilisées dans un contexte domestique qui peuvent créer une animation.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Réalise (dans le cadre des snacks) des préparations culinaires chaudes par assemblage (ex : hot dogs).</i></li> <li>• Réchauffe les plats réfrigérés selon les consignes de la cuisine centrale, en appréciant les réactions des produits à l'équipement dont il dispose.</li> <li>• <i>Cuit sur place les grillades ou les fritures.</i></li> </ul>
--	--	--

**ACTIVITÉS CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE EMPLOI (suite)**

Noyau de l'emploi d'employé(e) polyvalent(e) de restauration	Extensions correspondant à l'emploi de chef préparateur	Extensions correspondant à l'emploi de responsable de satellite
<b>• Mise en valeur des produits ou des préparations froides</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déconditionne et nettoie les produits.</li> <li>• Découpe, assemble ou assaisonne les produits en suivant des consignes souvent orales.</li> <li>• Effectue le dressage des préparations réalisées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit les éléments constitutifs d'une préparation (les ingrédients à assembler et l'assaisonnement retenu pour présenter un hors-d'œuvre, par exemple) ainsi que le choix de présentation ou le récipient retenu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déconditionne, « portionne », répartit et valorise les préparations reçues.</li> <li>• Réalise des découpes ou des préparations froides en assemblant des produits et en respectant des poids ou des fiches techniques définis.</li> </ul> <p><i>Applique les consignes de valorisation des produits réceptionnés (programme la minuterie d'un four en respectant le temps de chauffe indiqué sur les barquettes livrées, par exemple).</i></p>
<b>• Nettoyage</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débarrasse les plateaux et trie la vaisselle.</li> <li>• Effectue la plonge vaisselle.</li> <li>• Nettoie les locaux de sa zone.</li> <li>• Assure le nettoyage courant des appareils et installations de ses zones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Apprécie l'opportunité de suggérer à sa hiérarchie l'organisation d'un nettoyage ponctuel approfondi.</i></li> <li>• <i>Respecte des consignes opératoires pour des opérations ponctuelles d'entretien de matériels de cuisson (pour nettoyer la résistance d'un four qu'il utilise, par exemple).</i></li> </ul>	
<b>• Environnement technique professionnel</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilise l'équipement spécifique à chaque cuisine en appliquant, dans l'ensemble de ses activités, des consignes d'hygiène transmises par sa hiérarchie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consigne les contrôles qu'il a effectués.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consulte une documentation interne ou un serveur télématique de son entreprise.</i></li> </ul>

## ACTIVITÉS CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE EMPLOI (suite)

Noyau de l'emploi d'employé(e) polyvalent(e) de restauration	Extensions correspondant à l'emploi de chef préparateur	Extensions correspondant à l'emploi de responsable de satellite
--	--	--

### RELATION, COMMUNICATION

<b>• Service</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectue un service individualisé (à la demande sur un plateau de patient hospitalisé ou à table) ou recharge un self.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigne les consommateurs sur la composition ou le mode d'élaboration de certaines préparations et oriente éventuellement leurs choix.</li> <li>• Veille au respect des engagements contractuels vis-à-vis des consommateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueille l'appréciation des consommateurs <i>et les conseille éventuellement dans leurs commandes ou dans leur consommation alimentaire.</i></li> </ul>
<b>• Encadrement d'exploitation</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Montre son travail aux nouveaux arrivés.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Montre le travail à effectuer aux personnes de son équipe</b> (et éventuellement à une équipe de plongeurs).</li> <li>• Veille à l'application, par le personnel de son équipe, des règles d'hygiène et de sécurité.</li> <li>• Transmet à son encadrement des éléments d'appréciation du personnel de son équipe et signale d'éventuels incidents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rappelle les missions prévues à un personnel qui ne dépend pas toujours du même encadrement hiérarchique.</i></li> <li>• Veille à l'application, par le personnel de son équipe, des règles d'hygiène et de sécurité.</li> <li>• Transmet à son encadrement des éléments d'appréciation du personnel de son équipe et signale d'éventuels incidents.</li> </ul>

### ORGANISATION, GESTION

<b>• Encaissements</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tient une caisse, contrôle les consommations et facture la prestation selon les règles définies.</li> </ul>		

**ACTIVITÉS CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE EMPLOI (suite)**

Noyau de l'emploi d'employé(e) polyvalent(e) de restauration	Extensions correspondant à l'emploi de chef préparateur	Extensions correspondant à l'emploi de responsable de satellite
<b>• Gestion de production</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gère les priorités d'utilisation des produits stockés (en fonction de leur date de péremption, par exemple).</li> <li>• Veille au maintien d'une diversité de l'offre alimentaire en cours de service.</li> <li>• Participe à la répartition des tâches au sein de son équipe (quantités à produire, par exemple).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprécie l'opportunité de modifier un menu en fonction de l'état des stocks (selon le niveau de mûrissement des fruits, par exemple).</li> <li>• Effectue le chiffrage des sorties de stocks (en quantités) pour faciliter leur valorisation et les imputations budgétaires.</li> </ul> <p>Supervise le personnel de son équipe (dont elle relève d'éventuelles absences) et envisage des réaffectations éventuelles de tâches.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprécie le temps et les moyens en personnel utiles à la réalisation de différentes préparations froides ou de tâches d'entretien, pour envisager d'éventuelles modifications de plannings.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gère un stocks de consommables (comme les produits d'entretien) ou une réserve alimentaire (condiments, par exemple) et prévoit les quantités à commander à la cuisine centrale.</li> <li>• Signale toute absence de personnel dans son équipe.</li> </ul>
<b>• Logistique</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectue la saisie des prévisions de fréquentation de son restaurant (ou d'occupation des lits, dans le secteur hospitalier) et actualise les données jusqu'au jour de consommation.</li> </ul>



## 2.3. Compétences analysées

### SAVOIRS EN ACTION

Les compétences des responsables d'équipes (**chef préparateur** ou **responsable de satellite**) figurent en gras.

### TECHNICITÉ

<b>Production culinaire</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier le degré d'acceptabilité d'un produit en fonction de son état et par rapport aux exigences fixées à la commande (salubrité et qualités apparentes, date de péremption...).</li> <li>• <b>Apprécier le rapport coût-avantage de différentes qualités ou gammes de produits (entre des produits bruts, préélaborés et élaborés) et effectuer une sélection.</b></li> <li>• Estimer les quantités à produire par type de préparation.</li> <li>• <b>Effectuer des prévisions de commandes ou des sorties de stocks de marchandises en fonction d'un besoin estimé.</b></li> <li>• <b>Réaliser des découpes ou un assemblage culinaire conformément à des fiches techniques.</b></li> <li>• <b>Effectuer des cuissons utiles à la réalisation des préparations froides (riz, choux-fleurs...).</b></li> <li>• <b>Améliorer les préparations réalisées à partir de produits d'assemblage.</b></li> <li>• <b>Réaliser des grillades (steaks hachés ou en pièces) ou des fritures</b></li> <li>• <b>Repérer les réactions de produits à la remise en température et identifier la durée optimale de mise en chauffe.</b></li> <li>• <b>Fabriquer des desserts selon des procédés de production traditionnels (réaliser un flan à partir d'œufs et de lait frais, par exemple).</b></li> <li>• <b>Réutiliser une recette personnelle au profit de son restaurant.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dans le souci du respect d'objectifs qualitatifs et de sécurité alimentaire dès la réception des marchandises.</li> <li>⇒ En tenant compte de contraintes budgétaires et d'objectifs de production.</li> <li>⇒ En tenant compte du choix possible des consommateurs.</li> <li>⇒ Dans le cadre de la mise en place utile à la réalisation des préparations froides</li> <li>⇒ Lorsque l'exploitation propose ou impose ce mode de production</li> <li>⇒ Lorsqu'il importe de gagner de l'autonomie par rapport à l'équipe de production chaude.</li> <li>⇒ Pour personnaliser des préparations standardisées dont les consommateurs peuvent se lasser.</li> <li>⇒ Dans un souci de diversification de l'offre alimentaire ou pour pallier une sous-estimation de la fréquentation.</li> <li>⇒ Dans le cadre d'unités satellites où la fiabilité de l'équipement ne permet pas un suivi strict des consignes de la cuisine centrale.</li> <li>⇒ Pour s'efforcer de retrouver les saveurs authentiques des produits frais ou de la cuisine « maison ».</li> <li>⇒ Lorsque des consommateurs sont susceptibles de l'apprécier</li> </ul>

## SAVOIRS EN ACTION (suite)

<b>Mise en valeur des produits</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déconditionner et nettoyer des produits bruts en respectant des protocoles précis.</li> <li>• Découper des produits frais et les assembler conformément à des fiches techniques ou à des consignes orales.</li> <li>• <b>Répartir les préparations selon des assemblages ou des poids définis</b> (pour des fromages, par exemple).</li> <li>• <b>Apprécier les assemblages culinaires opportuns pour un budget défini ou limité (soit essentiellement à partir de produits bon marché ou de saison).</b></li> <li>• Assaisonner ou mettre en valeur les produits.</li> <li>• Dresser et mettre en valeur des préparations froides (sur plateau, sur assiette, en saladier ou en plat).</li> <li>• <b>Imaginer et mettre en œuvre des présentations variées ou un décor de self changeant, à moindre frais</b> (feuilles, foulards, étiquetage coloré...).</li> <li>• <b>Effectuer une valorisation sélective de produits pour orienter les consommateurs dans leurs choix</b> (un coulis de framboises et une mise en coupes facilitent la consommation du fromage blanc, par exemple).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dans le cadre de la préparation des hors-d'œuvre ou de certains desserts.</li> <li>⇒ Pour respecter des pratiques professionnelles (sens de découpe des avocats, règles de découpe des fromages...) ou des besoins spécifiques de l'exploitation.</li> <li>⇒ Lorsque ces spécifications font l'objet d'un engagement contractuel avec un client.</li> <li>⇒ Dans un souci de recherche d'une diversité gustative ou de l'offre alimentaire tenant compte de ces contraintes.</li> <li>⇒ Dans le respect des attentes probables des consommateurs (saler peu pour le troisième âge, par exemple).</li> <li>⇒ Afin de susciter la consommation.</li> <li>⇒ Pour créer un climat de convivialité dans un environnement impersonnel (comme le lieu de travail des consommateurs).</li> <li>⇒ Lorsqu'il importe d'écouler un produit, de limiter les ventes d'un autre produit dont le coût de revient est élevé, ou d'inciter certains publics à combiner plaisir gustatif et respect de préoccupations diététiques.</li> </ul>
<b>Nettoyage</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débarrasser les tables ou les plateaux et trier la vaisselle.</li> <li>• <b>Apprécier la nécessité d'approfondir une tâche de nettoyage</b> (effectuer un essuyage manuel de certains couverts, par exemple).</li> <li>• Nettoyer les locaux conformément à des usages ou en respectant des protocoles (plan de nettoyage, fiches de tâches et fiches de postes...).</li> <li>• <b>Assurer l'entretien courant de certains ustensiles ou matériels de production.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Conformément à des pratiques locales (comme le tri sélectif des couverts).</li> <li>⇒ En anticipant sur les remarques éventuelles des consommateurs.</li> <li>⇒ Dans le cadre de procédures conçues pour respecter la réglementation, tout en étant adaptées aux contraintes particulières d'une exploitation.</li> <li>⇒ Pour éviter les risques de contamination bactérienne et préserver l'outil de production.</li> </ul>



## SAVOIRS EN ACTION (suite)

<b>Environnement technique professionnel</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser l'équipement spécifique de chaque cuisine (cutters, caisses enregistreuses...).</li> <li>• Appliquer en permanence les règles d'hygiène et de sécurité et se renseigner en cas de doute, en ayant à l'esprit les risques que représente la manipulation de produits alimentaires ingérés par un grand nombre d'individus.</li> <li>• <b>Enregistrer les tâches ou les contrôles effectués.</b></li> <li>• <b>Consulter un document interne ou un serveur télématique de son entreprise sur Minitel pour s'assurer du bon suivi des différentes procédures</b> (par exemple : règles d'hygiène spécifiques imposées par son entreprise, contacts internes pour d'éventuels renseignements, date des animations prévues, liaison avec la société de maintenance du matériel...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dans le cadre d'une adaptation à chaque environnement de travail.</li> <li>⇒ À l'occasion de chaque manipulation de produit ou lors de la circulation entre les différentes zones d'une cuisine.</li> <li>⇒ Dans le cadre d'un système d'assurance qualité.</li> <li>⇒ Dans le cadre des unités satellites où il convient de travailler en autonomie.</li> </ul>

## RELATION-COMMUNICATION

<b>Service</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mémoriser les principaux plats du jour ou leurs ingrédients.</b></li> <li>• Adopter un comportement conforme aux attentes de consommateurs particuliers et éventuellement proche des traditions observées dans la restauration commerciale.</li> <li>• <b>Développer l'information sur son restaurant (s'efforcer de clarifier l'organisation des circuits, le tarif des plats, le menu du jour...)</b> et être attentif à d'éventuelles difficultés des consommateurs.</li> <li>• <b>Faire respecter par ses convives la définition de la prestation</b> (comme le nombre de composantes du menu selon la catégorie des consommateurs) <b>ou le règlement de service</b> (les heures d'ouverture du restaurant, par exemple).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dans un souci d'information des consommateurs en cas d'éventuelles demandes (sur un satellite notamment).</li> <li>⇒ À l'occasion d'un service au self ou à table (les attentes sont distinctes entre les élèves d'une école et le public d'un club de direction, par exemple).</li> <li>⇒ De manière à favoriser le meilleur accueil de la clientèle.</li> <li>⇒ Lorsque certaines demandes peuvent engendrer des surcoûts, des dysfonctionnements ou nuire à la tranquillité des autres convives.</li> </ul>

## SAVOIRS EN ACTION (suite)

<b>Service</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allier une rigueur de professionnel (dans la présentation de la prestation, l'hygiène des locaux et sa tenue personnelle) et un ton chaleureux.</li> <li>• Manifester un intérêt pour les consommateurs (en mémorisant leurs noms, par exemple).</li> <li>• Identifier en quoi ses goûts personnels se rapprochent ou peuvent différer de ceux des consommateurs d'un restaurant.</li> <li>• Inviter les consommateurs à choisir des plats précis.</li> <li>• Faire référence à des connaissances élémentaires de diététique.</li> <li>• Repérer et s'efforcer de contrer d'éventuels phénomènes d'influence mutuelle entre convives.</li> <li>• Mesurer le degré de satisfaction des consommateurs en fonction des préparations servies, pour en informer sa cuisine centrale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Pour inspirer confiance tout en recréant un environnement convivial.</li> <li>⇒ Pour personnaliser la relation établie avec chaque convive et tenir compte d'éventuels régimes particuliers.</li> <li>⇒ Pour formuler son jugement personnel sur un plat dégusté avant eux.</li> <li>⇒ Dans le cadre de la proposition de produits peu connus (journées à thèmes ou animations) ou lorsqu'un autre produit risque d'arriver en rupture de stock avant la fin du service.</li> <li>⇒ Pour conseiller dans leurs prises alimentaires des convives qui en formuleraient le souhait.</li> <li>⇒ Lorsque des consommateurs refusent collectivement certaines préparations (en cafétéria scolaire notamment).</li> <li>⇒ Dans le cadre d'unités satellites où il importe de transmettre aux cuisiniers des critères d'appréciation de leurs productions.</li> </ul>
<b>Encadrement d'exploitation</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer son travail à un personnel occasionnel ou débutant.</li> <li>• Apprécier les affinités ou les dispositions des membres de son équipe à effectuer différentes tâches.</li> <li>• Formuler des appréciations ponctuelles sur le travail des membres de son équipe.</li> <li>• Rappeler ses missions à un personnel qui ne dépend pas du même encadrement hiérarchique.</li> <li>• Alerter son supérieur hiérarchique en cas de constat de pratiques professionnelles présentant des risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dans un souci d'opérationnalité immédiate.</li> <li>⇒ Pour définir des affectations ou organiser des remplacements en cas d'absences.</li> <li>⇒ Pour faciliter la gestion des mobilités professionnelles par son encadrement.</li> <li>⇒ Lorsqu'une collaboration est prévue entre une société de restauration et du personnel appartenant à la collectivité du site.</li> <li>⇒ Pour se dégrever, en tant que responsable d'équipe, lorsque la responsabilité pénale de son employeur risque d'être engagée.</li> </ul>

## SAVOIRS EN ACTION (suite)

### ORGANISATION, GESTION

#### Encaissement

##### *Savoir-faire*

- Avoir à l'esprit les principaux critères et barèmes de facturation de la prestation.
- Identifier les situations de refus ou les cas dans lesquels il convient de solliciter son encadrement.

##### *Circonstances d'application*

- ⇒ Dans le cadre d'une tenue de caisse.
- ⇒ Dans des circonstances exceptionnelles (comme l'insolvabilité d'un consommateur).

#### Gestion de production

- Respecter le mode de stockage approprié à chaque produit selon sa catégorie (laitage, œufs, ou fruits et légumes), son état (sale ou propre), son utilisation prévue (produit fini ou non) et la température qui favorise sa conservation...
- **Prévoir une durée d'écoulement de stocks** (alimentaires ou de produits d'entretien) **ou estimer une consommation en fonction d'événements prévus** (comme une importante opération de nettoyage des locaux).
- **Gérer des priorités de déstockage de denrées et apprécier l'opportunité de moduler un menu en fonction de l'état des produits réceptionnés ou stockés.**
- **Définir ses besoins de commandes et commander directement certains produits à des fournisseurs.**
- **Chiffrer (en quantités) les sorties de stocks effectuées par type de produits.**
- **Estimer le temps de travail utile à la réalisation de différentes préparations dans des quantités élevées (50 à 400 portions environ) en définissant la nature des préparations froides à réaliser pour chaque service ou en répartissant les tâches au sein de son équipe.**
- Pointer les présences de son personnel.
- **Veiller au respect d'une diversité de l'offre des préparations froides jusqu'en fin de service et apprécier l'opportunité d'en refaire.**

- ⇒ Lors du transfert de produits entre différents lieux.
- ⇒ Dans le cadre des contraintes de passation des commandes, afin d'éviter les ruptures de stocks tout en minorant les quantités stockées.
- ⇒ dans un souci de respect d'objectifs budgétaires par convive et lorsque le contrat l'autorise (pour une cuisine classique organisée en self-service, par exemple).
- ⇒ Lorsque des produits ont été présélectionnés par des décideurs (centrale d'achat, centrale de référencement, chef de cuisine...).
- ⇒ Pour faciliter leur chiffrage par sa hiérarchie.
- ⇒ Dans un souci de faisabilité et d'optimisation de la gestion des ressources de l'exploitation.
- ⇒ Dans le cadre d'une information à sa hiérarchie et pour d'éventuelles décisions de remplacements.
- ⇒ Lorsqu'une clause sur ce thème figure au contrat passé entre une société de restauration et une collectivité.

## SAVOIRS EN ACTION (suite)

<b>Gestion de production</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>S'assurer, tout en pratiquant ses propres activités, du respect par l'ensemble des membres de son équipe des règles d'hygiène et de sécurité prescrites pour l'exploitation concernée.</b></li> <li>• <b>Estimer le temps utile à l'accomplissement d'une tâche domestique sur des quantités élevées.</b></li> </ul>	<p>⇒ Dans un souci de sécurité bactérienne et humaine.</p> <p>⇒ Dans le cadre de la répartition des tâches ou de l'adoption d'un rythme de travail et d'une norme de qualité compatibles avec les objectifs du service.</p>
<b>Logistique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prévoir les quantités de denrées utiles en fonction de consommations journalières.</b></li> <li>• <b>Centraliser et enregistrer (saisie informatique) les demandes d'inscription des consommateurs.</b></li> </ul>	<p>⇒ Lorsqu'un stand autonome (fast-food, par exemple) passe ses commandes à une cuisine principale.</p> <p>⇒ Dans le cadre d'unités satellites qui doivent renseigner une cuisine centrale produisant ses repas à l'avance, sur la base de prévisions de fréquentation.</p>

## SAVOIRS ET TECHNIQUES DE BASE

### Communication orale ou écrite

- Parler un français correct dans le cadre de relations directes.
- Présenter, résumer et expliquer un problème spécifique, oralement ou par écrit.
- Lire et appliquer une procédure courante.
- Remplir un document de contrôle (numéro de lot utilisé pour faciliter la traçabilité des opérations, par exemple) ou de mesure (prévisions initiales de fréquentation, production réalisée, heure de rupture de stock ou restes de fin de service, total vendu par produit et écarts en pourcentage).
- Rédiger un message court sur un document standard (comme signaler un dysfonctionnement et les mesures correctives appliquées, ou préciser pourquoi un produit a été jeté).
- Se créer un tableau de bord propre (pour suivre les commandes et les désistements dans un satellite, par exemple).

## SAVOIRS ET TECHNIQUES DE BASE (suite)

### Connaissance des produits et production culinaire

- Respecter les habitudes culinaires d'un lieu ou d'une population précise.
- Connaître les engagements qui le concernent (telle la diversité de l'offre culinaire).
- Accepter la pertinence des régimes médicaux ou de confort.
- Repérer les gammes de produits et leurs déclinaisons spécifiques (comme les catégories de fromages).
- Connaître les nouveaux produits alimentaires et leur mode d'utilisation.
- Mesurer les avantages comparatifs de différentes options, entre une production traditionnelle à base de produits bruts et un assemblage de produits préélaborés.
- Apprécier les qualités organoleptiques des différentes offres alimentaires (gammes, fournisseurs...).
- Mémoriser les techniques principales et les circonstances de leurs déclinaisons (telles les cuissons de légumes départ eau froide ou eau bouillante).
- Repérer les réactions des aliments à la remise en température ou à la cuisson.
- Identifier les assemblages culinaires envisageables.
- Respecter les usages professionnels (repérer les astuces pour améliorer la présentation ou l'assaisonnement d'une préparation, par exemple).
- Réaliser un assaisonnement courant (à base de vinaigrette ou de moutarde notamment).
- Assembler des produits à froid ou à chaud (éventuellement avec cuisson).
- Modifier la texture d'un produit selon une demande (hacher, mixer, mouliner...).
- Connaître les astuces de base de la cuisine (par exemple, saler le blanc d'œuf avant de le monter en neige).
- Connaître les principes de production ou de conservation en « liaison froide ».
- Remettre en température des plats déjà précuits.

### Connaissance du service

- Appliquer les gestes professionnels du service.
- Connaître les astuces de mise en valeur des produits sur un buffet ou sur assiette.
- Adopter un rythme adapté à un collectif tout en se montrant agréable.
- Gérer l'affichage et la signalétique d'un restaurant.

### Nettoyage

- Percevoir l'importance du nettoyage avant la désinfection et connaître ses protocoles.
- Repérer les habitudes de rangement d'une exploitation.
- Utiliser une machine à laver la vaisselle.
- Appliquer des modes opératoires.
- Connaître les produits d'entretien courants (dosage, précautions d'utilisation, risques éventuels...).

## SAVOIRS ET TECHNIQUES DE BASE (suite)

### Hygiène

- Comprendre le principe de la « marche en avant » des produits et l'objectif de la spécialisation des zones de production.
- Connaître les facteurs et les risques de contamination bactérienne dans une cuisine.
- Disposer de notions sur le cadre réglementaire général de la profession et ses possibilités d'interprétation.
- Appliquer les instructions et les consignes de sécurité propres à une exploitation.
- Distinguer les pratiques professionnelles qui s'imposent de ses habitudes domestiques.
- Effectuer des relevés de températures (chambres froides, par exemple) ou de durée (tel le temps d'un refroidissement).
- Remplir les documents prévus s'il importe de consigner un suivi des procédures.
- Repérer le mode de traitement possible des invendus.

### Gestion de stocks alimentaires

- Connaître les modes de conservation des différents produits.
- Lire les préconisations figurant sur les étiquettes (conseils de stockage ou d'utilisation, date de péremption...).
- Avoir à l'esprit des ordres de grandeur concernant les prix des produits (en fonction de la saison notamment).

### Calculs

- Totaliser des prévisions de commandes ou de fréquentation par type de convive ou par catégorie de plat.
- Calculer les quantités de produits utiles à une préparation en grand nombre.
- Repérer visuellement l'unité approximative que représente la quantité ou le poids de denrées à placer par assiette.
- Estimer, sur la base d'observations (le nombre de ramequins par grille multiplié par le nombre de grilles d'une échelle, par exemple), le nombre de préparations restant à produire.
- Chiffrer la recette d'une caisse.
- Effectuer des conversions entre unités de poids et de mesure.

### Outils informatique ou de communication

- Utiliser un téléphone, un télécopieur.
- Consulter une banque de données télématique.
- Saisir des données (sur informatique ou télématique) ou modifier des prévisions de fréquentation.

## MATÉRIEL TYPE UTILISÉ OU ÉQUIPEMENT PROFESSIONNEL

### En cuisine « classique » (de collectivité)

<i>Fréquemment observé</i>	<i>Plus rare</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chambre froide positive et armoire réfrigérée (pour stockage des matières premières).</li> <li>• Balance.</li> <li>• Chariots, échelles, plateaux, vaisselle et paniers à couverts.</li> <li>• Plans de travail.</li> <li>• Essoreuse à salade.</li> <li>• Couteaux, cutters électriques (jusqu'à dix lames), machines de découpe (tels des trancheuses à jambon et viandes) ou éplucheuses à légumes (parmentière, par exemple), ouvre-boîtes.</li> <li>• Armoires frigorifiques d'appoint sur le site de distribution.</li> <li>• Caisse enregistreuse.</li> <li>• Machine à café.</li> <li>• Machine à laver la vaisselle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixeurs.</li> <li>• Appareil de cuisson (plaques ou feux vifs, fours, sauteuses, marmites).</li> <li>• Bacs pour plonge batterie.</li> <li>• Machine de conditionnement des préparations.</li> <li>• Chaîne de répartition sur plateaux (dans le secteur hospitalier).</li> </ul>

### En cuisine centrale

<i>Fréquemment observé</i>	<i>Plus rare</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chambre froide positive et négative (pour stockage des produits finis).</li> <li>• Balance.</li> <li>• Plans de travail.</li> <li>• Couteaux, cutters électriques (jusqu'à dix lames), machines de découpe (robot-coupe...) ou éplucheuses à légumes, ouvre-boîtes.</li> <li>• Chaîne de répartition et machine de conditionnement des préparations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixeur.</li> <li>• Bacs pour plonge batterie.</li> </ul>

### En unité satellite

<i>Fréquemment observé</i>	<i>Plus rare</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armoire frigorifique.</li> <li>• Chariots, échelles, plateaux, vaisselle.</li> <li>• Plans de travail.</li> <li>• Couteaux, ciseaux.</li> <li>• Four de remise en température.</li> <li>• Instruments de mesure (minuteries et thermomètres).</li> <li>• Caisse enregistreuse.</li> <li>• Machine à café.</li> <li>• Machine à laver la vaisselle.</li> <li>• Fontaines d'eau réfrigérée, machines à glaçons et trancheuses à pain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixeurs.</li> <li>• Chaîne de répartition sur plateaux (en unité intermédiaire hospitalière).</li> <li>• Armoire chaude ou de remise en température.</li> <li>• Machine à hot-dogs (en point de vente de type fast-food).</li> <li>• Enceinte micro-ondes.</li> <li>• Plonge batterie (pour nettoyer des bacs inox avant leur retour en cuisine centrale, par exemple).</li> <li>• Système de prise de commande.</li> </ul>

Signalons l'usage fréquent de tenues professionnelles (blouses, chaussures de sécurité, gants, masques, charlottes ou calot), particulièrement prescrit en cuisines centrales (avec une déclinaison précise selon les opérations ou les salles).

## 2.4. Variabilité des emplois d'employés de restauration

### 2.4.1. Déclinaisons liées à la définition du service ou au type de consommateurs

Pour les *employés de restauration* plus que pour les cuisiniers, la **nature des préparations effectuées** est très variable selon l'exploitation concernée.

Les rationalisations opérées dans l'organisation du travail, avec une concentration des productions en cuisine centrale et une simple distribution opérée au niveau des unités satellites, sont parfois progressives ou limitées. Dans le secteur autogéré par exemple, une activité de préparations froides est fréquemment maintenue au niveau des satellites, à la demande du personnel qui souhaite conserver une activité de production culinaire ou pour occuper à temps plein les personnes utilisées au moment du service.

Plus généralement, certaines préparations froides restent à terminer au niveau des unités satellites parce qu'elles sont à consommer rapidement après leur découpe ou parce que leur transport deviendrait difficile (les avocats, les tomates...). Les produits bruts sont alors simplement comptés, triés ou nettoyés en cuisine centrale pour être acheminés vers les unités satellites.

D'autres légumes ne font que transiter par une cuisine centrale (comme les laitues en poches). Les unités satellites se chargent alors de leur déconditionnement, d'un assemblage éventuel avec d'autres produits, de leur valorisation et de l'assaisonnement (préparé sur place ou acheté prêt à l'emploi selon les cas).

Dans les points de vente tels que les sandwicheries, les **employés de restauration** et le **responsable du satellite** réalisent un plus grand nombre de préparations froides à partir de produits préélaborés et pratiquent un assemblage ou une remise en température à la demande des consommateurs.

La modification de texture des produits pour répondre à certains régimes peut s'effectuer en cuisine centrale, en unité relais ou en offices.

La **relation établie avec les consommateurs** varie selon la place qu'occupe la cuisine dans la collectivité (par exemple, le personnel de la cantine dépend du même employeur mais a un statut distinct, cf. partie 1). Cette relation dépend aussi des attentes des utilisateurs de la prestation, puisqu'il convient d'adapter le service rendu à son contexte précis.

- Si pour un public scolaire ou préscolaire, il convient de fixer des interdits (dans les comportements individuels ou dans les pratiques alimentaires), les personnes âgées peuvent souhaiter davantage de conseils diététiques alors que certains adultes peuvent attendre une plus grande liberté de choix.
- Certaines collectivités s'appuient sur la cantine pour véhiculer des messages de qualité ou d'identité (une école primaire privée peut, par exemple, insister sur l'enseignement des bonnes pratiques alimentaires ou sur la diversité des goûts et des textures dès le plus jeune âge, mettre un self à disposition des élèves mais les orienter dans leurs choix, entretenir une relation personnalisée avec l'enfant et informer les parents des comportements observés).



- Dans le cadre d'un service à table (pour le personnel de service d'une école), les conseils en matière de prise alimentaire et l'information sur les techniques de production, ou sur la composition des plats, prennent une importance particulière. Ils sont non seulement un moyen de créer un contact avec chaque consommateur, mais aussi une manière de susciter l'envie et de réguler les prises alimentaires pour maintenir du choix aux derniers venus jusqu'en fin de service. C'est ce qu'explique une employée de restauration affectée à des tâches de service : « Les clients, on leur fait manger n'importe quoi si on sait leur parler. Ensuite, ils sont contents. On apprend tous les jours en étant à l'écoute, en aimant leur parler, en connaissant chacun ».

#### *2.4.2. Déclinaisons liées à la structure et à l'organisation du travail ou à l'équipement des exploitations*

La **taille d'une exploitation et l'effectif, ou les qualifications disponibles**, déterminent en partie la répartition des tâches dans une cuisine.

Dans les très petits restaurants, les contraintes d'activité rendent nécessaire une polyvalence minimale entre préparations froides et productions culinaires chaudes. C'est la raison pour laquelle des employés de restauration effectuent des cuissons simples, notamment lorsque celles-ci sont utiles à la réalisation de préparations froides (comme une salade de choux-fleurs).

Dans les cuisines importantes ou dont l'effectif est important, les zones de production sont distinctes et les attributions moins flexibles. Seuls les cuisiniers ont en charge les activités de cuisson.

La principale différence dans le **mode d'organisation du travail** adopté entre cuisine classique et unité satellite qui dépend d'une cuisine centrale se situe dans la possibilité d'ajustement qualitatif ou quantitatif des productions. En unité satellite, les menus sont définis au niveau des commissions de menus et les prévisions de fréquentation sont réestimées par la direction de la cuisine centrale. Une fois les produits livrés, le service ou le travail des produits (comme la découpe et répartition sur assiettes) doit donc respecter les « grammages » (servir huit personnes par barquette d'un plat chaud, par exemple) et les fiches techniques prévues (s'il convient de réaliser des hors-d'œuvre). L'improvisation sur le nombre, les composants ou les poids des produits n'a plus sa place et d'éventuelles erreurs de prévisions sont difficiles à corriger en cours de service. La présence de fiches techniques pour les employés de restauration, encore rare sauf en cuisine centrale ou en unité satellite, apparaît progressivement sur les exploitations importantes gérées par des sociétés de restauration. Elle peut rendre un grand nombre de tâches accessibles à un personnel non qualifié et évite d'innombrables essais. S'y ajoute parfois un grand nombre de procédures ou de modes opératoires (comme pour les opérations de nettoyage).

**L'équipement des exploitations** dépend de leur nature. Dans certaines cuisines centrales ou unités relais, les employés de restauration peuvent être affectés à une chaîne de conditionnement. Dans d'autres, ils travaillent dans un « laboratoire de préparations froides », c'est-à-dire dans un local spécifique à température contrôlée (10 à 12° C), ce qui limite la rupture de la chaîne du froid pour ces produits. L'allotissement peut même s'effectuer dans un local maintenu à température plus basse et ventilé.

### 2.4.3. Déclinaisons liées à la personne (ou élasticité)

Un atout important pour un employé de restauration peut être la capacité à valoriser, dans son activité, certains savoir-faire culinaires domestiques. Mais il convient d'accepter leur adaptation et l'adoption de méthodes de travail ou de gestes professionnels afin de bannir des habitudes qui représentent un risque en matière d'hygiène.

Pour les responsables de l'encadrement de cuisine, l'attribution de responsabilités à un employé polyvalent repose davantage sur une maîtrise de la gestion de production concernant les préparations froides (gestion des stocks et passation des commandes, capacité à modifier des menus en fonction d'imprévis...). La qualité de la relation établie avec les consommateurs et la capacité à gérer des encaissements ont aussi leur importance dans les exploitations classiques ou les unités satellites.

Plus généralement, la responsabilité d'encadrement d'équipe ne repose pas sur une simple maîtrise du travail ou une rapidité d'exécution. Un futur responsable doit surtout disposer de qualités relationnelles appréciées au sein de son équipe (pour être reconnu par ses pairs) et de compétences de premier niveau d'encadrement (pour pouvoir déléguer les tâches à accomplir). À ce niveau d'emploi, les compétences techniques dans le domaine de la restauration ne sont donc pas le seul élément pris en compte pour apprécier les capacités d'évolution d'un individu et les profils personnels ont parfois davantage d'importance que le diplôme possédé.

## 2.5. Tendances d'évolution des emplois d'employés de restauration

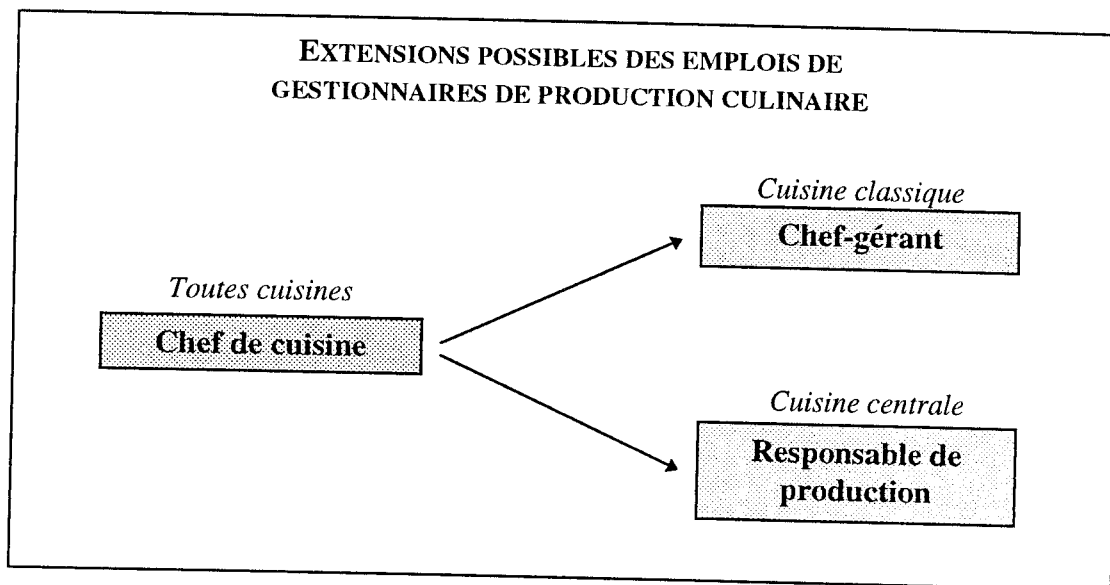
L'évolution des emplois d'employés de restauration, encore peu stabilisée car récente, est principalement marquée par une responsabilisation en matière d'hygiène et de gestion alimentaire, parfois d'organisation d'un service ou de commercialisation, pour des contextes de production ou de distribution de plus en plus diversifiés (cuisines classiques, cuisines centrales et unités satellites classiques, unités relais ou offices du secteur hospitalier, snacks...).

<b>Besoins croissants des entreprises</b>	<b>Répercussions sur l'évolution des emplois (exemples)</b>
• Maîtriser la réponse apportée aux contraintes de l'environnement (réglementation sur l'hygiène, sécurité alimentaire et humaine, respect budgétaire...).	⇒ L'évolution réglementaire sur l'hygiène en restauration collective et les politiques qualité mises en place dans les restaurants conduisent la profession à une responsabilisation de l'ensemble du personnel, qui s'accompagne parfois d'un développement de procédures (l'obligation de consigner l'ensemble des tâches ou des contrôles effectués, par exemple). À moyen terme, de nouvelles contraintes, telles que le tri sélectif des déchets, pourraient concerner les employés de restauration.

Besoins croissants des entreprises	Répercussions sur l'évolution des emplois (exemples)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux respecter des objectifs budgétaires souvent à la baisse.</li>   <li>• Apporter des réponses aux soucis d'équilibre nutritionnel et de sécurité alimentaire.</li>   <li>• Mieux répondre aux attentes des consommateurs et les fidéliser.</li>   <li>• Développer la convivialité du restaurant et véhiculer une image de professionnalisme.</li> </ul>	<p>⇒ Des contraintes budgétaires accrues conduisent certaines exploitations à travailler avec davantage de produits bruts, en effectuant des tâches de nettoyage, de découpe et de mise en place sur des quantités de production élevées (plusieurs centaines de portions). Dans d'autres cas, elles peuvent se traduire par des diminutions d'effectifs qui peuvent impliquer des cadences de travail accrues pour les employés de restauration.</p> <p>⇒ L'employé de restauration peut sécuriser les consommateurs en valorisant, par sa créativité, les productions culinaires froides réalisées de manière traditionnelle ou par assemblage. Il leur redonne ainsi un aspect attrayant ou respecte des repères culturels des consommateurs qui redoutent souvent une industrialisation de ces productions.</p> <p>⇒ Le recours accru aux produits de l'assemblage culinaire facilite la diversification de l'offre alimentaire et des préparations auparavant réalisées par des cuisiniers sont maintenant accessibles aux employés de restauration (un taboulé déshydraté est prêt à mettre en œuvre, par exemple). Mais pour éviter les déboires de l'improvisation, la recherche culinaire tendrait à être centralisée au niveau des sociétés de restauration. Les fiches techniques tendent alors à se développer pour la réalisation des préparations froides.</p> <p>⇒ L'ensemble du personnel d'une exploitation peut effectuer des suggestions concernant une recette ou une animation. De même, toute personne en contact avec les consommateurs doit connaître le menu du jour et l'offre alimentaire annexe. Aujourd'hui, la profession cherche à améliorer la qualité du service en développant les formations continues accessibles aux employés de restauration. Certaines sociétés de restauration s'efforcent même de se démarquer de leurs concurrents en associant ce personnel à leur politique de communication, grâce à des formations continues spécifiques pour chaque segment de marché ou même pour un public précis (jeunes enfants, adolescents...).</p>

### 3. LA FAMILLE DES « GESTIONNAIRES DE PRODUCTION CULINAIRE »

Sous cette appellation « *gestionnaires de production culinaire* », sont regroupés l'emploi de base de **chef de cuisine** (commun aux cuisines traditionnelles de la restauration commerciale) et ses deux déclinaisons propres au secteur de la restauration collective, qui représentent deux possibilités d'évolution professionnelle dans des environnements de travail distincts : l'emploi de **chef-gérant** et celui de **responsable de production**.



#### AUTRES APPELLATIONS POSSIBLES (LISTE NON EXHAUSTIVE)

<b>Employé polyvalent de restauration</b>	<b>Chef préparateur</b>	<b>Responsable de satellite</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Second de cuisine</li> <li>• Chef de partie</li> <li>• <i>Chef de production</i></li> <li>• <i>Responsable de production</i></li> </ul> <p>La Fonction publique utilise aussi le terme générique de cuisinier (pour des personnes ayant le grade d'ouvrier professionnel, de maître-ouvrier), ou celui de contremaître.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérant</li> <li>• Chef chargé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de production</li> <li>• Chef de cuisine</li> <li>• Directeur de production</li> <li>• <i>Chef de fabrication</i></li> </ul> <p>D'importantes cuisines centrales ont recours à la fois à un chef de fabrication (pour superviser les opérations de cuisson, de conditionnement et d'entretien de ces zones) et à un responsable de production (pour planifier les productions et définir les besoins des matières premières).</p>

Remarque : les activités ou les compétences communes à celles analysées dans la famille des « employés de restauration » ne sont pas reprises dans ce document. Elles sont présentées dans la partie précédente.

### 3.1. Résumé et finalité globale de chaque emploi

#### Chef de cuisine

##### Résumé

Avec son encadrement hiérarchique, le chef de cuisine définit la carte ou les menus d'une période et précise les préparations alimentaires qui lui paraissent les mieux adaptées, en choisissant éventuellement les produits ou les fournisseurs.

Il met en œuvre les techniques de production utiles à sa partie ou supervise l'ensemble de la production culinaire (chaude et froide) pour s'assurer du respect des règles de la profession et de celles de son employeur particulier (respect de fiches techniques ou de procédures spécifiques sur l'hygiène, par exemple).

Il gère les priorités de déstockage et définit les besoins en approvisionnements, participe aux inventaires et chiffre les mouvements de stocks pour apprécier d'éventuels écarts par rapport à un objectif budgétaire.

Il est chargé des opérations courantes d'entretien des appareils de production et peut formuler des propositions concernant l'équipement de la cuisine. Il participe à l'évaluation du personnel de son équipe.

Il effectue un contrôle d'ensemble des productions avant le service et s'informe auprès du personnel de service ou de son encadrement de la satisfaction des consommateurs, pour en tenir compte dans l'évolution de ses menus ou de ses recettes.

##### Finalité globale

Organiser et gérer l'ensemble du *process* de production culinaire (approvisionnement, fabrication, présentation) conformément à des objectifs qualitatifs et budgétaires, dans le respect des règles de la profession ou de son entreprise.

#### Chef-gérant

##### Résumé

Le chef-gérant assure les fonctions de chef de cuisine et définit quotidiennement l'activité optimale du restaurant (offre alimentaire, diversité et quantités) dans un double souci de respect des engagements contractuels avec le décideur et de minoration du risque de pertes (c'est-à-dire les invendus).

Il supervise l'ensemble des activités de l'exploitation, gère les plannings du personnel, relève les éventuelles absences et participe aux décisions de remplacements. Il contrôle l'ensemble des dépenses et participe à l'évaluation du résultat d'exploitation de son unité conformément à des objectifs de production.

Il assure un suivi personnalisé des décideurs de sa collectivité en matière de restauration et participe aux éventuelles commissions de restaurant.

Au cours du service, il noue un contact avec les consommateurs pour veiller à leur satisfaction et animer son restaurant. En fonction de la fréquentation qu'il observe et des prises alimentaires probables d'un public précis, il apprécie l'opportunité de réaliser des préparations complémentaires rapides.

Il prend parfois des décisions en matière d'agencement des lieux, de décoration ou d'organisation de l'affichage, ou suggère des améliorations de la prestation (comme élargir l'amplitude horaire d'ouverture du restaurant, développer la vente à emporter ou les prestations spéciales...).

##### Finalité globale

Organiser et superviser les activités de production culinaire et de service dans le cadre d'une gestion globale d'exploitation, en veillant au respect d'objectifs précis (qualitatifs, budgétaires et de sécurité bactériologique) et en s'efforçant d'agréments son restaurant ou d'améliorer la satisfaction des consommateurs.

## Responsable de production

### Résumé

Le responsable de production assure l'ensemble des fonctions de chef de cuisine dans le contexte particulier d'une « cuisine centrale » (où sont réalisés en grandes quantités des productions destinées à être livrées en liaison froide jusqu'à des unités satellites où elles seront remises en température).

A partir d'un plan alimentaire cyclique, conçu souvent avec l'aide de services de diététique, il prévoit le programme de fabrication hebdomadaire adapté au personnel et à l'équipement dont il dispose pour atteindre des objectifs précis (respect du menu, des quantités et des délais). Il définit le planning des tâches pour le personnel de son atelier et organise les opérations ponctuelles de nettoyage ou d'entretien du matériel.

Il contrôle les opérations effectuées en amont de la production (passation des commandes, réception des marchandises et conditions de stockage).

Il participe aux opérations de cuisson, veille au respect des instructions de travail et vérifie le résultat obtenu (contrôle qualitatif des produits, de leur présentation, de leur mode de conditionnement par rapport au programme de production, allotissement par destinataire...).

Il intervient au sein de différentes commissions ou établit des contacts directs avec les responsables de satellites pour apprécier les attentes des consommateurs et définir l'évolution souhaitable de l'offre alimentaire, des techniques de sa mise en œuvre ou de sa valorisation.

### Finalité globale

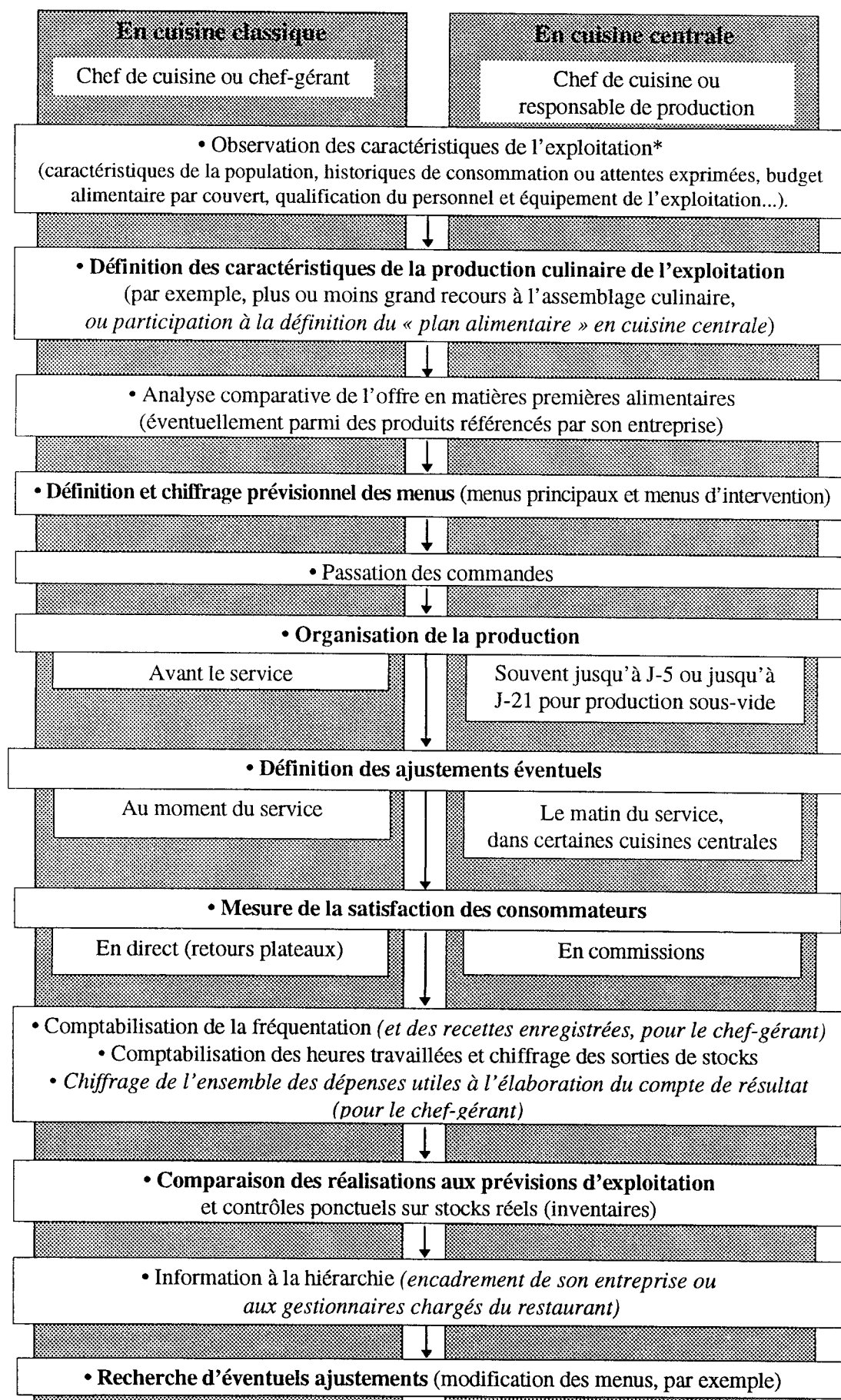
Définir et faire appliquer un programme de production qui réponde aux attentes alimentaires des consommateurs tout en étant adapté au *process* de production et aux moyens de l'exploitation (humains et en équipement), et contrôler les opérations réalisées jusqu'au conditionnement et au stockage des produits avant leur livraison.

### 3.2. Activités constitutives des emplois de la famille

En cuisine classique, le **chef-gérant** a la responsabilité globale de la rentabilisation d'une exploitation. Bien que participant à la production culinaire, il doit alors être présent sur son restaurant pendant le service pour l'animer et pour veiller à la satisfaction des consommateurs. En revanche, le **chef de cuisine** n'établit pas toujours des relations directes avec les consommateurs de son restaurant (les serveurs et le maître d'hôtel jouant le rôle d'intermédiaires).

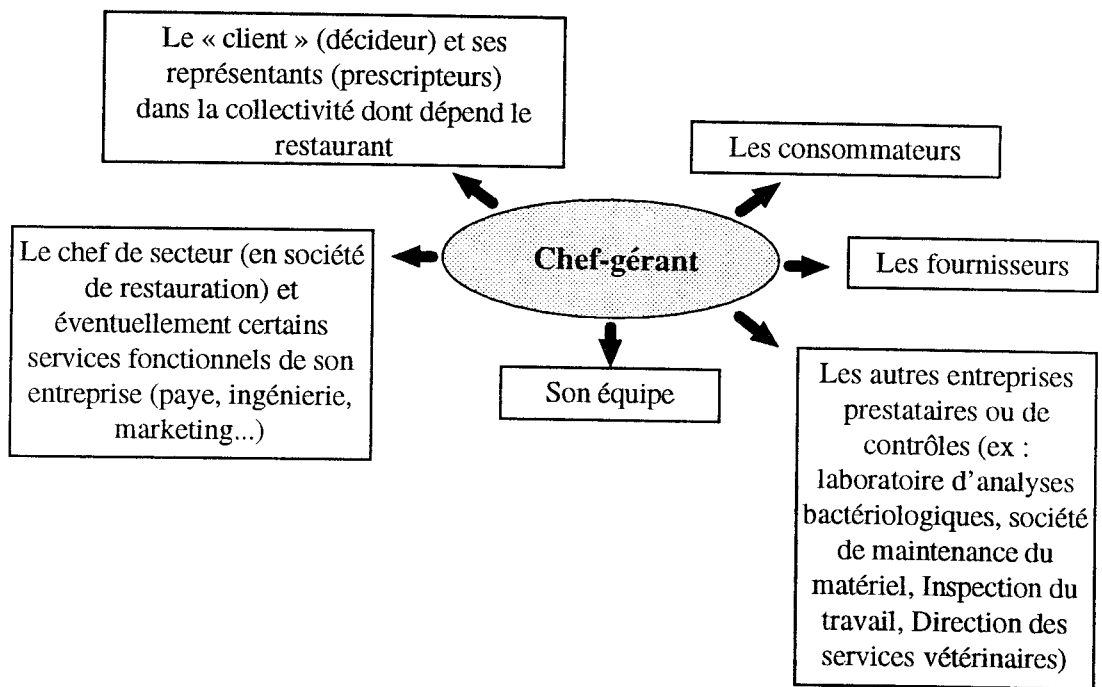
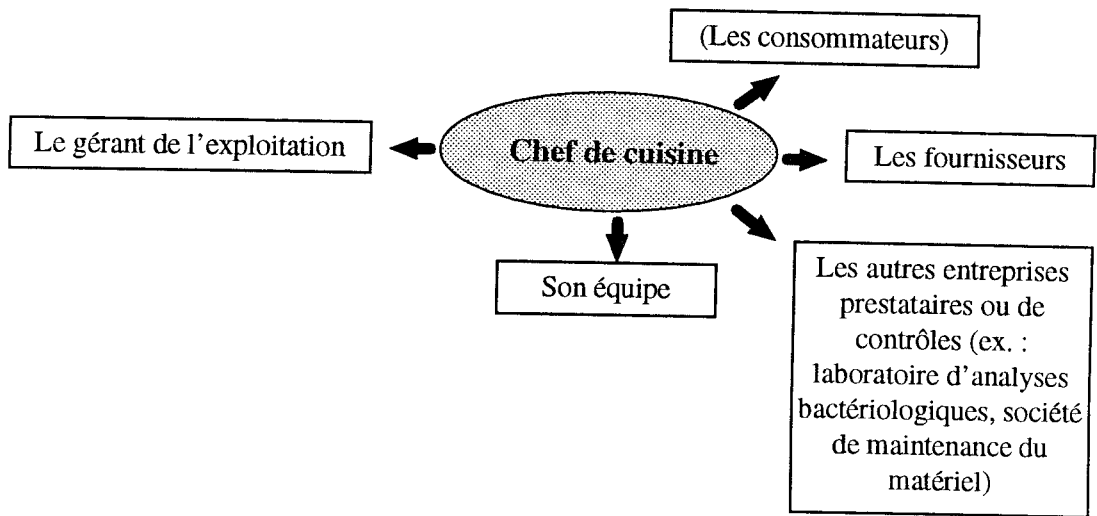
En cuisine centrale, le **responsable de production** a un rôle relationnel plus formalisé, puisque sa participation est attendue hors de son temps de production, dans des commissions dans lesquelles il intervient devant des interlocuteurs nombreux et divers. (voir schémas pages suivantes)

## CHAÎNAGES DES ACTIVITÉS DANS CHAQUE ORGANISATION



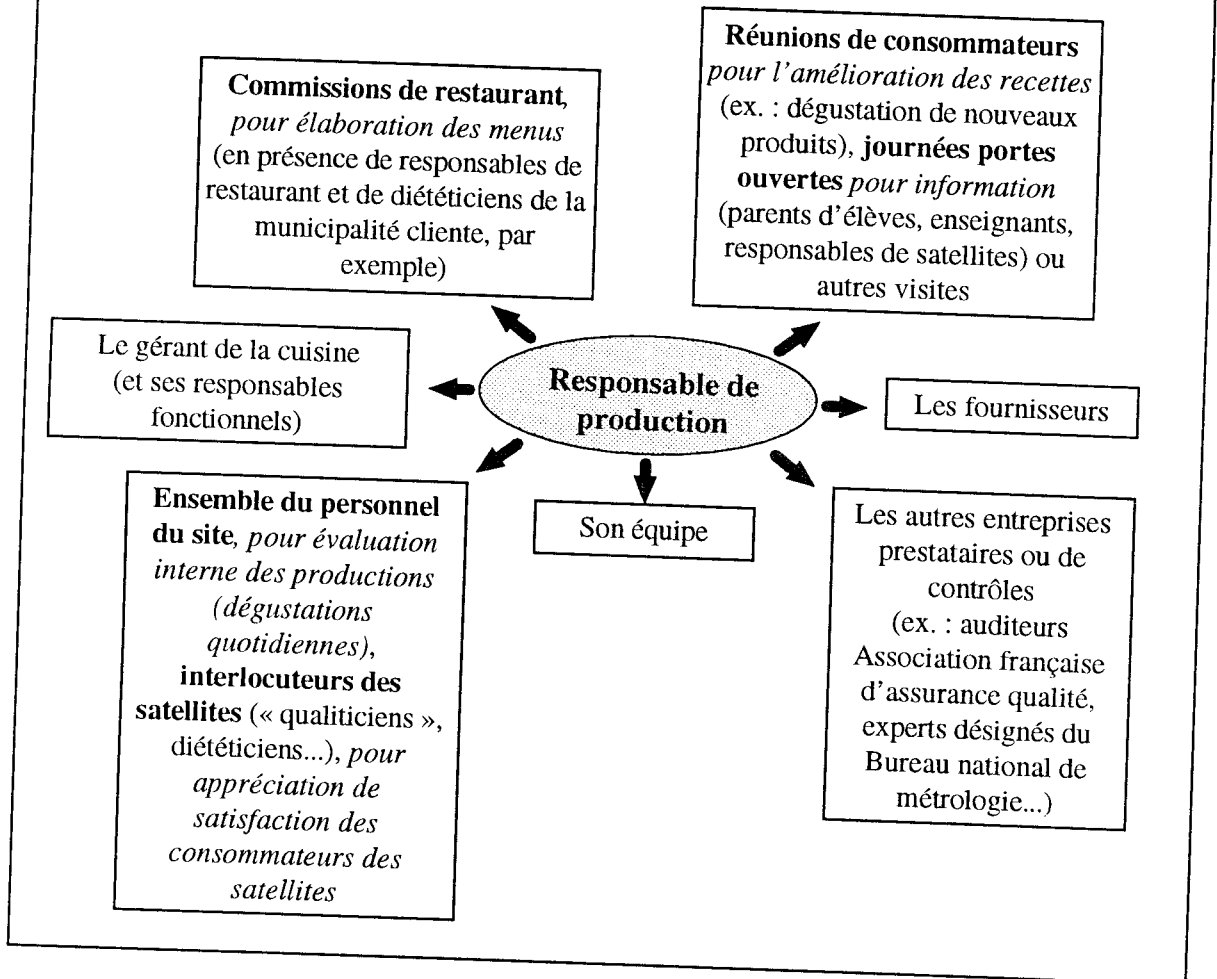
\* Cet élément de base du chaînage de l'activité des gestionnaires de la production culinaire est caractéristique du secteur de la restauration collective, puisque la restauration commerciale part davantage d'objectifs de production pour définir un coût de revient et un prix de vente, donc un public cible.

## RÉSEAUX DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DE CHAQUE EMPLOI





**RÉSEAUX DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DE CHAQUE EMPLOI**  
(suite)



## ACTIVITÉS CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE EMPLOI

Le schéma ci-dessous représente des situations individuelles cumulées. Les activités observées de manière non systématique figurent en italique. Les autres professionnels à qui elles peuvent éventuellement être confiées sont indiqués par : économiste (1), cuisinier (2), diététicien (3), magasinier (4), plongeur (5), employé de restauration (6), caissières (7).

Noyau de l'emploi de chef de cuisine	Extensions correspondant à l'emploi de chef-gérant	Extensions correspondant à l'emploi de responsable de production
---	---	---

### TECHNICITÉ

<b>• Productions culinaires</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélectionne les produits et réalise les préparations chaudes (mise en place, découpe éventuelle, assemblage, cuisson ou remise en température...).</li> <li>• Réalise des préparations diététiques à partir de produits d'assemblage, lyophilisés notamment (2).</li> <li>• Réalise des préparations qui relèvent de la pâtisserie (tartes, flans...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décide des repas spéciaux (pour une sortie pique-nique, par exemple) ou des menus d'intervention (en cas de surfréquentation).</li> <li>• Propose des animations spécifiques de son point de vente avec des moyens propres (crêpes à la Chandeleur, tuiles ou échaudés dans le Sud-Ouest...) ou avec des moyens mis à disposition par son siège social (comme les plats et décors de différents pays ou de différentes régions françaises).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applique des fiches techniques adaptées à son équipement (en respectant les paramètres de programmation des matériels de cuisson ou de réfrigération...).</li> </ul>
<b>• Mise en valeur des préparations</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectue les traitements primaires des produits qu'il utilise (<i>nettoyage, tranchage</i>) (6).</li> <li>• Met en place les préparations avant le service (6).</li> <li>• Valorise les préparations par leur présentation (6).</li> <li>• Adapte les préparations à certains régimes (<i>par mixage ou moulinage</i>) (6).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalise des préparations froides ou des découpes (6).</li> </ul>	

ACTIVITÉS CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE EMPLOI (suite)

Noyau de l'emploi de chef de cuisine	Extensions correspondant à l'emploi de chef-gérant	Extensions correspondant à l'emploi de responsable de production
<b>• Nettoyage et entretien du matériel</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettoie les locaux de sa zone en appliquant d'éventuelles consignes (2).</li> <li>• Effectue la plonge batterie ou le lavage de la vaisselle (5) (6).</li> <li>• Assure l'entretien courant des appareils et installations de sa zone.</li> <li>• Effectue les opérations de maintenance courante du matériel qu'il utilise ou apprécie la nécessité de recourir à un spécialiste de la maintenance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille au respect des consignes ou des procédures d'hygiène et de sécurité par l'ensemble du personnel de cuisine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle l'étalonnage des instruments de mesure qu'il utilise.</li> </ul>
<b>• Environnement technique professionnel</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applique, dans l'ensemble de ses activités, les consignes d'hygiène apprises ou transmises par sa hiérarchie.</li> <li>• Consulte des listings tarifaires et de produits pour effectuer une sélection selon des critères qualitatifs et de prix.</li> <li>• Teste l'utilisation de nouveaux produits pour évaluer leur intérêt (rendement, coût de revient et temps de préparation, qualités organoleptiques...), ou pour apprécier la satisfaction des consommateurs.</li> <li>• Propose à sa direction le référencement de nouveaux fournisseurs ou de nouveaux produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met en place des documents de suivi des consignes en matière d'hygiène.</li> <li>• Effectue des suggestions dans le cadre de projets de réagencement des locaux ou d'acquisition de matériels.</li> <li>• Imagine des solutions pour satisfaire une demande avec un équipement parfois inadapté.</li> <li>• Consulte sur ordinateur ou sur Minitel une base documentaire interne concernant une offre alimentaire ou tarifaire.</li> <li>• Suit l'évolution de l'offre des produits alimentaires et apprécie leur intérêt (en fonction de critères qualitatifs, de coût, de temps de mise en œuvre...).</li> <li>• Améliore des fiches techniques utilisées ou effectue des tests culinaires (pour l'élaboration de nouvelles recettes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consigne ou veille à ce que soient consignées les différentes étapes de transfert ou de transformation des produits.</li> <li>• Décide des actions préventives ou correctives à adopter en cas de non conformité (en application de politiques d'hygiène ou d'assurance qualité, par exemple).</li> <li>• Effectue des tests permanents pour mettre en place des fiches techniques adaptées à l'équipement.</li> <li>• Enregistre sur ordinateur des modifications sur les fiches techniques qui lui sont proposées (pour adapter les moyens prévus à ceux de la cuisine concernée ou pour modifier les ingrédients d'un assaisonnement...).</li> </ul>

**ACTIVITÉS CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE EMPLOI (suite)**

Noyau de l'emploi de chef de cuisine	Extensions correspondant à l'emploi de chef-gérant	Extensions correspondant à l'emploi de responsable de production
<b>RELATION, COMMUNICATION</b>		
<b>• Service</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Anime le point de vente en réalisant certaines préparations devant le client (assemblage et cuisson des pizzas ou des pâtes fraîches, grillades...).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure le service des productions chaudes ou renseigne les consommateurs sur leur mode de préparation, leur goût, leurs apports nutritionnels...</li> <li>• Veille au respect des engagements contractuels vis-à-vis des consommateurs (diversité du choix offert, préparations imposées...)</li> <li>• <i>Met en œuvre des productions complémentaires en cours de service (à la demande ou en cas de sous-estimation de la fréquentation).</i></li> </ul>	
<b>• Animation du site</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Participe à des commissions de réflexion internes de son entreprise ou de son groupement professionnel.</i></li> <li>• <i>Négocie certains achats avec les fournisseurs.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actualise et valorise l'affichage de son restaurant et en personnalise le décor à moindre frais (en apportant parfois des objets personnels).</i></li> <li>• Communique avec les utilisateurs ou le client commanditaire en amont (analyse des attentes) et en aval (contrôle de satisfaction).</li> <li>• <i>Personnalise la relation qu'il établit avec « le client » (décideur avec lequel son entreprise a négocié un contrat de prestation de service).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe à des commissions composites (où interviennent les consommateurs ou leurs représentants) de réflexion sur l'offre alimentaire.</li> <li>• Présente ponctuellement à sa hiérarchie ou à son équipe le bilan de l'activité de la cuisine.</li> </ul>
<b>• Encadrement d'exploitation</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forme les nouveaux arrivés et répartit des tâches au sein de son équipe.</li> <li>• Signale toute absence de personnel à sa hiérarchie et envisage d'éventuelles réaffectations de tâches au sein de son équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Participe à l'évaluation du personnel de son équipe.</i></li> <li>• <i>Conseille ou forme un personnel qui ne dépend pas toujours de son propre employeur.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe à la formation d'intégration du personnel de son équipe.</li> <li>• <i>Conseille ou forme un personnel qui ne dépend pas de son propre employeur (dans le cas d'une assistance technique à la gestion, par exemple).</i></li> </ul>

**ACTIVITÉS CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE EMPLOI (suite)**

Noyau de l'emploi de <b>chef de cuisine</b>	Extensions correspondant à l'emploi de <b>chef-gérant</b>	Extensions correspondant à l'emploi de <b>responsable de production</b>
--	--	--

**ORGANISATION, GESTION**

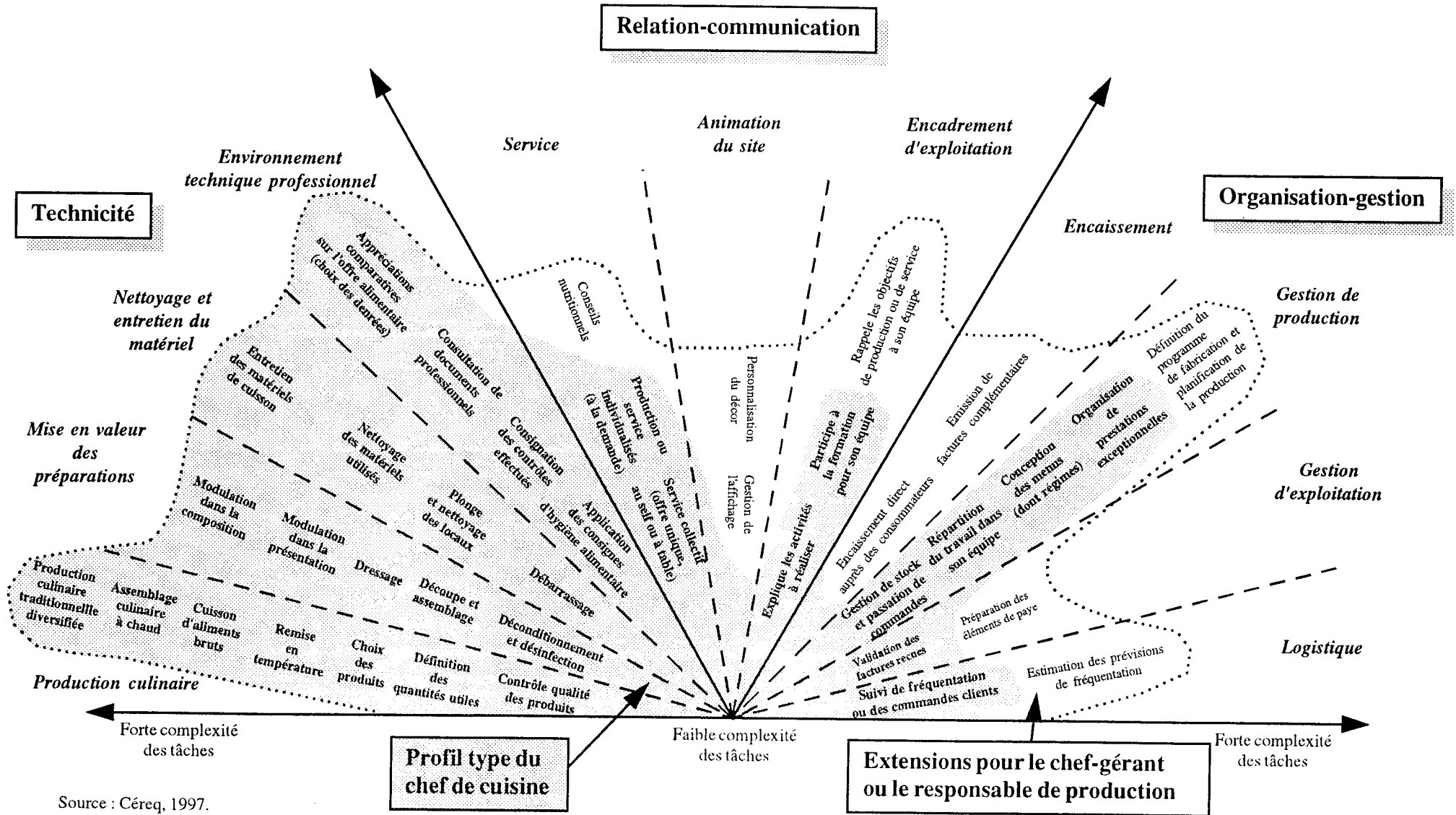
<b>• Encaissements</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tient une caisse en contrôlant les consommations et en facturant la prestation selon les règles définies (6) (7).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Émet des factures complémentaires (pour des sites multiclients ou en cas de prestations exceptionnelles, par exemple).</i></li> </ul>	
<b>• Gestion de production</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisit les produits servis en fonction d'un objectif budgétaire et des attentes des consommateurs.</li> <li>• Définit les menus sur plusieurs semaines <i>ou participe à cette tâche (3).</i></li> <li>• Adapte la production à l'offre des fournisseurs ou aux variations de fréquentation.</li> <li>• <i>Commande les denrées aux fournisseurs (1) (2)(4).</i></li> <li>• <i>Effectue le contrôle à réception et le rapprochement avec les factures (ou les avoirs), avant règlement (1) (2) (4).</i></li> <li>• <i>Réalise et chiffre les inventaires périodiques (mensuels ou décadares) des stocks de marchandises (et éventuellement des stocks de produits finis) (1) (4).</i></li> <li>• <i>Chiffre le coût réel des consommations journalières (1).</i></li> <li>• Apprécie l'opportunité de modifier un menu en fonction de l'état des stocks.</li> <li>• Répartit quotidiennement le travail au sein de son équipe et signale toute absence à sa hiérarchie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gère les plannings du personnel et programme à la journée les tâches à effectuer en fonction de l'état des stocks et de la fréquentation attendue.</li> <li>• Veille au respect d'un budget alimentaire défini par rapport à la fréquentation et aux recettes de son restaurant.</li> <li>• Vérifie ponctuellement les consommations réelles en fonction de l'état des stocks (à partir d'un inventaire décadaire, par exemple).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit le programme hebdomadaire de fabrication (quantités de produits à mettre en œuvre, besoins de conditionnement...).</li> <li>• Planifie à l'avance les différentes productions prévues et définit les plannings du personnel de production, d'entretien ou de conditionnement.</li> <li>• Transmet à sa direction les éléments de chiffrage ou le coût réel de ses consommations.</li> <li>• Veille au respect d'un budget alimentaire défini par rapport à la consommation et à la facturation des prestations par les unités satellites.</li> </ul>

ACTIVITÉS CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE EMPLOI (suite)

Noyau de l'emploi de chef de cuisine	Extensions correspondant à l'emploi de chef-gérant	Extensions correspondant à l'emploi de responsable de production
<b>• Gestion de production</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valide l'ensemble des factures de l'exploitation et les enregistre sur ordinateur ou sur Minitel pour simplifier leur règlement.</li> <li>• Effectue des propositions tarifaires pour des réceptions ponctuelles.</li> <li>• Centralise les encaissements quotidiens de l'exploitation.</li> <li>• Participe au recrutement des nouveaux embauchés, avec son encadrement local (autogestion) ou avec son chef de secteur (société de restauration).</li> <li>• Imagine des moyens incitatifs pour le personnel (par exemple, une prime au meilleur déguisement, pour organiser une animation à moindres frais).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe, avec son encadrement local, au recrutement des nouveaux embauchés de son équipe.</li> </ul>
<b>• Logistique</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estime la fréquentation minimale probable de son restaurant (selon la période et les événements éventuels) et la répartition des prises entre plusieurs préparations (lorsqu'un choix est proposé).</li> <li>• Prévoit les produits utilisables rapidement en cas de fréquentation supérieure aux prévisions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe (avec sa direction) à l'estimation des prévisions de fréquentation, aux ajustements dans le temps et à la mesure des écarts éventuels pour commander les denrées alimentaires et définir les quantités à produire (puis pour quantifier les « menus d'intervention » lorsqu'ils existent).</li> </ul>

# PROGRESSION DANS LA COMPLEXITE DES TACHES POUR LA FAMILLE DES GESTIONNAIRES DE PRODUCTION CULINAIRE

93



Source : Céreq, 1997.

### 3.3. Compétences analysées

#### SAVOIRS EN ACTION

Les compétences des gestionnaires de plus haut niveau (chef-gérant ou responsable de production) figurent en gras.

#### TECHNICITÉ

<b>Production culinaire</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir une offre culinaire adaptée à des souhaits alimentaires et à des contraintes budgétaires fixées.</li> <li>• Choisir parmi les différentes gammes de produits ceux dont le degré d'élaboration est le mieux adapté à l'exploitation concernée (effectifs, quantités à produire, nature ou disponibilité de l'équipement).</li> <li>• Définir les quantités de produits à mettre en œuvre en fonction de prévisions de fréquentation ou de contraintes de production (la contenance maximale d'un bac gastronorme, par exemple) en ayant à l'esprit des ordres de grandeur.</li> <li>• Choisir les produits et les quantités utiles minimales en fonction des quantités unitaires incompressibles ou des contraintes de délais de livraison.</li> <li>• Contrôler les produits livrés par les fournisseurs par rapport à une commande (quantités, qualité, délais...).</li> <li>• Effectuer la mise en place des produits et les traitements primaires nécessaires à leur mise en œuvre.</li> <li>• Assembler les produits en appliquant rigoureusement des fiches techniques ou en s'en inspirant.</li> <li>• Diagnostiquer les manques éventuels pour rectifier la texture d'un plat ou d'une sauce.</li> <li>• <b>Effectuer des tests visant à améliorer les fiches techniques existantes.</b></li> <li>• Programmer les temps de cuisson de différentes préparations et identifier le moment opportun pour stopper une cuisson.</li> <li>• Acquérir des repères visuels ou olfactifs pour détecter les stades de cuisson des principaux aliments.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Pour satisfaire des consommateurs précis tout en atteignant des objectifs de rentabilité.</li> <li>⇒ Dans le cadre de la recherche permanente d'une production diversifiée et de qualité, dans le respect des contraintes budgétaires de l'exploitation.</li> <li>⇒ Lorsqu'il importe d'apprécier immédiatement si l'état d'un stock permet de suivre une recette pour un nombre élevé de portions (généralement plusieurs centaines).</li> <li>⇒ Dans le cadre de la passation des commandes aux fournisseurs.</li> <li>⇒ Pour s'assurer du respect des spécifications pouvant représenter un engagement vis-à-vis des consommateurs.</li> <li>⇒ Avant la réalisation des préparations chaudes ou qui nécessitent une cuisson préalable.</li> <li>⇒ En prévoyant les réactions des produits aux traitements qu'ils subissent et en connaissant l'incidence d'éventuelles modifications.</li> <li>⇒ Lorsqu'une préparation a été réalisée avec un ingrédient de substitution ou qu'elle n'a pas réagi conformément aux attentes.</li> <li>⇒ Dans le cadre d'une participation à des commissions de menus (pour tester de nouveaux produits ou diversifier l'offre alimentaire) ou lorsqu'une cuisine centrale doit adapter cet outil à son équipement particulier.</li> <li>⇒ Lorsqu'il importe d'affiner sa connaissance des temps de production utiles sur un matériel précis.</li> <li>⇒ Lorsqu'il est difficile de goûter une préparation sans l'obstruer (pour apprécier le niveau de cuisson d'un rôti, par exemple).</li> </ul>



<b>Mise en valeur des produits ou des préparations</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginer une présentation variée des différentes préparations.</li> <li>• Trouver des solutions astucieuses pour redonner un goût agréable à des productions réalisées avec des denrées bon marché (remplacer le Grand Marnier par des zestes d'orange sur des crêpes, par exemple).</li> <li>• Tenir compte de l'évolution des cours des produits frais pour adapter ses productions en fonction de la saison ou de la période.</li> </ul>	<p>⇒ Dans un souci d'agrément visuel qui respecte la culture culinaire des consommateurs.</p> <p>⇒ Lorsqu'un budget alimentaire est particulièrement bas (8,70 francs en scolaire pour des adolescents, par exemple).</p> <p>⇒ Lorsqu'à certaines périodes de l'année des légumes surgelés prêts à cuisiner ont un coût de revient moindre que les mêmes légumes frais à l'état brut.</p>
<b>Nettoyage et entretien du matériel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettoyer sa zone de production et contribuer à l'entretien courant du matériel.</li> <li>• Identifier le degré de gravité d'une panne et la complexité de l'intervention qu'elle requiert.</li> <li>• Veiller à l'application rigoureuse, par le personnel de son équipe, des consignes d'hygiène et de sécurité propres à l'exploitation.</li> </ul>	<p>⇒ Dans un souci de maintenance de l'équipement mis à sa disposition.</p> <p>⇒ Lorsqu'une opération simple de maintenance peut éviter le recours à des spécialistes.</p> <p>⇒ Dans un souci de respect réglementaire et pour la sécurité du personnel et des consommateurs.</p>
<b>Environnement technique professionnel</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir des productions réalisables compte tenu de l'outil disponible.</li> <li>• Consigner les contrôles effectués dans le cadre de procédures d'hygiène et <b>créer des documents internes de suivi ou rédiger des instructions de travail.</b></li> <li>• Se documenter (dans la presse professionnelle ou entre collègues) pour imaginer de nouvelles recettes ou de nouvelles animations.</li> <li>• <b>Conseiller</b> éventuellement son client (en collaboration avec son employeur) <b>sur l'acquisition d'un matériel complémentaire ou sur une reconfiguration des zones.</b></li> </ul>	<p>⇒ lorsque l'équipement mis à sa disposition restreint les techniques culinaires applicables.</p> <p>⇒ lorsqu'il importe de responsabiliser le personnel de son équipe en matière budgétaire ou d'hygiène (par exemple, en application de la méthode HACCP)*.</p> <p>⇒ Dans le cadre de la proposition de journées à thèmes ou de l'accompagnement d'événements d'actualité.</p> <p>⇒ Lorsqu'un investissement ou l'ouverture d'un accès supplémentaire favorise une amélioration de la prestation ou du respect de la réglementation sur l'hygiène (comme le principe de la « marche en avant »).</p>

\* Suite à une directive européenne du 14 juin 1993, a été promulgué l'arrêté du 29 septembre 1997. Il fixe les conditions d'hygiène applicables dans le secteur de la restauration collective à caractère social. Il définit les obligations minimales en la matière (comme l'adoption de plans de nettoyage et de désinfection de l'ensemble des locaux mentionnant des modes opératoires précis). Il vise à responsabiliser les établissements concernés en préconisant la référence au *Guide des bonnes pratiques d'hygiène* et l'adoption des principes d'autocontrôles de la méthode HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*).

## RELATION-COMMUNICATION

<b>Service</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprécier la satisfaction des consommateurs et repérer les plats bon marché qui ont du succès.</li> <li>• Effectuer certaines préparations à la demande (cuisson de steaks, par exemple) ou terminer des préparations devant les consommateurs.</li> <li>• Garder à sa disposition un stock de produits prêts à mettre en œuvre.</li> <li>• Apprécier en cours de service (selon l'heure, la période de l'année ou de la semaine, les conditions climatiques...) la fréquentation qui peut être attendue jusqu'à la fin du service.</li> <li>• <b>Informers les consommateurs sur le mode de préparation des plats ou les orienter dans leurs choix pour personnaliser progressivement la relation établie.</b></li> <li>• <b>Conseiller des consommateurs par rapport à des notions de diététique</b> (sur le plus ou moins grand apport lipidique des aliments, par exemple).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dans un souci d'adaptation de l'offre aux attentes des consommateurs.</li> <li>⇒ Pour animer un stand ou diversifier l'offre alimentaire selon la demande.</li> <li>⇒ Pour limiter le risque de pertes (les invendus devant être jetés) lorsqu'il est difficile de prévoir la fréquentation d'un restaurant (pour la population des entreprises, par exemple).</li> <li>⇒ Pour juger de l'opportunité de réaliser des préparations complémentaires sans trop risquer d'avoir des invendus.</li> <li>⇒ Lorsque cela répond à une attente de leur part.</li> <li>⇒ face à des interrogations ou à des pratiques alimentaires très diverses (régimes médicaux, culturels ou de confort).</li> </ul>
<b>Animation du site</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afficher clairement, sur les axes de passage des consommateurs, les menus prévus en s'efforçant de les illustrer.</li> <li>• Manifester des égards particuliers ou provoquer des rencontres avec son interlocuteur client (à l'origine du choix de la société de restauration ou d'une organisation en « autogestion »).</li> <li>• Imaginer des aménagements du restaurant à moindre frais (comme créer une banque d'encaissement avec des planches recouvertes de tissu provençal).</li> <li>• Entretenir une relation personnalisée avec le décideur en matière de restauration (tel un élu d'un comité d'entreprise ou d'une municipalité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Lorsqu'il convient de fidéliser des consommateurs qui ont d'autres alternatives que la fréquentation de la cantine.</li> <li>⇒ Lorsqu'il importe de l'informer ou de le sécuriser (sur un mode de préparation, sur des ingrédients ou la provenance des produits...).</li> <li>⇒ Pour décorer la salle ou manifester une volonté d'amélioration du cadre pour les consommateurs.</li> <li>⇒ Lorsqu'il importe de stabiliser le mode de gestion retenu (qu'il s'agisse du choix d'une société de restauration ou de celui d'un gérant indépendant).</li> </ul>

### Encadrement d'exploitation

<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montrer son travail à un public varié.</li> <li>• Participer à la formation du personnel de son équipe.</li> <li>• Se faire accepter dans une équipe parfois ancienne et parvenir à créer une culture d'arrangements réciproques.</li> <li>• Participer à une sélection des candidatures en vue d'une embauche.</li> <li>• <b>Déléguer certaines responsabilités au sein de son équipe.</b></li> <li>• Conseiller des professionnels externes à sa société.</li> <li>• Répartir les tâches au sein de son équipe et <b>rappeler des objectifs de production à un personnel qui n'appartient pas toujours à son propre employeur.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dans le cadre de l'accueil de remplaçants ou de stagiaires.</li> <li>⇒ Lorsqu'il importe d'apporter un savoir-faire élémentaire en restauration à un personnel non qualifié ou habitué à des méthodes anciennes.</li> <li>⇒ Quand il importe de faire adopter de nouvelles méthodes de travail avec peu de moyens.</li> <li>⇒ Lorsque son propre encadrement souhaite conforter ses opinions.</li> <li>⇒ Lorsque des professionnels ont prouvé leur capacité à prendre des décisions (une employée de restauration peut, par exemple, apprécier la répartition souhaitable entre différentes préparations froides, au vu de consommations antérieures).</li> <li>⇒ En cas d'assistance technique ou entre une cuisine centrale concédée et des satellites autogérés.</li> <li>⇒ Lorsque des responsabilités fonctionnelles ne s'accompagnent pas de responsabilités hiérarchiques.</li> </ul>

### ORGANISATION, GESTION

#### Encaissement

<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir une caisse et <b>émettre une facturation complémentaire.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Lorsqu'il importe de recueillir des encaissements complémentaires (comme la participation d'un employeur au financement des repas de son personnel).</li> </ul>

<b>Gestion de production</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir, éventuellement sur une liste présélectionnée par sa hiérarchie, les produits pouvant être mis en œuvre dans le respect de contraintes budgétaires précises et d'éventuelles attentes des consommateurs du site (parfois exprimées en commissions).</li> <li>• Définir les menus variés mettant en œuvre ces aliments.</li> <li>• Définir ses besoins (son stock optimum) et les spécificités souhaitées des produits.</li> <li>• Prévoir les goûts probables des consommateurs du site (saler faiblement les préparations pour des personnes du troisième âge, par exemple).</li> <li>• Effectuer des rapprochements journaliers entre prévisions de fréquentation et ventes réelles pour estimer un coût de revient par repas, puis contrôler les données de la période (souvent le mois) sur la base d'inventaires réels.</li> <li>• Moduler certains menus et imaginer des préparations permettant d'utiliser certains produits pour écouler un stock de marchandises.</li> <li>• Traiter une non-conformité en respectant une procédure et apprécier son degré de gravité pour en aviser la hiérarchie ou proposer des actions correctives.</li> <li>• Répartir le travail de production au sein de son équipe en estimant le temps nécessaire à chaque préparation, en fonction des quantités prévues.</li> <li>• Proposer des prestations ou des menus spécifiques (pour fêter un départ à la retraite, ou proposer des plats régionaux, par exemple).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Pour proposer une offre alimentaire diversifiée et adaptée à un public donné.</li> <li>⇒ En respectant un équilibre nutritionnel élémentaire (alternance entre féculents et légumes verts, par exemple), une diversité de techniques de préparation et d'éventuels engagements contractuels entre une société de restauration et un client.</li> <li>⇒ Dans le cadre de la passation de commandes et des contrôles à réception des marchandises.</li> <li>⇒ Pour moduler éventuellement l'application de certaines recettes.</li> <li>⇒ Pour s'assurer du respect du budget alimentaire moyen par couvert.</li> <li>⇒ Dans le souci d'éviter les pertes (produits périmés) ou de minorer les quantités stockées au moment des inventaires.</li> <li>⇒ Dans le cadre d'une cuisine centrale certifiée aux normes d'assurance qualité ISO 9000*.</li> <li>⇒ Pour réaliser une bonne adaptation entre la charge de travail et le personnel disponible.</li> <li>⇒ Pour accompagner des événements particuliers de la collectivité d'implantation ou pour rappeler un attachement de la cuisine à des traditions gastronomiques.</li> </ul>

\* L'organisation des cuisines centrales est parfois certifiée aux normes ISO 9000 qui correspondent à des engagements qualité très supérieurs à ceux qui visent un respect des normes d'hygiène.

<b>Gestion d'exploitation</b>	
<i>Savoir-faire</i>	<i>Circonstances d'application</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptabiliser des recettes et des dépenses journalières (sorties de stocks, par exemple) sur une période donnée et enregistrer d'éventuelles cessions entre exploitations.</li> <li>• Vérifier les factures reçues avant leur règlement, en se référant à des ordres de grandeur (achats alimentaires ou de produits d'entretien, coût des tenues du personnel, des consommations de fluides de l'exploitation...).</li> <li>• Assurer la gestion courante du personnel de son exploitation (participer à certaines embauches, transmettre des éléments d'appréciation et préparer les éléments de paye...).</li> <li>• <b>Définir les moyens utiles et prévoir les coûts de revient d'une prestation exceptionnelle (en denrées alimentaires, en personnel, en équipement...).</b></li> <li>• <b>Imaginer d'éventuels moyens pour améliorer la rentabilité de l'exploitation</b> en assurant la promotion de plats précis ou en commercialisant des prestations ou des produits annexes (repas de direction, apéritifs divers, ventes à emporter...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Pour calculer le coût de revient alimentaire réel par repas et l'incidence d'éventuelles animations spécifiques (comme un repas de Noël).</li> <li>⇒ Pour valider les dépenses de l'exploitation en respectant ses contraintes budgétaires.</li> <li>⇒ Pour préparer le travail des responsables concernés (le service du personnel, pour une société de restauration ; le gestionnaire concerné, dans l'autogestion...).</li> <li>⇒ À la demande d'un client ou lorsqu'il s'agit d'organiser une animation ponctuelle.</li> <li>⇒ Lorsque le gestionnaire du restaurant y est autorisé et que la démarche est susceptible d'être appréciée par les consommateurs ou par le client.</li> </ul>
<b>Logistique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apprécier la fréquentation et les consommations probables d'un restaurant à une période donnée et prévoir les besoins de production.</b></li> <li>• Mettre à disposition de l'exploitation des produits rapidement préparés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ En fonction d'un historique de fréquentation ou des choix observés chez les consommateurs.</li> <li>⇒ Pour compléter une production en cours de service, en cas de sous-estimation de la fréquentation.</li> </ul>

## SAVOIRS ET TECHNIQUES DE BASE

### Communication orale ou écrite

- S'exprimer face à des interlocuteurs divers et souvent multiples (le personnel de son équipe, des commissions d'utilisateurs...).
- Dispenser des informations sommaires en matière nutritionnelle à son personnel ou aux consommateurs d'un restaurant (apports nutritionnels des aliments, principaux régimes de confort, par exemple).
- Mettre en place un document de suivi (un relevé de contrôles, un cahier de destockage prioritaire, un cahier de suggestions pour les consommateurs...).
- Remplir un document interne complexe (organiser un plan de production en indiquant les affectations individuelles par tâche, la chronologie des opérations et la durée estimée pour chacune d'elles, en cuisine centrale, par exemple).
- Mettre en application des connaissances basiques de marketing (comme utiliser la loi d'Omnès pour valoriser les produits à forte valeur ajoutée).
- Mettre en place un tableau de bord de suivi d'activité de l'exploitation (éventuellement destiné au personnel) ou schématiser le planning du personnel.

### Connaissance des produits et des matériels, ou de la production culinaire

- Sélectionner des produits ou des fiches techniques sur une documentation professionnelle.
- Cerner les habitudes de consommation d'une population donnée.
- Avoir des notions concernant la diversité et le sens des régimes médicaux de base (sans sel, sans féculent, mixé, sans résidu, lacté...).
- Faire preuve de créativité dans le respect d'une culture culinaire parfois locale pour appliquer de nouvelles fiches techniques ou s'en inspirer.
- Construire un plan alimentaire ou un menu en fonction de contraintes budgétaires précises et de règles élémentaires de diététique (en fonction des apports nutritionnels par type de produit, par exemple).
- Repérer les caractéristiques d'un produit et définir les spécifications techniques attendues.
- Maîtriser et savoir appliquer les techniques de base de la production culinaire en respectant les principes d'hygiène alimentaire et de sécurité humaine.
- Discerner les saveurs et les arômes d'une préparation culinaire et imaginer des solutions d'amélioration.
- Trouver des solutions alternatives à certaines pratiques (pour utiliser un équipement non adéquat, par exemple) ou adopter des actions préventives ou correctives face à des non conformités.
- Repenser l'ordonnancement possible des opérations culinaires pour simplifier la production de préparations de régimes (retravailler une base culinaire, effectuer un pesage ou appliquer une technique de cuisson spécifique...).
- Envisager d'éventuelles réorganisations des zones et des circuits d'une cuisine ou suggérer l'acquisition de nouveaux matériels de production.
- Connaître le mode de fonctionnement ou de réglage des matériels périphériques à la production culinaire (changement de matrice sur une machine de thermoscellage, par exemple).

### **Connaissance de l'animation et du service**

- Imaginer des moyens économiques pour décorer à moindres frais un espace de restauration.
- Connaître les gestes professionnels ou les interdits, conformément aux protocoles de bienséance.
- Effectuer un service personnalisé en respectant des souhaits élémentaires (le degré de cuisson d'une viande, par exemple).
- Proposer des conseils en matière de consommation alimentaire.

### **Nettoyage et entretien du matériel**

- Appliquer des modes opératoires précis (détartrage d'une machine à laver la vaisselle, le changement de filtres d'une hotte aspirante...) et consigner les opérations réalisées.
- Identifier les facteurs de risque de contamination et les points critiques d'une exploitation précise.

### **Hygiène**

- Comprendre les fondements des orientations législatives ou de son entreprise en matière d'hygiène.
- Estimer les risques de certains comportements et imposer le respect des principes incontournables.

### **Gestion de stocks alimentaires**

- Appliquer les méthodes courantes de gestion des stocks (*First In First Out*) et de valorisation des inventaires (coût moyen pondéré).
- Connaître les coûts de revient des matières courantes et leur temps approximatif de mise en œuvre en fonction de l'objectif de production.
- Identifier des produits ou des plats rapidement mis en œuvre en cas d'imprévu.

### **Calculs et gestion financière**

- Établir une facture standard ou vérifier une facture avant son règlement.
- Préparer des remises en banque.
- Pratiquer une succession d'opérations de calcul (pour contrôler l'étalonnage des instruments de contrôle et de mesure d'une cuisine centrale, se baser sur le degré de fiabilité d'un poids étalon pour mesurer, en fonction de seuils de tolérance, si les écarts observés sur ses propres appareils sont acceptables, par exemple).
- Gérer les priorités d'attribution d'un fonds de caisse d'exploitation.

### **Outil informatique ou de communication**

- Sélectionner des données sur une base interne (sur ordinateur ou sur Minitel).
- Enregistrer quotidiennement les sorties de stocks, les encaissements ou les factures validées de l'exploitation.
- Transmettre des informations chiffrées à sa hiérarchie (les éléments de paye, les recettes d'exploitation, les factures à régler, un bilan périodique...).

## MATÉRIEL TYPE UTILISÉ

### En cuisine « classique » (de collectivité)

<i>Fréquemment observé</i>	<i>Plus rare</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chambres froides positives et négatives.</li> <li>• Plans de travail.</li> <li>• Balance.</li> <li>• Laveuses-essoreuses à légumes.</li> <li>• Ouvre-boîtes, batteurs, mixeurs.</li> <li>• Four (normal, vapeur ou mixte), plaques et feux vifs (« piano »), sauteuse, grill, friteuse.</li> <li>• Hotte aspirante.</li> <li>• Armoires chaudes ou bain-marie (sur rampe de distribution).</li> <li>• Plonge batterie.</li> <li>• Machine à laver la vaisselle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cellule de refroidissement (dans le secteur hospitalier notamment, compte tenu des contraintes horaires de fonctionnement).</li> <li>• Chaîne de répartition sur plateaux (secteur hospitalier).</li> </ul>

### En cuisine centrale

<i>Fréquemment observé</i>	<i>Plus rare</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chambres froides positives et négatives.</li> <li>• Plans de travail.</li> <li>• Appareils de contrôle et de mesure.</li> <li>• Ouvre-boîtes, batteurs, mixeurs.</li> <li>• Fours, plaques ou feux vifs, sauteuses, marmites (capacité d'environ 300 litres), cuiseurs vapeur.</li> <li>• Hottes aspirantes.</li> <li>• Armoires chaudes.</li> <li>• Plonge batterie.</li> <li>• Cellules de refroidissement.</li> <li>• Chaîne de conditionnement et machines d'operculage.</li> <li>• Pince ou machine à étiqueter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laveuses-essoreuses à légumes (lorsque la cuisine dispose d'un local spécifique pour ce traitement).</li> <li>• Cuiseurs vapeur à haute pression (pour une cuisson sous-vide), à programmer en temps et en température pour les étapes de cuisson, de refroidissement et de maintien au froid positif.</li> </ul>

### 3.4. Variabilité des emplois de gestionnaires de production culinaire

#### *3.4.1. Déclinaisons liées à la définition du service ou au type de consommateurs*

La nature des préparations réalisées dans le secteur de la restauration collective est dominée par le maintien de fabrications culinaires selon des techniques traditionnelles appliquées sur des produits bruts (notamment au niveau des hors-d'œuvre). Cela répond à une contrainte budgétaire (pour un effectif donné, le coût de mise en œuvre des produits est moins élevé que l'utilisation de produits pré-élaborés) et à un souci de satisfaction des consommateurs.

Néanmoins, lorsqu'il s'agit de diversifier l'offre alimentaire avec un effectif limité, les produits des quatrième et cinquième gammes sont également utilisés dans des cuisines



classiques (pour réaliser des préparations « diététiques », par exemple). Les sociétés de restauration peuvent aussi s'appuyer sur cette offre pour ouvrir de très petits restaurants dans des collectivités où l'effectif salarié doit se limiter à un poste, parfois même à temps partiel (par exemple, pour servir moins de cinquante couverts par jour).

En cuisine centrale, le développement de l'assemblage culinaire, appuyé sur un recours accru aux produits pré-élaborés des industries agro-alimentaires, s'explique par des exigences élevées en matière d'hygiène. Mais il peut aussi provenir d'un choix d'équipement ou d'organisation, lorsqu'il est considéré moins coûteux de sous-traiter certaines opérations en amont auprès des industries agro-alimentaires (comme la cuisson des grosses pièces de viande, par exemple).

La **relation établie avec les consommateurs** est étroitement liée à l'environnement culturel de l'exploitation.

Ainsi, en maison de retraite où les repas représentent un moment important pour les pensionnaires, le **chef de cuisine** ou le **chef-gérant** peut agrémenter le séjour du public en personnalisant le contact noué avec les consommateurs ou en organisant des animations très locales proches de celles organisées dans un contexte familial.

Dans une clinique, la durée de séjour des patients et leur isolement en chambre ne permet pas toujours d'établir un contact direct avec eux, mais le **chef-gérant** pourra établir une relation régulière avec le directeur du site afin de s'assurer de la satisfaction des consommateurs. C'est souvent par l'intermédiaire de ce professionnel qu'une société de restauration parvient à stabiliser et à élargir sa prestation de service au-delà de la restauration, au nettoyage des chambres ou à l'accueil, par exemple.

En cuisine centrale, l'isolement temporel et géographique entre la production et la consommation ne permet pas au **responsable de production** d'entretenir un contact direct avec les consommateurs. Mais ce contact existe lors de commissions où il importe d'apporter des réponses ou d'argumenter sur certains choix face à des interlocuteurs multiples et officiels.

#### *3.4.2. Déclinaisons liées à la structure et à l'organisation du travail ou à l'équipement des exploitations*

La répartition des tâches au sein d'une cuisine est avant tout liée à la **taille de l'exploitation et à l'importance de son effectif**. Ainsi, le poste de **chef-gérant**, où une même personne cumule les fonctions de **chef de cuisine** et de gérant d'exploitation, existe généralement sur les exploitations de moins de 350 repas par jour. Il peut s'observer jusqu'à 700 repas par jour pour les cuisines qui effectuent des productions peu diversifiées ou qui n'assurent qu'un seul service quotidien (dans le secteur scolaire, par exemple).

De ce point de vue, c'est dans le secteur hospitalier que la fabrication est réputée la plus complexe et la plus contraignante et que l'effectif de l'encadrement de production sera relativement le plus élevé. Mais les postes de gérant et de **chef de cuisine** peuvent aussi être distincts lorsque, dans le secteur autogéré, le premier est rattaché à une collectivité publique tandis que l'autre n'a pas le même statut.

C'est à partir d'un seuil d'environ cinquante couverts par jour qu'un **chef-gérant** pourra être secondé d'un *employé de restauration*, dans un restaurant d'entreprise par exemple. Dans le secteur dit autogéré, les situations sont plus diverses et les effectifs employés souvent plus nombreux. En effet, chez ces employeurs, les **chefs de cuisine** se voient rarement confier des tâches de gestion. D'autre part, ils ont parfois tendance à se

reconstituer des brigades proches de celles qu'ils ont connues dans la restauration commerciale de type gastronomique, avec des commis, des cuisiniers et des chefs de partie.

Le **mode d'organisation de la production** (sur place ou en amont, en temps réel ou en différé) définit en grande partie la nature du travail.

Dans l'ensemble des cuisines de la restauration collective, la production s'effectue largement le matin du service, en fonction de prévisions de fréquentation, ce qui réduit nettement l'effet « coup de feu » au moment du service. Mais même dans une cuisine centrale qui effectue ses productions en différé, il est fréquent que des repas d'intervention restent à produire en dernière minute pour rectifier des prévisions insuffisantes, dans les sociétés de restauration notamment (les cuisines centrales du secteur autogéré ayant plutôt tendance à surproduire pour éviter ce type d'aléas).

De plus, malgré cette production majoritaire en différé, l'organisation du travail reste complexe lorsqu'il n'est pas possible de rectifier la nature ou les quantités produites librement, face à des aléas de livraison ou de production par exemple. Par rapport à des engagements contractuels avec différents interlocuteurs, le **responsable de cuisine n'a plus de véritable liberté d'improvisation** et même les prestations exceptionnelles peuvent avoir été définies contractuellement. Dans les organisations certifiées aux normes ISO 9000, toute réorganisation doit être conforme aux procédures ou implique leur réécriture (le changement d'une recette doit, par exemple, comporter une phase de tests auprès des consommateurs).

L'application des fiches techniques en production culinaire reste généralement libre de recours ou souple d'utilisation, mais dans les cuisines centrales les plus importantes, elle tend à se développer. Elle est même parfois nécessaire lorsqu'un *process* de production tel que la production sous-vide ne permet plus des ajustements après une cuisson (parce qu'il n'est pas possible de modifier un assaisonnement quand les produits sont en poche). Les quantités mises en œuvre imposent aussi une maîtrise et un affinage du paramétrage des outils de production par type de produit (en temps et en température, pour la cuisson et la réfrigération). Pour un **responsable de production**, le travail de recherche culinaire s'accompagne alors d'une adaptation à l'outil et aux quantités produites, ou d'une mesure des réactions des produits à la remise en température.

**L'équipement des exploitations** est relativement constant, avec des marmites (pour une cuisson dans un liquide), des sauteuses (pour une cuisson par contact) et des fours (pour une cuisson par convection). Néanmoins, certaines cuisines classiques sont dotées de cellules de refroidissement qui leur autorisent une production en différé, dans le secteur hospitalier notamment. Il importe donc que même le personnel de cuisine qui exerce son activité dans une organisation classique (et non dans une cuisine centrale) connaisse les principes et la réglementation propre à l'hygiène en liaison froide.

Entre cuisines classiques et cuisines centrales, c'est principalement la taille des équipements qui varie. Parmi les cuisines centrales les plus importantes (celles qui produisent plus de 5 000 repas par jour) certaines sont équipées de cuiseurs vapeur à haute pression pour une cuisson sous-vide. Ces équipements sont à programmer précisément en temps et en température pour les différentes phases de transformation du produit, un enregistrement automatique des variables permettant, pour un lot donné, d'assurer une « traçabilité » du produit dans les différentes étapes de ses transferts ou de sa transformation.

### 3.4.3. Déclinaisons liées à la personne (ou élasticité)

Dans certaines collectivités (comme les centres d'aide par le travail), les responsables de cuisine sont particulièrement appréciés par les consommateurs lorsqu'ils s'efforcent de les associer à la réalisation de certaines préparations culinaires ou de diversifier l'offre alimentaire et l'ambiance du restaurant en créant des animations ponctuelles avec des repas à thèmes ou qui accompagnent des festivités. Même dans le secteur hospitalier où le service en chambre domine, un changement de **chef de cuisine** ou de **chef-gérant** peut être constaté et apprécié par les consommateurs, grâce à un nouveau mode de mise en valeur ou d'assaisonnement des préparations.

Un savoir-faire culinaire en pâtisserie peut aussi être utile dans ces cuisines classiques, même s'il n'est mis en œuvre que ponctuellement et qu'il s'appuie sur les produits d'assemblage que propose l'industrie agro-alimentaire. En cuisine centrale, l'improvisation culinaire est plus difficile et c'est davantage le goût pour la recherche culinaire et la mise au point de nouvelles fiches techniques de production qui sont susceptibles d'être valorisés.

En matière de gestion, des **chefs-gérants** valorisent leur maîtrise de l'outil informatique pour se créer de véritables tableaux de bord (pour mieux visualiser les plannings ou mieux contrôler l'évolution globale des dépenses de leur exploitation, par exemple). D'autres utilisent cette maîtrise pour créer des supports de communication en appui de leur production (en réalisant des dessins sur des logiciels graphiques ou sur de véritables outils de publication assistée par ordinateur).

A titre exceptionnel, une bonne maîtrise de la langue anglaise par un gestionnaire de cuisine peut aussi être appréciée par une société de restauration qui fait visiter régulièrement une exploitation prestigieuse à ses partenaires étrangers.

### 3.5. Tendances d'évolution des emplois de gestionnaires de production culinaire

Moins éclatés que les emplois d'*employé de restauration*, ceux de *gestionnaire de production culinaire* se déclinent davantage selon le niveau de complexité des exploitations gérées. La tendance générale est celle d'une responsabilisation accrue en matière de gestion budgétaire et d'un développement des sollicitations concernant l'innovation culinaire et l'animation de site.

Besoins croissants des entreprises	Répercussions sur l'évolution des emplois (exemples)
• Maîtriser la réponse apportée aux contraintes de l'environnement (réglementation sur l'hygiène, sécurité alimentaire et humaine...).	⇒ L'encadrement de cuisine est davantage responsabilisé en matière de risques alimentaires et se voit parfois interdire le recours à certains produits (comme les œufs crus) ou à certaines techniques de production (la réalisation des fonds de sauce, par exemple). De plus, la stabilité des consommateurs sur un même restaurant oblige à diversifier l'offre alimentaire avec un effectif parfois limité. Ces facteurs conduisent à un recours accru à des produits pré-élaborés au niveau de l'industrie agro-alimentaire.

Besoins croissants des entreprises	Répercussions sur l'évolution des emplois (exemples)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux respecter des objectifs budgétaires souvent à la baisse.</li> </ul>	<p>⇒ Dans les sociétés de restauration surtout, un <b>chef-gérant</b> peut avoir à assurer un niveau de prestation constant avec un budget négocié à la baisse, pour des consommateurs réguliers et non informés de cette mesure. Dans certains cas, ces renégociations peuvent engendrer des diminutions d'effectifs ou une diminution de la part des cuisiniers (avec davantage d'<i>employés de restauration</i> utilisés à temps partiel au moment du service). Dans d'autres, elles se traduisent par la nécessité d'appliquer progressivement des politiques d'entreprise qui permettent la réalisation d'économies d'échelle (politique d'achats ou d'offre alimentaire, par exemple). Le développement des réseaux informatiques qui permettent une saisie unique, de plus en plus souvent réalisée au niveau des exploitations, permet aussi une diminution des frais de structure.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter des réponses aux soucis d'équilibre nutritionnel et de sécurité alimentaire (contrôle de provenance des viandes bovines, par exemple).</li> </ul>	<p>⇒ Plusieurs opérateurs de la restauration collective (autogérés ou sociétés de restauration) tendent à développer la spécification des produits qu'ils utilisent pour ne plus accepter le bas de gamme (comme les protéines de substitution dans des viandes ou des poissons reconstitués), pour mieux connaître la provenance des produits, pour exiger une marque... Les responsables de la cuisine doivent être en mesure d'effectuer ces contrôles à la réception des marchandises et d'en informer les consommateurs. Ils doivent alors élargir leurs connaissances au champ de la nutrition ou des contrôles alimentaires. Ils peuvent aussi proposer de nouvelles recettes répondant davantage aux soucis du moment (repas allégés, aliments « bio »...).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux répondre aux attentes des consommateurs et les fidéliser.</li> </ul>	<p>⇒ Le recours accru aux produits de l'assemblage culinaire facilite la réalisation de préparations complémentaires rapides en cours de service, pour diversifier l'offre et minorer le risque d'invendus lorsque la fréquentation fluctue. Mais les préparations culinaires, d'assemblage ou non, doivent être améliorées pour valoriser le goût des aliments (cuisson des légumes dans un bouillon, par exemple).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la convivialité du restaurant et véhiculer une image de professionnalisme.</li> </ul>	<p>⇒ L'offre alimentaire d'un restaurant doit respecter son ancrage régional en proposant des préparations liées à des traditions locales et un <b>chef de cuisine</b> peut valoriser à sa manière ses productions. Néanmoins, même dans une partie du secteur autogéré, cette offre s'inscrit de plus en plus dans le cadre de politiques ou de concepts définis au niveau central de l'entreprise, avec des manifestations nationales dans lesquelles les consommateurs sont amenés à concourir et où des lots importants sont mis en jeu.</p>

PARTIE 4

**ÉVOLUTION SOUHAITABLE DES DIPLÔMES**



# 1. LES DIPLÔMES LIÉS À LA RESTAURATION :

## UNE HISTOIRE LIÉE À LA DYNAMIQUE DU SECTEUR

(par Édith KIRSCH)

### 1.1. Carte des spécialités de formation : des préoccupations qui évoluent<sup>22</sup>

L'analyse de l'évolution de la carte des spécialités de la restauration ne peut guère être séparée de celle des activités qui lui sont connexes, en particulier l'hôtellerie et, aujourd'hui, l'hygiène. L'offre de formation témoigne à la fois de l'évolution des préoccupations de la profession et de la conception que l'on se fait de la fonction sociale du diplôme.

#### 1.1.1. Début des années soixante-dix : les anciens et les modernes

Le développement de nouvelles formes de restauration et d'hôtellerie entraîne la création de nouvelles spécialités, en particulier dans la restauration qui semble chercher à affirmer à la fois sa technicité et sa diversité : création de deux BTS Production culinaire dont un dédié à la restauration collective en 1973, création de deux options « collectivités » au CAP Cuisine en 1974. La tendance à spécialiser reflète les débats internes à la profession, marquée par la rivalité entre les défenseurs des métiers traditionnels et ce que l'on nommait « néo-restauration » et « néo-hôtellerie ».

Nouveau diplôme se voulant d'emblée moins spécialisé que ses prédécesseurs, le BEP optait, en 1969, pour une technicité transversale aux métiers de la cuisine d'un côté, des services de l'autre, sans opérer de distinction selon le type d'établissement où serait exercé le métier. Cette conception préfigure la configuration adoptée aujourd'hui pour l'ensemble des diplômes.

#### 1.1.2. Aujourd'hui : filière cuisine unique et prise en compte des normes sanitaires

À la fin des années quatre-vingts, la carte des formations se réorganise à partir d'une conception des métiers plus proche de celle qui prévalait à l'origine, fondée sur la distinction entre restauration et hôtellerie. De la spécialisation précédente subsiste un BTS dédié à la restauration qui a ainsi gagné ses lettres de noblesse. Le dernier diplôme à avoir connu le fractionnement de la spécialisation est le brevet de technicien (BT) qui distinguera en 1986 la cuisine du service en salle. Peut-être la profession a-t-elle voulu marquer son attachement à ce diplôme ? Un an plus tard sera créé le bac professionnel Restauration (1987) et, en 1992, le BT disparaîtra au profit d'un bac technologique Hôtellerie.

Il est possible que la restauration ait préféré le bac professionnel parce que l'alternance rend justice à la pratique nécessaire en cuisine. De leur côté, les titulaires du bac technologique sont peut-être mieux à même de résister à la concurrence que leur font les bacheliers généraux au moment de l'embauche dans l'hôtellerie.

Au niveau V, quatre diplômes sont dédiés à l'aval de la chaîne alimentaire et intègrent explicitement des notions d'hygiène, qu'il s'agisse de locaux ou, ce qui est nouveau, de préparations alimentaires : les CAP d'Agent technique d'alimentation et de Maintenance et hygiène des locaux et le BEP Bio-services dont les deux dominantes correspondent aux spécialités de CAP, ainsi que le CAP Employé technique de collectivité.

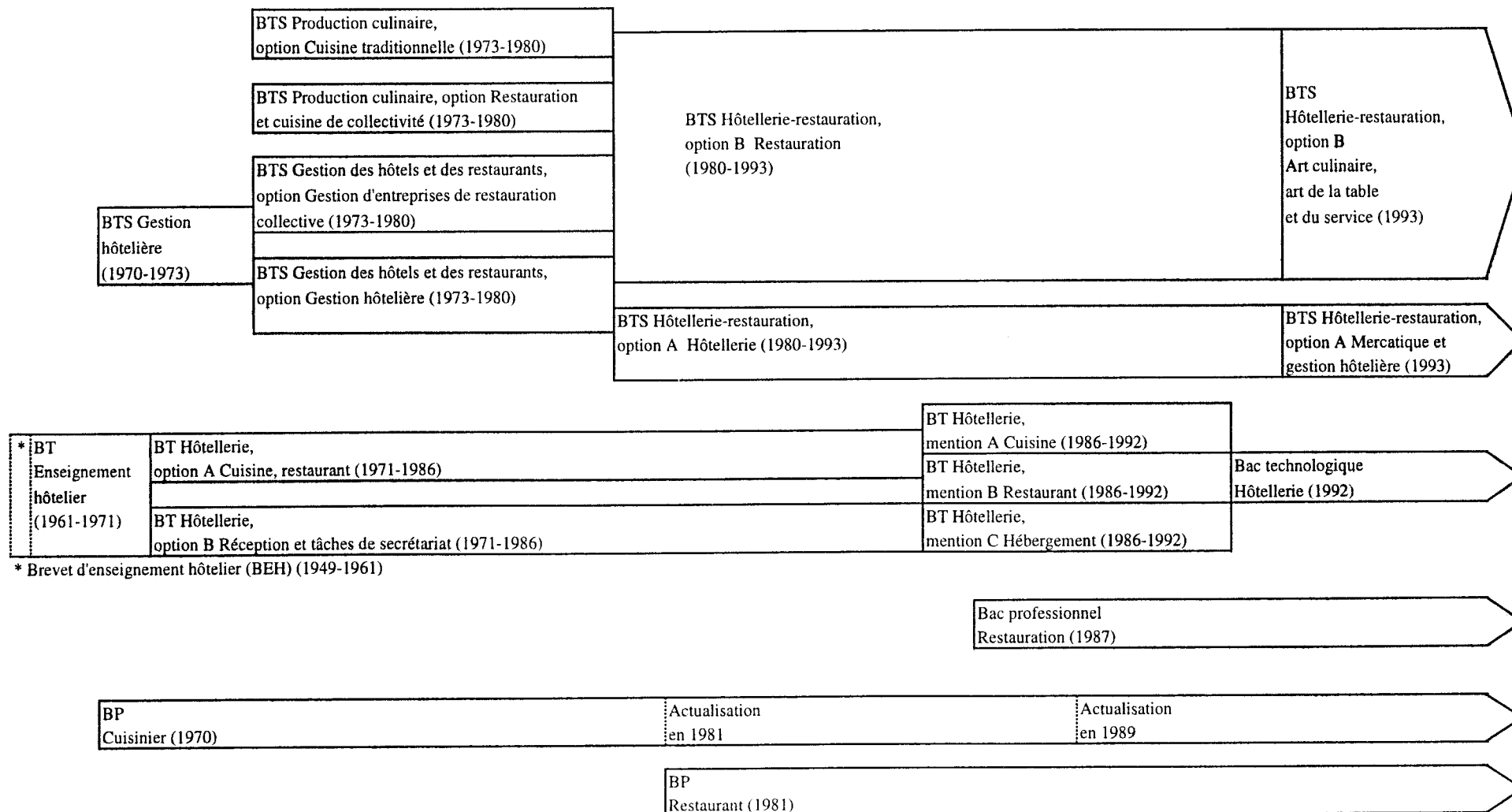
---

<sup>22</sup> Voir graphiques ci-après : « Généalogie des diplômes liés à la restauration ».

## GENEALOGIE DES DIPLOMES LIES A LA RESTAURATION

Années

69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97



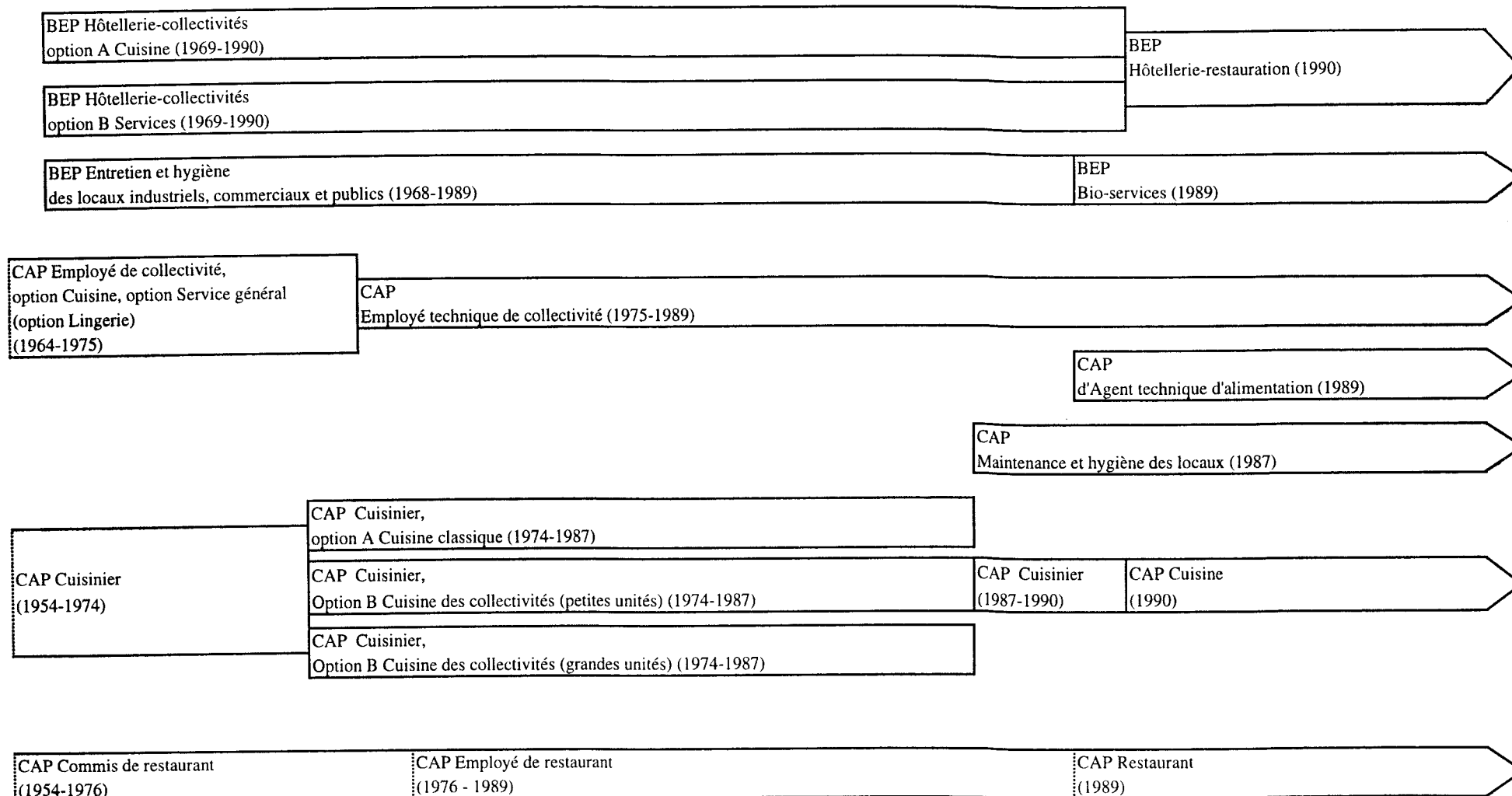
\* Brevet d'enseignement hôtellerie (BEH) (1949-1961)



## GENEALOGIE DES DIPLOMES LIES A LA RESTAURATION (suite)

Années

69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97



La création de ces diplômes témoigne de la prise en compte de nouvelles normes sanitaires qui vont croissant du fait des réglementations européennes, de la montée des préoccupations relatives à la santé mais aussi – et peut-être surtout en ce qui concerne les CAP – de la volonté de professionnaliser des emplois jusqu'ici occupés par des personnes sans formation professionnelle initiale. Reste à ces diplômes à se faire reconnaître sur le marché du travail.

## 1.2. Effectifs en formation : les dynamiques différentes de la voie scolaire et de l'apprentissage

### 1.2.1. Les lycéens<sup>23</sup>

Totaliser l'ensemble des effectifs de dernière année des spécialités retenues pour cette première approche aboutit à un regroupement quelque peu hétérogène. Toutefois, la part relative des différents niveaux suit une évolution semblable à celle que connaît l'ensemble des formations techniques : le niveau III et, surtout, le niveau IV progressent alors que le niveau V régresse<sup>24</sup>. Ici, le nombre d'élèves préparant un BTS ou un diplôme de niveau IV a pratiquement triplé entre 1986-87 et 1995-96 alors que les effectifs du niveau V restaient stables.

Cette évolution est en partie liée à la création du baccalauréat professionnel qui, à lui seul, accueille plus de 3 000 élèves en 1995-96. Au niveau V, les effectifs du BEP font plus que doubler (6 599 élèves en 1986-87, 16 865 en 1995-96) alors que ceux du CAP sont quasiment divisés par quatre (16 073 à 4 716). On ne peut toutefois parler de l'évolution du niveau V sans tenir compte de celle de l'apprentissage.

### 1.2.2. Les apprentis

Tous les diplômes sont accessibles par l'apprentissage depuis 1987. Cette voie d'accès au diplôme reste symbolique pour le BTS, mais rassemblait en 1994-95 près de 900 apprentis au niveau IV et près de 12 500 au niveau V où le CAP draine les quatre cinquièmes de l'effectif. La vitalité du CAP est particulièrement nette **en cuisine** où les **apprentis sont cinq fois plus nombreux que les scolaires** (1 203 lycéens et 6 375 apprentis pour le CAP Cuisine en 1994-95). On retrouve ici des choix de formation typiques de l'artisanat où le CAP garde sa valeur de garant de la qualification professionnelle de base. Il est pour l'instant trop tôt pour dire si le baccalauréat professionnel parviendra à concurrencer le brevet professionnel sur le terrain de l'apprentissage. Les flux étaient, en 1994-95, de l'ordre de 350 pour le bac pro Restauration et de 500 pour les BP Cuisine et Restaurant. C'est relativement peu, signe également que dans ces professions, la compétence se construit par l'expérience à partir de la base que constitue le CAP.

---

<sup>23</sup> Voir annexe 2, tableau des « Effectifs de dernière année de cursus menant à un diplôme lié à la restauration ».

<sup>24</sup> Le niveau III suppose deux ans d'études après le bac et correspond au BTS et au DUT. Le niveau IV est celui du baccalauréat, le niveau V celui du CAP et du BEP.

### **1.3. Résultats aux examens : prééminence du modèle scolaire**

Le tableau « Diplômes liés à la restauration. Résultats aux examens » précise les taux de réussite aux examens selon l'origine des candidats. Il permet également d'évaluer le poids relatif des différentes voies d'accès au diplôme. Il met en évidence la prééminence de la voie scolaire, tant en ce qui concerne le nombre de candidats que les taux de réussite. Environ les trois quarts des lycéens obtiennent leur diplôme. Les taux sont nettement plus bas pour les apprentis et les adultes pour qui ils sont fréquemment inférieurs à 50 %. Il est probable que la compréhension de ces phénomènes passe par une analyse plus fine des résultats où seraient distinguées épreuves théoriques et professionnelles.

Si les écarts entre les taux interrogent les modes d'évaluation, ils questionnent également les modalités de formation. On constate ainsi que les élèves de BEP présentant, comme ils en ont la possibilité, un CAP appartenant au même champ professionnel que leur BEP, obtiennent de meilleurs résultats que ceux qui ont préparé ce CAP. Ainsi, aux sessions 1993, 1994 et 1995, les candidats aux CAP Cuisine et Restaurant originaires d'un BEP (qui ne peut être que Hôtellerie-Restaurant) réussissent mieux que tous les élèves de CAP, quel que soit leur passé scolaire avant l'entrée dans l'enseignement professionnel<sup>25</sup>. Si l'on en reste au critère du diplôme, le BEP atteste, tout autant que le CAP, d'une qualification professionnelle dans un domaine précis alors qu'il a, en principe, été formé dans un champ plus large.

## **2. LES DIPLÔMES ACTUELS : UNE VOIE D'ACCÈS AUX PRINCIPAUX MÉTIERS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE**

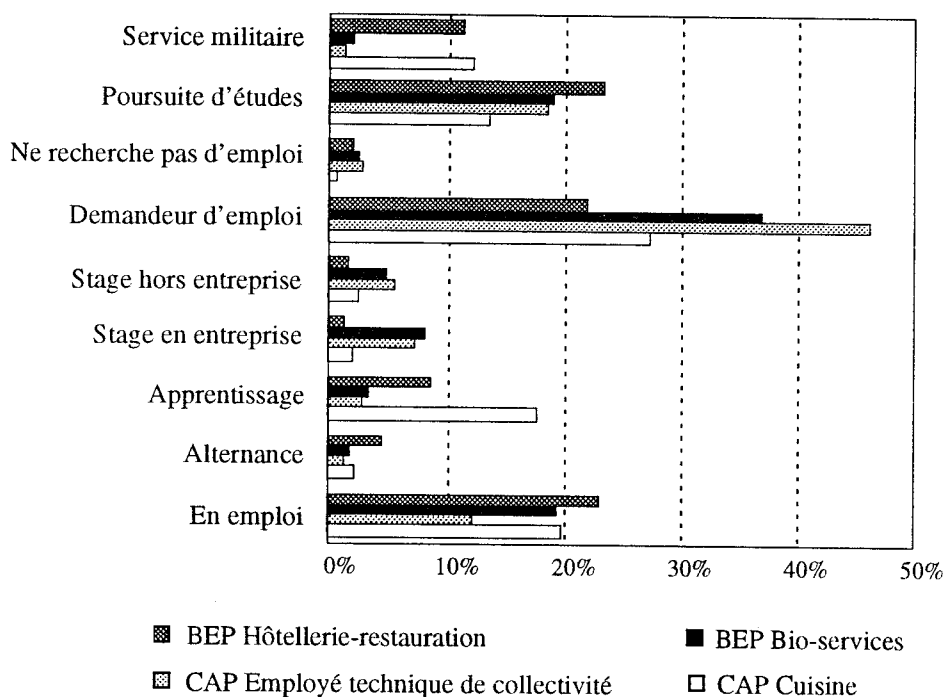
### **2.1. De faibles chances d'accès à l'emploi, après une formation de niveau V à la cuisine ou au service...**

Les données statistiques les plus récentes sur l'insertion des jeunes en fonction de la formation suivie n'existent que pour les formations de niveau V (CAP ou BEP) et ne renseignent pas sur le secteur d'insertion ou sur la nature de l'emploi occupé. Elles donnent cependant un aperçu des difficultés actuelles d'accès à l'emploi que rencontrent les jeunes, titulaires ou non d'un diplôme, qui ont préparé ces formations par la voie scolaire.

---

<sup>25</sup> Voir Annexe 2, « Résultats au CAP selon l'origine scolaire des candidats ». La durée de préparation du CAP varie selon le passé scolaire des élèves : un an après une formation professionnelle, deux ans après la classe de troisième, trois ans après la cinquième.

## SITUATION À SEPT MOIS DES ÉLÈVES SORTIS DU SYSTÈME ÉDUCATIF EN JUIN 1994



NB. : Sur ce schéma ne figure pas encore le CAP Agent technique d'alimentation, créé à la rentrée 1989, car les flux d'élèves sortant au moment de l'enquête étaient encore très faibles.  
 Source : Enquête IVA, DEP-MEN, 1994.

Ce schéma montre que sept mois après la fin de leur scolarité, les élèves sortant d'un BEP Hôtellerie-restauration connaissent la meilleure insertion et la moindre exposition au chômage. Ceux qui ont préparé un CAP Employé technique de collectivité (ETC), titulaires ou non du diplôme, sont les moins bien placés sur le marché du travail : près de 50 % d'entre eux sont au chômage, alors que cette situation concerne environ 40 % des élèves de BEP Bio-services et 30 % des sortants de CAP Cuisine. En termes d'exposition au chômage, ces deux dernières formations se situent en fait à un niveau très proche compte tenu de l'effet du service militaire, beaucoup plus sensible dans la spécialité cuisine avec une forte proportion de garçons.

Mais si les chances d'accès à l'emploi paraissent comparables pour ces deux formations, nous observons que seuls les sortants du CAP Cuisine bénéficient véritablement des contrats d'apprentissage. Ils sont près de 20 % employés sous cette formule, alors que les élèves de BEP Bio-services, comme ceux de CAP ETC poursuivent davantage leurs études par voie scolaire ou sont en stage de tous types.

On retiendra alors que sept mois après la sortie du système éducatif, les élèves sortant d'un CAP Cuisine ou d'un BEP Hôtellerie-restauration sont en activité dans 40 % des cas (en emploi ordinaire, en contrat de travail en alternance ou en apprentissage), contre seulement 25 % pour les BEP Bio-services et 17 % pour les élèves du CAP ETC.

Indépendamment des contenus des formations, l'origine scolaire des élèves qui alimentent cette dernière formation pourrait être un facteur explicatif de leurs difficultés d'insertion professionnelle. Lors de la création du BEP Bio-services en 1989 (avec deux

CAP ETC aurait dû être supprimé. Mais il a été conservé dans certaines académies parce qu'il « revêt un rôle stratégique pour les classes d'enseignement adapté » (FOURCADE, OURTAU, 1994). Il accueille donc des élèves ayant connu des difficultés importantes en cours de scolarité. C'est justement le reproche que formulent à ce diplôme les professionnels qui déclarent avoir employé les jeunes issus de cette formation.

Après avoir mesuré les chances d'insertion des jeunes de niveau V à l'issue de leur scolarité, il importe d'apprécier l'évolution de cette insertion à moyen terme et les rapports existants entre le contenu de l'emploi occupé et la spécialité de la formation suivie.

## 2.2. ...Mais des emplois en rapport avec la cuisine ou le service

L'« enquête de cheminement » réalisée par le Céreq en 1993, portant sur des élèves sortant du système éducatif en 1989 à l'issue d'une formation de niveau V, réinterrogés quatre ans après, permet d'avoir une vision rétrospective sur les cursus professionnels possibles à moyen terme<sup>26</sup>.

En quatre ans, ces jeunes ont essentiellement stabilisé leur emploi : en 1993 comme en 1989, un quart est demandeur d'emploi, mais 45 % ont obtenu un contrat à durée indéterminée, contre seulement 15 % quatre ans auparavant.

La spécialité de formation a cependant une incidence importante sur l'exposition au chômage, pour les formations étudiées. Ainsi, les **possibilités d'insertion des élèves de la filière cuisine** (dans laquelle nous regroupons le CAP Cuisinier et le BEP Hôtellerie-restauration option cuisine) **sont supérieures à celles de la filière que nous qualifierons de « distribution »** (CAP Employé technique de collectivités et BEP Hôtellerie-restauration option service). En 1993, l'écart du taux de chômage entre les deux grandes spécialités est de dix points.

Ce phénomène est d'autant plus important qu'il se creuse dans le temps (tout au long des quatre années sur lesquelles les observations ont porté) et qu'on le constate aussi sur les chances d'accès à l'emploi stable.

Pour les élèves occupant un emploi en octobre 1993, l'enquête permet d'identifier le secteur d'activité de l'employeur et l'appellation du poste occupé par la personne. Cette donnée nous intéresse à double titre :

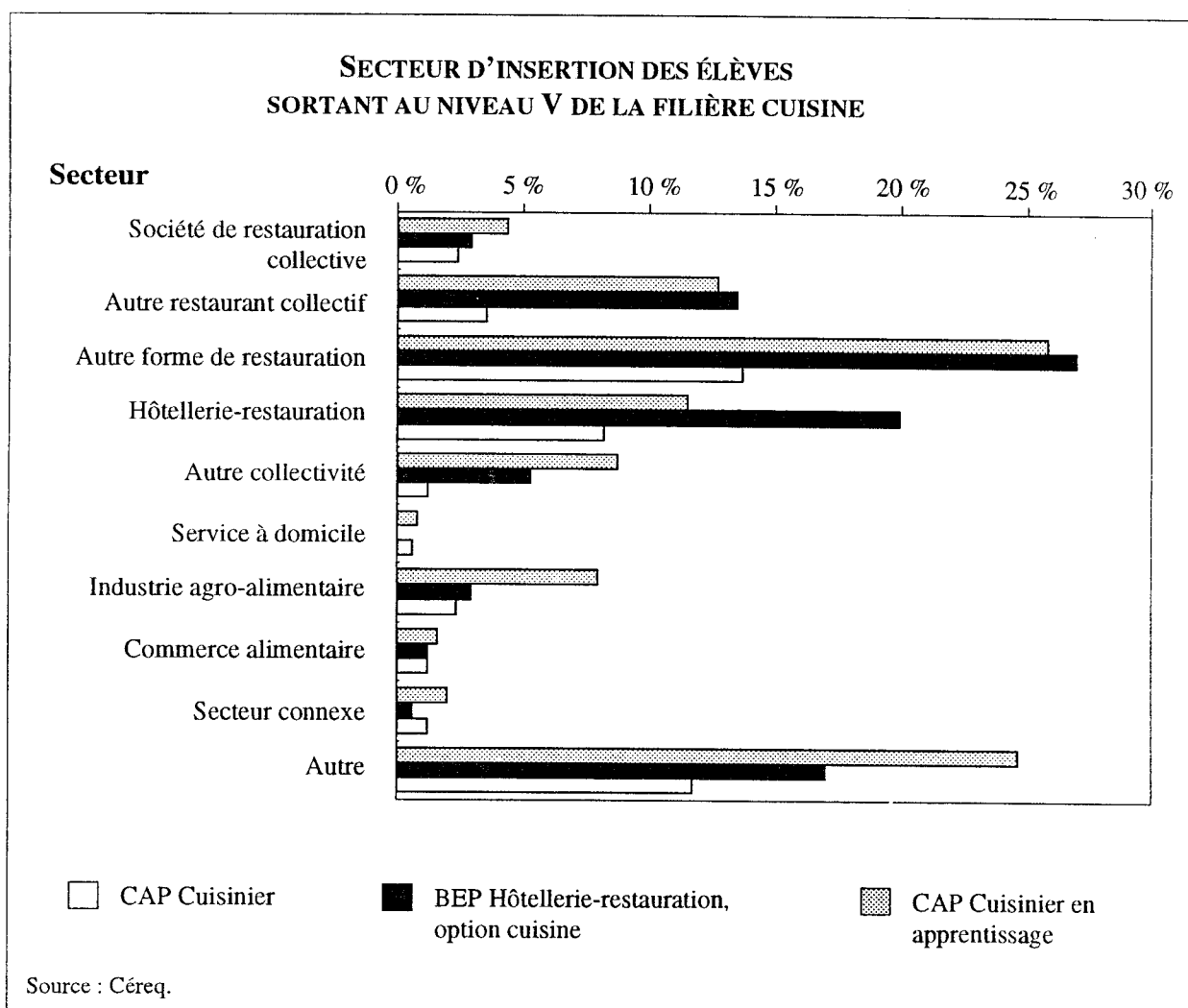
- d'une part, elle permet de compléter les appréciations strictement quantitatives sur la part des jeunes insérés dans l'emploi, puisque même parmi ceux-ci, en moyenne **20 % d'entre eux occupent un emploi sans rapport avec la spécialité de formation suivie** (ils figurent dans la rubrique « autres secteurs » sur les graphiques qui suivent) ;
- d'autre part, elle confirme la faible identité du secteur de la restauration collective autogérée (qui peut même être perçue comme une construction artificielle), lorsque les individus exerçant un emploi de restauration collective au sein de ces collectivités déclarent massivement travailler hors de l'hôtellerie-restauration, en citant d'abord l'activité de leur collectivité d'appartenance.

---

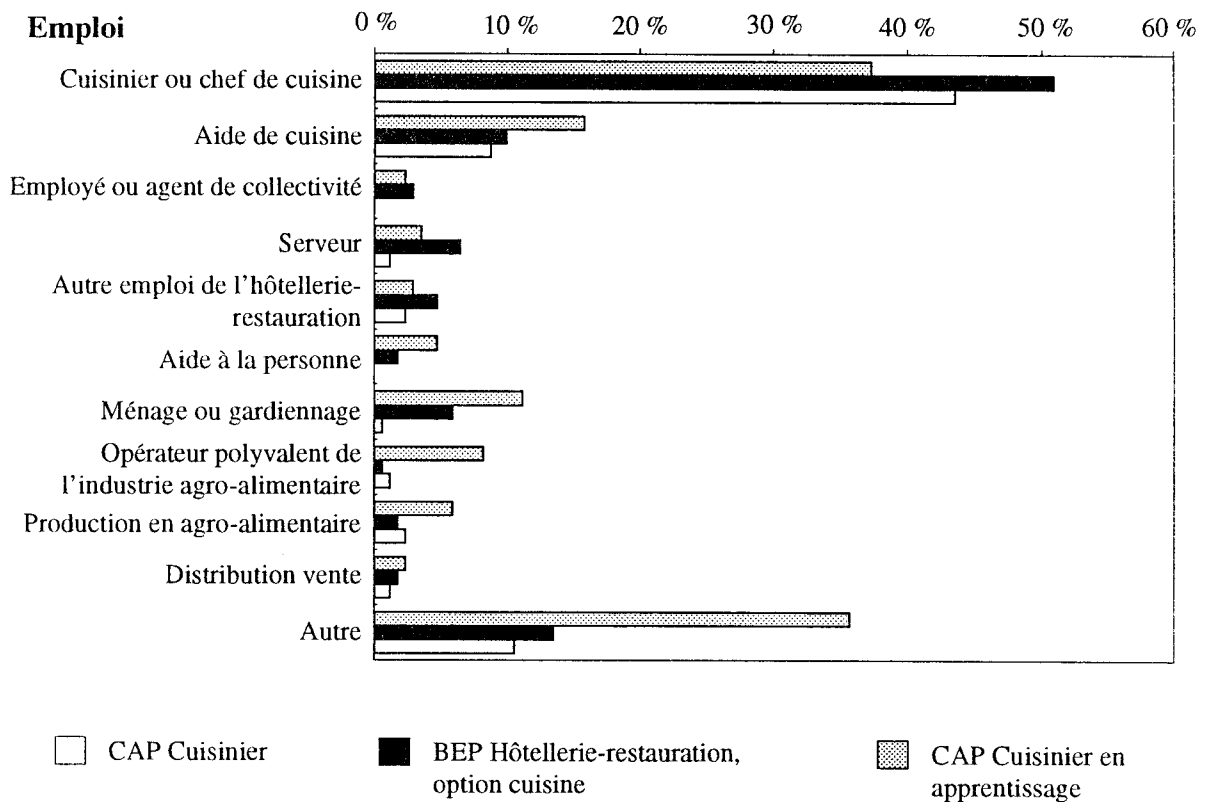
<sup>26</sup> Cette enquête, qui a débuté en 1989 ne mentionne pas le BEP Bio-services puisqu'à cette date, aucun élève ne sortait encore de la formation (elle a été créée la même année).

Pour les élèves ayant suivi une formation de la **filière cuisine**, l'insertion dans les différentes formes de la restauration reflète globalement la répartition des emplois au plan national. Près de la **moitié des jeunes diplômés deviennent cuisinier ou chef de cuisine** (avec des appellations plus précises en restauration traditionnelle).

Mais pour ceux qui ne sont pas recrutés dans ces métiers, l'insertion se fait très largement dans un secteur qui n'a pas de rapport avec la spécialité de formation, comme celui de la grande distribution non alimentaire. Ce phénomène, qui a déjà été constaté dans d'autres spécialités de formation très techniques comme la comptabilité (par opposition au secrétariat), témoignerait peut-être d'une « erreur » de choix de formation et d'un souhait de réorientation professionnelle. En effet, l'insertion professionnelle sans lien avec le métier de cuisinier est plus rare pour les élèves ayant préparé un CAP Cuisinier par l'apprentissage. Nous faisons l'hypothèse que la confrontation directe aux réalités de terrain engendre soit des démissions immédiates, soit un intérêt réel pour ce métier.



### EMPLOI DES ÉLÈVES SORTANT AU NIVEAU V DE LA FILIÈRE CUISINE



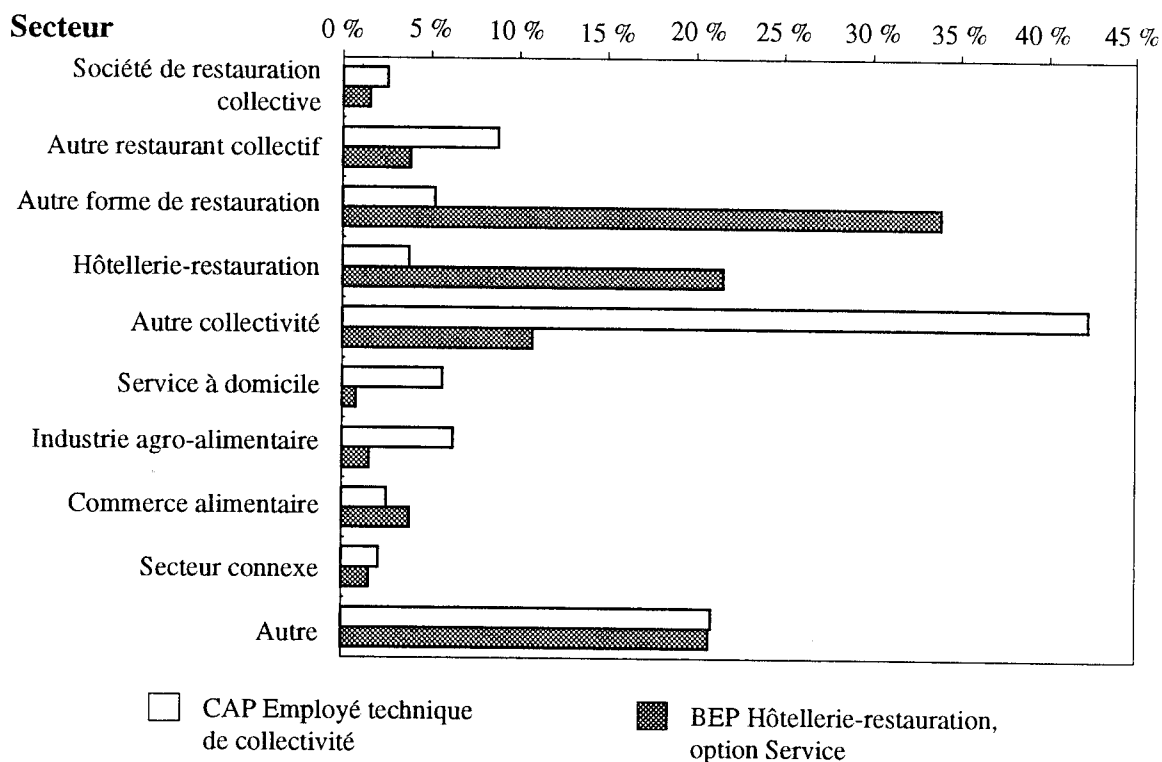
Source : Céreq.

Pour les élèves sortant de la **filière « distribution culinaire »** (qui englobe des activités de préparations et de valorisation des produits), les **situations sont plus nuancées et les emplois occupés plus divers**. La restauration collective représente apparemment 5 à 10 % des emplois selon la formation suivie, mais l'importance des emplois exercés dans les autres collectivités (42 % pour les élèves sortants de CAP ETC, par exemple), masque l'existence d'autres emplois en restauration collective.

Les spécialités de formation sont globalement respectées avec 16 % des élèves sortant d'un CAP ETC insérés dans la restauration collective en tant qu'Employé de collectivité (EDC) ou participant au service de la restauration (dans les collectivités scolaires par exemple), et 40 % occupés à des activités de nettoyage ou d'aide à la personne.

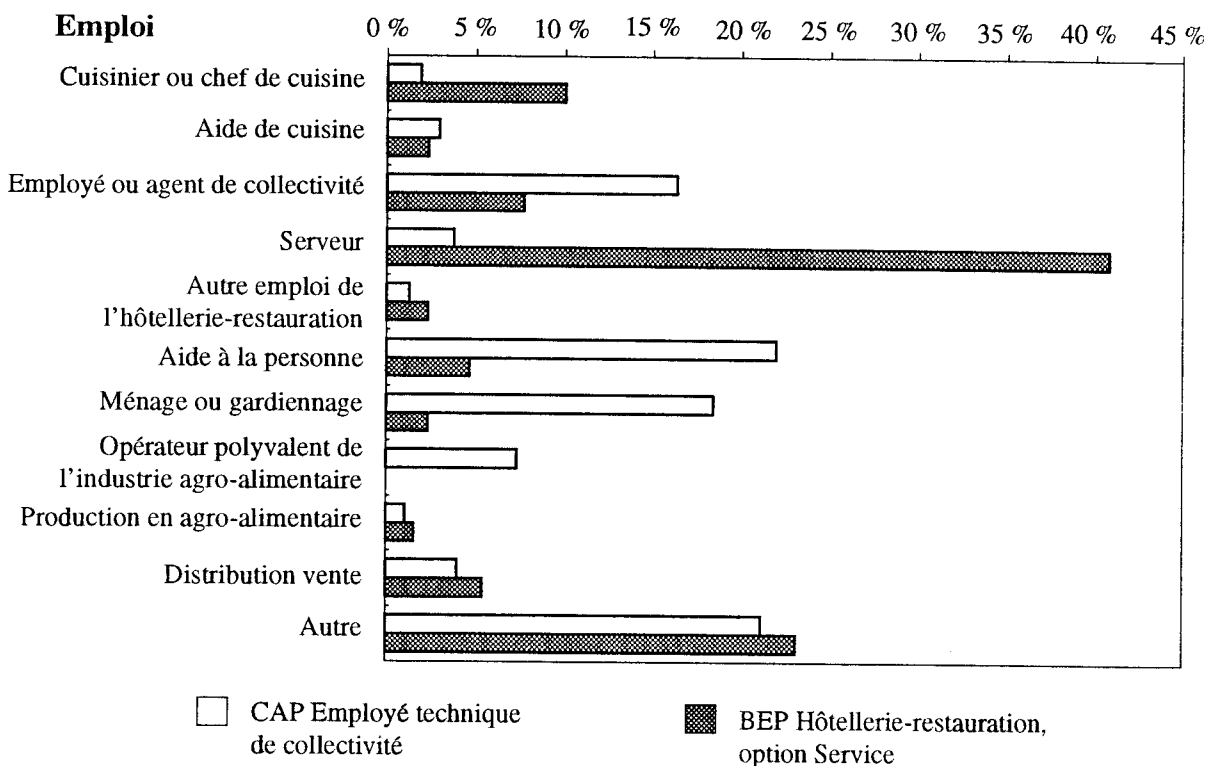
Les élèves qui travaillent après un BEP Hôtellerie-restauration option service occupent aussi à 40 % un emploi de serveur et même à 10 % celui de cuisinier.

**SECTEUR D'INSERTION DES ÉLÈVES SORTANT AU NIVEAU V EN RESTAURATION (AUTRE QUE CUISINIER) DE LA FILIÈRE DISTRIBUTION CULINAIRE**



Source : Céreq.

**EMPLOI DES ÉLÈVES SORTANT AU NIVEAU V EN RESTAURATION (AUTRE QUE CUISINIER) DE LA FILIÈRE DISTRIBUTION CULINAIRE**



Source : Céreq.



### 3. MAINTENIR LA STRUCTURE DES DIPLÔMES MAIS RÉVISER LEURS CONTENUS

#### 3.1. Une structuration adaptée des diplômes

Les données statistiques sur les deux emplois dominants et l'analyse des pratiques de gestion de la main-d'œuvre, présentées en partie 1, confirment la pertinence de deux filières de formation distinctes, l'une basée sur la production culinaire, l'autre sur les préparations périphériques et le service (que nous qualifions d'activités de « distribution culinaire »).

Cette dualité renvoie au mode de gestion classique des compétences que nous observons dans l'hôtellerie et la restauration commerciales :

*« Mis à part l'emploi de cuisinier, c'est en général dans la "salle" et la "polyvalence" que la plupart des employeurs indépendants situent les meilleures possibilités d'insertion et de formation des jeunes dans leurs entreprises. Dans la restauration, tandis que le passage de la cuisine à la salle est non seulement possible mais recommandé, l'inverse est inconcevable à cause du clivage qui sépare le cuisinier des autres catégories de salariés dans la hiérarchie professionnelle. » (TROUVÉ, 1996).*

Les formations actuelles de l'Éducation nationale, avec une déclinaison du niveau V au niveau III en cuisine (du CAP Cuisine au BTS Hôtellerie-restauration option Art culinaire, art de la table et du service), alors qu'il n'existe que des formations de niveau V en « distribution culinaire » (CAP Employé technique de collectivité, CAP Agent technique d'alimentation, BEP Bio-services, BEP Hôtellerie-restauration...), répondent aux besoins de la profession.

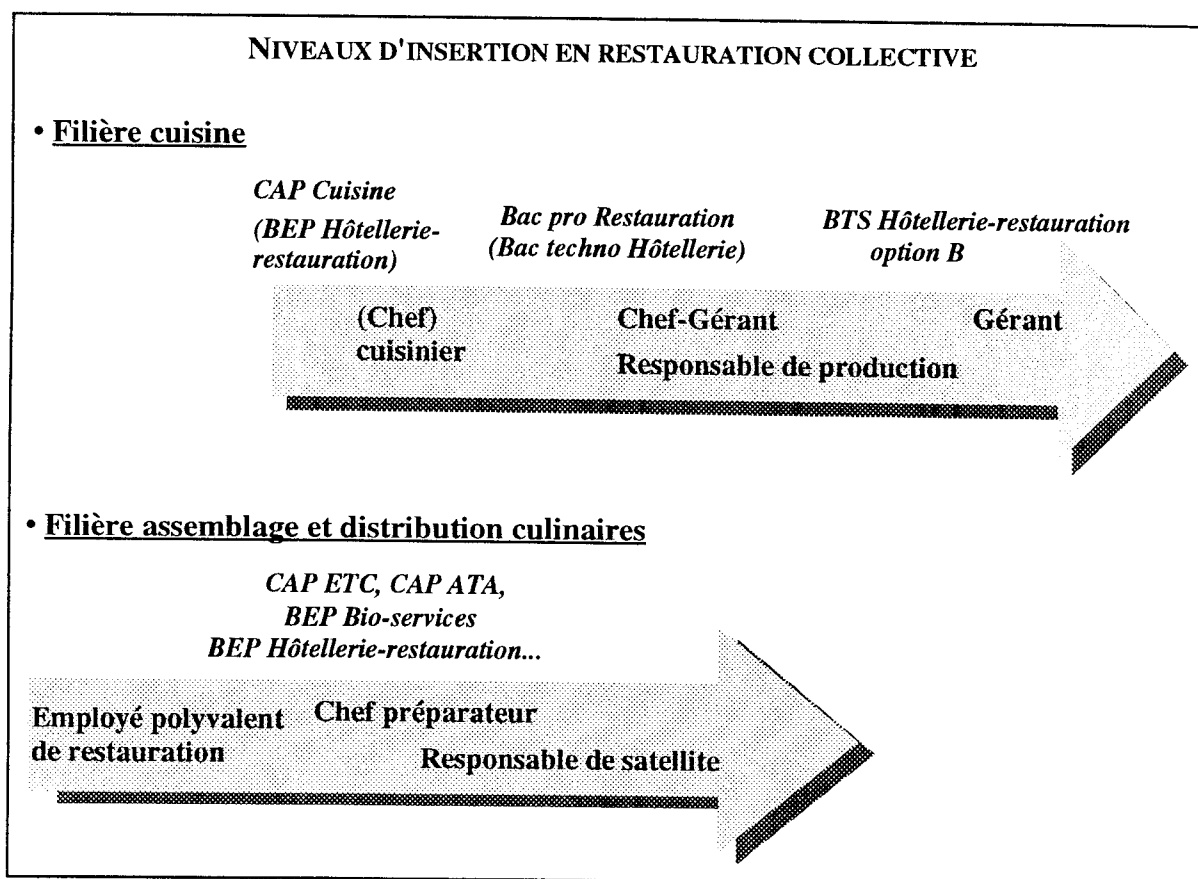
En effet, les véritables possibilités d'évolution professionnelle, au niveau des exploitations, restent basées sur les compétences en cuisine auxquelles viennent s'ajouter progressivement celles de la gestion et de l'animation commerciale.

De plus, nous avons signalé que si le niveau actuel de formation du personnel des exploitations est plutôt faible, il n'est pas représentatif des pratiques de recrutement actuelles :

- Ainsi, les responsables du personnel des SRC s'accordent sur le fait que les emplois de **chef-gérant, pour lesquels la production culinaire est une réalité quotidienne, sont de plus en plus occupés par des titulaires de baccalauréat professionnel ou même de BTS, après environ trois ans d'expérience en tant que chef-gérant adjoint.**
- De la même façon, la possession d'un **BEP, notamment en restauration, peut être un atout** pour accéder à un poste d'**employé polyvalent de restauration**, mais en aucun cas la profession n'a évoqué le souhait de disposer d'un baccalauréat pour favoriser l'accès à ces emplois encore largement désignés sous le terme « non qualifiés ».

Le schéma qui suit représente le niveau auquel s'effectuent actuellement ces embauches. Il convient de garder à l'esprit que les **emplois d'encadrement d'équipe, même classés « employé », ne sont jamais des emplois d'accès direct** pour de jeunes diplômés non expérimentés.

- Pour les emplois de **chef-gérant** ou de **responsable de production**, une expérience professionnelle en tant que cuisinier puis chef de cuisine est un pré-requis. Les titulaires de baccalauréat professionnel ou de BTS peuvent connaître une évolution plus rapide que d'anciens professionnels, pour lesquels l'accès à cette fonction durerait encore en moyenne huit ans.
- La promotion des **employés polyvalents de restauration** est moins stabilisée. Elle s'effectue davantage sur des critères d'appréciation personnelle et au gré des opportunités (à titre d'exemple, la fonction de **chef préparateur** est encore peu répandue et ne peut exister qu'en présence d'un grand nombre de professionnels sur une même exploitation). Elle reste même exceptionnelle pour un personnel d'exécution souvent peu mobile. **La création d'une cuisine centrale peut alors représenter une véritable opportunité d'évolution avec l'accès au poste de responsable de satellite dans une ancienne cuisine transformée en office**, par exemple.



La construction actuelle des diplômes est d'autant plus adaptée aux besoins de la profession que les formations à la cuisine et à la distribution ne sont pas spécifiques à la restauration de collectivités : un *cuisinier* ou une *employée de restauration* doivent maîtriser les mêmes de techniques quel que soit le lieu où ils exercent leur fonction.

- En cuisine, l'abandon d'options spécifiques pour la restauration collective en CAP de cuisine et en BTS de restauration (signalé en début de partie 4) se justifierait ainsi. C'est d'ailleurs l'orientation qu'a pris l'AFPA en 1996 pour ses titres homologués.
- De la même façon, le maintien d'un CAP rénové en distribution culinaire en remplacement du CAP Agent technique d'alimentation traduit, au niveau du système éducatif, la nécessaire diversification des voies d'accès aux métiers de la restauration. Mais s'il parvient à être reconnu par les professionnels qui s'efforcent d'élever le niveau de qualification de leurs *employés de restauration* (en étant utilisé essentiellement par la voie de l'apprentissage), ce diplôme restera classé à un niveau inférieur au CAP de cuisine. C'est ce qu'a admis l'AFPA en considérant le certificat de formation professionnelle d'agent de restauration au niveau V bis, et non au niveau V.

Une éventuelle diversification des enseignements pourrait s'opérer au sein des formations de cuisine. Par exemple, pour un nombre restreint de professionnels, une formation continue d'un an pourrait préparer des **chefs de cuisine** à l'exercice de la fonction de **responsable de production** en cuisine centrale, que ces exploitations appartiennent à la restauration commerciale ou à la restauration collective. La formation initiale pourrait déjà initier les futurs professionnels en gestion de production (définition de programmes de fabrication, planification de productions...), pour les préparer à exercer éventuellement leur activité dans une exploitation importante qui assure une production en liaison froide. Mais la spécialisation des formations selon les techniques culinaires enseignées ne doit pas s'opérer entre la restauration commerciale et la restauration collective, puisque chacune d'elle dispose des trois formes dominantes de l'organisation du travail : cuisine classique, cuisine centrale et assemblage culinaire (voir page 44).

Les responsables du personnel interviewés affirment même avoir observé que lorsqu'un diplôme s'adresse spécifiquement à leur secteur d'activité, le système éducatif tend à y orienter les élèves les plus en difficulté, considérant toujours la restauration commerciale comme plus prestigieuse. Pour eux, un enseignement professionnel trop axé vers une spécificité du métier, celle de la cuisine gastronomique, expliquerait en partie le déficit de candidatures directes des jeunes en restauration collective, à la sortie du système éducatif. Le plus souvent, les jeunes n'ayant pas changé d'orientation professionnelle malgré les contraintes des métiers de l'hôtellerie-restauration ne découvriront que tardivement un secteur offrant des conditions de travail – en termes d'horaires et de jours d'activité – susceptibles d'attirer un grand nombre de candidats.

### 3.2. Mieux prendre en compte les pratiques culinaires dominantes dans les référentiels des diplômes

Les termes utilisés dans l'actuel référentiel de l'emploi du CAP Cuisine (voir encadré ci-dessous) nous semblent en effet refléter un idéal professionnel réalisable uniquement dans la restauration commerciale de type gastronomique.

Même s'il ne paraît pas souhaitable de recréer un CAP Cuisine option restauration collective, **ne doit-on pas faire référence à ce secteur, dont l'importance a été démontrée, dans un tronc commun de formation ?**

#### EXTRAIT DU « RÉFÉRENTIEL DE L'EMPLOI » DU CAP CUISINE

Le titulaire du CAP Cuisine est apte à remplir immédiatement les fonctions de commis cuisinier dans tous les secteurs de la restauration d'hôtellerie et de collectivité selon ses formes traditionnelles et évolutives.

Dans les entreprises de restauration organisées en brigade, il peut notamment occuper les **postes de commis entremétier, commis saucier-poissonnier, commis garde-manger, commis rôti-seur-grilladin, commis pâtissier.**

Source : référentiel de formation du « certificat d'aptitude professionnelle Cuisine », CNDP, DLC, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Insertion professionnelle, réédition 1995, p. 24-25.

Cette orientation trop marquée d'un diplôme qui a fait ses preuves peut se justifier par la sous-estimation actuelle du poids de la restauration collective dans les enquêtes statistiques non retraitées, ou par l'**inadaptation des nomenclatures d'emplois actuellement disponibles pour construire une formation préparant aux métiers de ce secteur** (voir partie 3). Ainsi, si les déclinaisons des métiers traditionnels de cuisinier et de serveur en restauration commerciale sont connues du grand public, celles liées aux métiers de la restauration collective ou à de nouvelles formes d'organisation (cuisines centrales notamment) peuvent être moins perceptibles.

Une éventuelle sur-valorisation d'une seule forme de la restauration commerciale dans l'enseignement peut aussi traduire un attachement du corps enseignant à des valeurs traditionnelles. Une évaluation, par le système éducatif, du baccalauréat professionnel Restauration (KOUKIDIS et alii, 1997) montre que la majorité des enseignants souligne d'emblée la nécessité d'orienter davantage ce diplôme vers la restauration collective, secteur dont ils perçoivent les débouchés importants. Les extraits suivants en témoignent :

- « *Dans le référentiel des activités professionnelles, il faudrait donner une part plus importante à la restauration sociale, aux nouvelles formes de restauration dans des secteurs différents.* »
- « *Au niveau des enseignements, une innovation technologique qui pourrait figurer dans le référentiel est celle des techniques de cuisine et des matériels utilisés en restauration collective.* »

- « Dans les *épreuves technologiques de l'examen* (pour la partie théorique sous forme écrite), les questions portent uniquement sur la restauration traditionnelle. »

Néanmoins, cette étude rappelle aussi l'attachement fort de certains enseignants, à la cuisine gastronomique de type classique :

*« Au moment de l'examen, il faudrait autoriser le guide culinaire d'Escoffier en plus du répertoire actuel (Gringoire et Saulnier). »*

Si le guide culinaire d'Escoffier doit faire partie de l'enseignement dispensé parce que son auteur, qui a formalisé les pratiques culinaires du XIX<sup>e</sup> siècle, est reconnu comme le maître incontesté de la cuisine moderne, sa place à l'examen nous interroge. Nous percevons difficilement en quoi il serait prioritaire de sanctionner une capacité à utiliser ce livre de recettes gastronomiques qui codifie des appellations culinaires peu utilisées et non protégées (bouchées à la Reine, bouchées Grand Duc, Isabelle, Joinville ou Marie-Rose (ESCOFFIER, 1921)). Dans la partie pratique de l'examen du baccalauréat professionnel, n'est il pas plus utile de valider des compétences professionnelles dans la majorité des situations de travail ?

Par ailleurs, cet ouvrage répertorie des recettes rendues complexes par l'enchevêtrement des techniques mises en œuvre et par les termes initiatiques utilisés. Or, l'évolution des normes d'hygiène et des contraintes de gestion en restauration, risquent d'en faire un grimoire difficilement utilisable en situation professionnelle réelle, pour le plus grand nombre des professionnels.

Cette analyse est confirmée par deux études récentes sur l'évolution du métier de cuisinier :

- La première retrace l'évolution des pratiques culinaires depuis le Moyen Âge. Elle indique que ces recettes, qui ont représenté un progrès en leur temps, témoignent d'un « art de vivre révolu » (NEIRINCK, POULAIN, 1992). En effet, même en restauration gastronomique, la tendance actuelle serait plutôt à la simplification des techniques employées et du libellé des opérations (sous forme de fiches techniques ou au travers des menus), voire à l'analyse scientifique des réactions chimiques alimentaires longtemps inexpliquées (THIS, 1993).
- La seconde explique pourquoi les chefs de cuisine considèrent que « *les formations actuelles sont peu adaptées* ». Elle se réfère à la manière dont ils perçoivent les compétences qui leur sont utiles aujourd'hui :

*« Dès le début du siècle, le modèle de la cuisine a été impulsé par un maître répondant au nom d'Escoffier. C'est ce modèle, très classique et très rigoureux, qui a régné sur les cuisines entre 1950 et 1970 [...]. Entre 1970 et 1990, la "nouvelle cuisine" apparaît sous l'impulsion de cuisiniers avides de créativité. L'innovation est le maître mot. Celle-ci s'exprime par la création de nouvelles préparations. On prône une cuisine simplifiée où toute complication injustifiée est rejetée, plus nature (valorisation du produit frais) et empreinte de préoccupations diététiques. On redécouvre les cuisines exotiques. C'est ce modèle qui a impulsé le développement de la restauration et des repas à thèmes*

*induit par l'évolution générale de la société. Ils ont davantage le sentiment de le subir et ont conscience qu'ils doivent s'y adapter. Les données sociales et économiques influencent de plus en plus la cuisine. Dans le restaurant, sa place se minimise au profit de la **gestion** et de la réflexion **marketing**... » (GIRA SIC Conseil, 1996).*

Bien au-delà de la restauration collective, la pratique de la cuisine s'est ouverte à l'usage accru des nouveaux produits (quatrième et cinquième gammes, ou produits de l'aide culinaire), à leur valorisation et à leur gestion dans un espace budgétaire donné. Il importe alors de développer chez les élèves une sensibilité au suivi des évolutions de l'offre et des attentes alimentaires, pour une recherche permanente de nouvelles compositions, à apprécier dans leur rapport coût-avantages.

Ces observations nous incitent à faire la proposition suivante : **si dans les écoles hôtelières, la sauvegarde de l'art culinaire français doit passer par un enseignement de type historique et gastronomique, ne s'agit-il pas d'un domaine dont les développements pourraient faire l'objet d'une option ou d'une mention complémentaire, pour ne concerner que de faibles flux d'élèves ?**

### **3.3. Mieux satisfaire les attentes globales de la restauration collective**

Les observations effectuées préalablement à ce chapitre (analyse des pratiques de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre, effectifs que représentent les différentes catégories professionnelles...) ont montré que les attentes concernant la formation professionnelle du secteur ne sont pas toujours identiques entre SRC et secteur autogéré.

#### *3.3.1. Attentes concernant les emplois de gestionnaires de production culinaire*

- En cuisines classiques

Au sein de cette famille d'emplois, les SRC manifestent une attente importante concernant la formation initiale des futurs **chefs-gérants**. Cet emploi n'est plus seulement réservé aux cuisiniers expérimentés en restauration traditionnelle de type commercial, mais devient accessible à moyen terme, après une entrée directe dans la restauration collective.

À l'inverse, la branche autogérée n'a que rarement ce type d'emplois mixtes. Elle conserve une séparation entre chefs de cuisine d'une part, gestionnaires de restaurants de l'autre, parce que ses restaurants sont importants ou que le statut du personnel de production culinaire est distinct de celui du personnel de gestion (voir page 19). Néanmoins, cette branche exprime des besoins de formation continue pour sensibiliser les gestionnaires de ses collectivités aux métiers de la restauration. Parce qu'ils sont recrutés sur la base de leurs compétences dans d'autres domaines, il convient de leur enseigner des notions en matière d'offre alimentaire, de gammes de produits, de

matériel, d'hygiène alimentaire, d'organisation du travail, de gestion des approvisionnements, d'animation du lieu de vente...

C'est donc plutôt pour les **chefs-gérants** que le système éducatif peut s'efforcer d'apporter une réponse par la voie de la formation initiale.

- En cuisines centrales

Pour la déclinaison, en cuisine centrale, du métier de Gestionnaire de production culinaire (c'est-à-dire pour l'emploi de **chef de production**), des besoins de formation sont rarement exprimés. En formation initiale, l'ensemble de la profession attend davantage du système éducatif une sensibilisation à ce type d'organisation (procédures ou méthodes de travail, mode d'élaboration d'un programme de production, planification du travail et gestion des outils de production, organisation du conditionnement...). Mais ce personnel de cuisine doit continuer à bénéficier d'un enseignement important sur les techniques de production culinaire traditionnelles.

### 3.3.2. Attentes concernant les emplois d'employés de restauration

La préparation, par le système éducatif, à l'exercice du métier d'*employé de restauration* relève aussi essentiellement d'une demande des SRC<sup>27</sup>. Contrairement au secteur autogéré qui maintient souvent un clivage fort entre personnel de cuisine et personnel de distribution culinaire, les SRC s'efforcent aujourd'hui de fidéliser les **employés polyvalents de restauration** en leur offrant des possibilités de progression professionnelle (cf. la grille de classification de la profession, en partie 1). Ce personnel d'exécution peut alors se voir confier des activités de préparation culinaire comparables à celles des commis de cuisine, et être progressivement impliqué dans la gestion de production et la commercialisation (définition des besoins en matières premières, passation des commandes, tenue de caisse et suivi de fréquentation...). L'emploi de **chef préparateur** peut donc représenter un objectif d'insertion à moyen terme pour les futurs titulaires d'un CAP rénové, dans ce domaine.

Néanmoins, l'ensemble de la profession (SRC et restauration collective autogérée) reconnaît l'existence d'un besoin de formation pour l'exercice de l'emploi de **responsable de satellite**. La formation initiale peut donc y préparer, mais l'expression du besoin concernera davantage la formation continue : lorsqu'une cuisine centrale est construite, il convient de redéployer le personnel en place et les recrutements externes sont d'autant plus rares que les besoins de main-d'œuvre sont plus réduits.

---

<sup>27</sup> Les SRC n'excluent cependant pas le recrutement de personnel non qualifié ou formé à d'autres domaines d'activité, comme cela a pu être observé dans l'étude d'évaluation du BEP Bio-services (FOURCADE, OURTAU, 1994).

### 3.3.3. Quelle politique de développement de l'apprentissage ?

A ce jour, SRC et secteur autogéré ont pu expérimenter des collaborations nouvelles avec le système éducatif. Par exemple, pour alimenter son vivier de futurs **chefs de cuisine**, la profession a recruté en alternance des jeunes préparant le baccalauréat professionnel ou le BTS option Restauration. Ou encore, elle a participé à la construction de formations complémentaires d'initiative locale (FCIL) avec des établissements hôteliers.

Des coopérations de ce type pour les **employés polyvalents de restauration** sont plus rares. Si la profession poursuit son engagement dans le développement du recours à l'apprentissage (développement déjà perceptible dans les différents rapports annuels de branche des SRC), un CAP rénové de distribution culinaire pourrait connaître de nouveaux débouchés.

Mais il n'est pas exclu qu'avec l'éclatement des modes de distribution (développement des îlots de distribution en cafétérias, ou développement de stands à thèmes autonomes dans les *food-court*<sup>28</sup>, succès croissant des formules allégées de type snacks...), on voie se développer les recrutements basés davantage sur le profil personnel des candidats que sur leur spécialité de formation.

De plus, les emplois définis comme pouvant représenter les objectifs prioritaires de formation des diplômes rénovés (**chef-gérant** pour le baccalauréat professionnel, **chef préparateur** pour le CAP de distribution culinaire) sont justement les emplois pour lesquels les SRC créent actuellement des certificats de qualification professionnelle (avec le CQP de chef-gérant et celui d'employé qualifié de restauration).

Ces CQP, qui apporteront un complément de formation et valideront des acquis professionnels requis pour exercer ces emplois, rappellent que la voie d'accès restera mixte : la profession veillera à ce que ses recrutements externes n'entravent pas les possibilités de promotion interne de son personnel.

Par ailleurs, les responsables du personnel avouent être particulièrement sensibles aux mesures d'aide à l'emploi des jeunes. Souhaitons que, dans ce domaine, les nouvelles mesures ne les inciteront pas à délaisser l'apprentissage pour recourir à des contrats de travail dans lesquels les CQP trouveraient davantage leur place...

### 3.4. Mieux préparer à la diversité des métiers de la restauration

Le système éducatif a perçu la nécessité d'une rénovation du baccalauréat professionnel Restauration (créé en 1987). Par ailleurs, le CAP Agent technique d'alimentation (qui date de 1989), sera réformé pour être remplacé par un CAP qualifié provisoirement d'Employé de restauration.

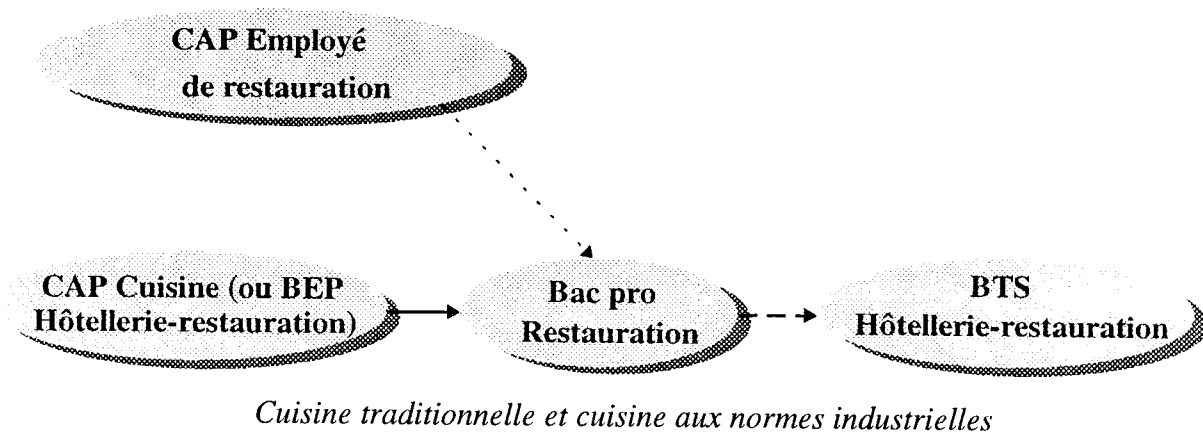
---

<sup>28</sup> En restauration commerciale, le *food court* se définit par une autonomisation des formules de distribution poussée jusqu'à l'encaissement, les prestataires de services étant multiples, chacun spécialiste d'un thème (fast-food, repas végétariens, fromages et vins, plats à base de poulet, café et cookies...). Simultanément, une salle de restaurant commune à ces divers opérateurs permet un rassemblement des consommateurs quels que soient leurs goûts.



**PROJET DE RÉNOVATION DES DIPLÔMES ET TECHNIQUES ENSEIGNÉES  
(pour la restauration collective ou commerciale)**

*Assemblage et distribution culinaires*



Sans entrer précisément dans les contenus de formation, nous proposons quelques axes de travail<sup>29</sup> dont la prise en compte nous paraît importante dans la perspective d'une rénovation de ces diplômes.

### *3.4.1. L'orientation scolaire*

Dès le conseil en matière d'orientation des jeunes dans la profession, il paraît essentiel de préciser les caractéristiques et la localisation des principaux métiers du secteur. Par exemple, il convient de rappeler qu'**il est possible d'être cuisinier dans la restauration collective et de faire de l'assemblage dans la restauration commerciale**, où la part de la restauration de type gastronomique est d'ailleurs minime.

Pour un ancien **chef de cuisine** de la restauration commerciale, devenu gérant d'une exploitation importante, il est également utile d'informer les futurs diplômés des possibilités et des caractéristiques de l'insertion professionnelle dans la restauration collective et la restauration commerciale :

*« Il faut prévenir les jeunes qu'ils peuvent faire de la cuisine traditionnelle (dans le secteur commercial), mais que ça représente des sacrifices énormes, même s'il n'y a pas de chômage. Par contre, ils peuvent aussi travailler dans une cuisine de collectivité. La meilleure preuve que ça n'est pas un sous-métier, c'est que tous les cuisiniers du traditionnel y viennent, quand ils ont envie d'avoir une vie familiale, ou même simplement une vie sociale. »*

<sup>29</sup> Les interviews menées tant auprès des professionnels exerçant ces métiers qu'auprès de formateurs (en lycées hôteliers, GRETA, CFA, AFPA ou organismes de formation spécialisés en restauration) confirment les axes prioritaires de formation proposés dans le cadre de ces réformes.

Si la restauration collective emploie la moitié des cuisiniers en France, les conditions de travail dans cet environnement professionnel devraient aussi rendre ces emplois plus attrayants pour les femmes. La profession déplore justement une pénurie de jeunes femmes diplômées en cuisine. Là encore, une information claire sur les conditions d'emploi des futurs titulaires de CAP Cuisine par rapport à celles des titulaires d'un CAP d'Assemblage culinaire pourrait suffire à faire évoluer les choix d'orientation. Pour ce second diplôme, l'insertion professionnelle se fera sous réserve d'une reconnaissance du titre par les professions. Et si le diplôme est reconnu, il le sera à un niveau moindre que le CAP Cuisine, les emplois offerts seront plus souvent à temps partiel, et les perspectives d'évolution professionnelle seront encore limitées.

#### 3.4.2. Les priorités de l'enseignement

- En CAP Employé de restauration

L'analyse du travail a montré l'importance d'une culture culinaire élémentaire dès ce niveau d'emplois (connaissance des pratiques culinaires et des goûts par catégorie de convive, notions d'équilibre alimentaire, connaissance des produits et notions budgétaires, astuces de valorisation des plats, organisation du travail en office...).

Les règles d'application concrète de l'hygiène sont non moins essentielles (tant pour les préparations culinaires que pour le service et les opérations de nettoyage), de même que la connaissance de leurs fondements, de leurs possibilités d'adaptation, des interdits et des risques d'intoxications alimentaires.

Aujourd'hui, ces métiers en phase de professionnalisation doivent suivre un processus de consolidation ou de structuration qui consiste à abandonner certaines pratiques domestiques au profit de savoir-faire professionnels.

*« Le plus souvent, ces modèles de pensée (sur la cuisine, la diététique, l'hygiène...) sont empruntés à l'activité ménagère, à la lessive que l'on fait "bouillir", aux sauces que l'on fait "réduire", au vin qu'on laisse "décanter", à cette infinité d'actions sur les choses que la femme pratique quotidiennement dans l'accomplissement de son devoir domestique. » (BOLTANSKI, 1984).*

Concernant les enseignements en production culinaire, la difficulté consiste à trouver le niveau pertinent entre les opérations primaires ou les techniques de cuisson simples des produits, et les assemblages les plus sophistiqués. Un assemblage culinaire simple ne justifierait pas un niveau CAP ; une formation trop axée sur la production culinaire viendrait concurrencer l'actuel CAP Cuisine. C'est pourquoi, les documents d'analyse du travail apportent des possibilités de comparaisons entre les compétences attendues des *employés de restauration* et celles des *gestionnaires de production culinaire*.

Enseignants et formateurs s'accordent à dire qu'une bonne connaissance des techniques de production culinaire peut faciliter l'accomplissement de tâches telles que la remise en température, parce que le souvenir d'avoir fabriqué un jour le plat sera source de motivation ou qu'il permettra de décider des actions correctives (si une sauce est jugée trop liquide, par exemple). Mais la profession semble davantage attendre de ces futurs diplômés une capacité d'améliorer des préparations d'assemblage, voire d'innovation

culinaire : au même titre que les cuisiniers, il faut qu'ils acquièrent une véritable démarche de valorisation des produits.

- En baccalauréat professionnel Restauration

Pour les futurs **chefs de cuisine**, les attentes en matière de construction d'offre alimentaire (élaboration des menus) et d'innovation culinaire sont fortes. Mais elles doivent surtout s'appuyer sur une capacité à satisfaire les besoins de consommateurs précis, en respectant un budget alimentaire global. La communication devient alors une activité centrale et les professionnels doivent davantage s'ouvrir aux préoccupations de leurs convives. Ainsi, les connaissances dans le domaine de la nutrition, par exemple, deviennent incontournables et il convient d'accepter que la recherche d'un équilibre alimentaire n'est pas incompatible avec celle d'un plaisir gustatif, contrairement à un comportement de rejet parfois observé :

*« Si on a l'amour de la cuisine, on ne peut pas substituer des produits pas bons sous prétexte que c'est bon pour la santé ou pour n'importe quoi. »* (Un chef de cuisine).

Le rôle d'encadrement d'équipe, assuré par les *gestionnaires de la production culinaire*, requiert aussi des connaissances nouvelles en matière réglementaire et de gestion. Il importe d'enseigner notamment les règles de base en gestion du personnel (la législation du contrat de travail, par exemple) et de gestion d'exploitation (comme la tenue courante et l'appréciation d'un compte d'exploitation).

L'ensemble de ces activités ne minimise pas les savoir-faire attendus en production culinaire. Au contraire, plusieurs responsables des ressources humaines déplorent une insuffisante pratique professionnelle, même en baccalauréat professionnel, constat partagé par les enseignants rencontrés. Elle leur paraît indispensable pour une bonne maîtrise des gestes et des techniques professionnels. Elle est certainement d'autant plus indispensable que ces futurs chefs de cuisine, plus encore que dans la restauration commerciale, auront à expliquer leur travail à des *employés de restauration* particulièrement peu qualifiés (voir statistiques commentées en page 18), dont il importe de développer l'autonomie. Ils ont aussi à rendre des comptes à un nombre accru d'interlocuteurs ou à formaliser leur activité, notamment dans le cadre des nouveaux systèmes d'assurance qualité.

Si face à des exigences nouvelles (en gestion et en communication surtout), l'enseignement en matière de production culinaire doit être réduit, il conviendra de retenir des priorités. Par exemple, la technique du flambage en salle nous paraît moins utile que la connaissance et le maniement des produits de l'aide culinaire (comme les oignons ou pommes de terres déshydratées) ou des produits semi-élaborés des industries agro-alimentaires. En restauration collective, les produits rapidement mis en œuvre pourront notamment être utiles pour la définition des menus d'intervention, en cas de sous-estimation de la fréquentation d'un restaurant. Les contenus de formation de diplômes préparant aux métiers de la pâtisserie ont démontré la possibilité de trouver un équilibre entre techniques traditionnelles de production et pratiques de l'assemblage culinaire.



ANNEXE 1

**ÉCHANTILLON DES SITES VISITÉS**



**DIVERSITÉ DE CONFIGURATIONS D'ORGANISATIONS,  
D'EMPLOYEURS ET DE SEGMENTS DE MARCHÉS**

Structures classiques (production et consommation sur place)						Nouvelles organisations			
Moins de 500 repas par jour		500 à 1 500 repas par jour		Plus de 1 500 repas par jour		Cuisines centrales (liaison froide)		Unités satellites (assemblage ou distribution)	
R	S	R	S	R	S	R	S	R	S

• **Secteur autogéré**

Scolaire	500	10			2 000	22	800	5	500	10
							3 800	15		
Entreprise			550	25	4 000	103				
Santé										

• **Assistance technique d'exploitation**

Santé							<i>Cuisine centrale d'assemblage</i>		40	1
							7000	34	200	4
									3 500	20

• **Secteur géré par les sociétés de restauration collective**

Scolaire			850	7,5	1 800	28	1 400	8	150	2,5
							3 700	10	180	3
							18 000	27	600	6
							45 000	43		
Entreprise	70	1,5			1 650	35	1 100	7		
	130	3								
Santé			800	25						
			900	20						

• **Secteurs connexes**

Restauration commerciale	Restaurant traditionnel						Traiteur		Cafétéria	
	80	8					6 500 plats	9	1 700	70
							Industrie agro- alimentaire			
							25 000 plats	38		

Légende :

- Pour chaque exploitation visitée la colonne « R » indique le nombre d'équivalents repas servis quotidiennement, et la colonne « S » indique le nombre approximatif de salariés employés en équivalent temps plein et affectés à la restauration (à la production, à la gestion culinaire, ou au service). Pour les cuisines centrales par exemple, les emplois de chauffeurs-livreurs sont inclus dans ce calcul mais pas les services administratifs ou fonctionnels (services de facturation des repas, même implantés sur le site de la cuisine...).
- Les situations mixtes de collaboration entre deux types d'employeurs, SRC et autogestion sont représentées en italique (cas de l'assistance technique ou des unités satellites livrées par une SRC mais gérées par une collectivité publique).

**Ces informations, données à titre indicatif, ne doivent pas servir à des calculs comparatifs de productivité. Elles montrent au contraire en quoi il existe une diversité d'exploitations :**

- pour les cuisines classiques, la prestation peut comporter plusieurs services quotidiens et s'arrêter soit à la réalisation des repas, soit inclure le service en chambre, dans le secteur des cliniques, par exemple ;
- pour la distribution culinaire effectuée au niveau des « unités satellites », sont rassemblés ici les véritables satellites de distribution, les ateliers de répartition sur plateau, les boutiques d'assemblage de type snacks et les offices des étages du secteur hospitalier, ce qui représente des types d'activité différents ;
- pour les cuisines centrales, nous observons soit une monoproduction sur des grandes séries (proche de l'organisation des industries agro-alimentaires), soit une diversification des clientèles ou des productions (proche de celle observée chez les traiteurs mais avec une organisation plus codifiée). Ce tableau donne cependant un ordre de grandeur des économies d'échelle que permettent la concentration et l'intensification de la production, dans ces unités de fabrication.



ANNEXE 2

**DONNÉES SUR LES DIPLÔMES**



**EFFECTIFS DE DERNIÈRE ANNÉE DE CURSUS MENANT À UN DIPLÔME LIÉ À LA RESTAURATION**  
**Effectifs des lycées publics et privés de France métropolitaine**

Diplôme	Intitulé	Créé le	1986-87	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Abrogé le
BTS	Hôtellerie-restauration. Option B : Restauration	24/07/1980	373	383	473	542	631	705	864	855			19/08/1993
	Hôtellerie-restauration. Option B : Art culinaire, art de la table et du service	19/08/1993									963	992	
BT	Hôtellerie. Option A : cuisine, restaurant	26/07/1971	1 437	711	562								29/05/1986
	Hôtellerie. Mention A : cuisine	26/07/1971		575	444	689	944	1 063	1 141				14/02/1992
	Hôtellerie. Mention B : restaurant	26/07/1971		391	480	629	690	923	878				14/02/1992
Bac technologique	Hôtellerie	14/02/1992								2 571	2 747	2 864	
Bac professionnel	Restauration	27/08/1987			532	1 416	1 665	2 048	2 190	2 474	2 648	2 928	
BEP	Hôtellerie-collectivités. Option A : cuisine	01/12/1969	3 327	3 821	4 195	4 704	5 040	2 536					28/08/1990
	Hôtellerie-collectivités. Option B : services	01/12/1969	3 156	3 642	4 013	4 638	5 040	2 517					28/08/1990
	Hôtellerie-restauration	28/08/1990					36	5 105	11 881	11 190	11 537	11 600	
	Entretien et hygiène des locaux industriels, commerciaux et publics	31/07/1978	116	143	200	261	190						04/08/1989
	Bio-services	04/08/1989					724	2 905	3 907	4 711	5 108	5 265	
CAP	Cuisinier. Option A : cuisine classique	01/08/1974	2 235	2 502	1 832	1 017							14/01/1987
	Cuisinier. Option B : cuisine des collectivités (petites unités)	01/08/1974	1 206	1 093	830	278	46						14/01/1987
	Cuisinier. Option B' : cuisine des collectivités (grandes unités)	01/08/1974	233	197	97	87	25						14/01/1987
	Cuisinier	14/01/1987		126	767	1 637	2 092	891					28/08/1990
	Cuisine	28/08/1990						844	1 513	NC	1 203	1 073	
	Employé de restaurant	24/04/1976	1 392	1 428	5 617	5 440	4 483	2 311					10/07/1989
	Restaurant	10/07/1989					492	2 029	NC	NC	489	514	
	Employé technique de collectivité	02/04/1975	11 007	10 807	10 461	9 251	7 996	5 975	2 686	NC	1 516	1 808	
	Agent technique d'alimentation	04/08/1989						76	491	159	980	1 042	
	Maintenance et hygiène des locaux	31/03/1987			28	35	65	21	40	175	167	279	

Source : ministère de l'Éducation nationale, DEP. Exploitation : Céreq (Reflét).

**RÉSULTATS AU CAP SELON L'ORIGINE SCOLAIRE DES CANDIDATS**  
(Ce tableau ne prend en compte que les lycées)

Intitulé du diplôme	Session	CAP en 3ans			CAP en 2ans			CAP en 1an		TOTAL CAP			BEP		
		Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis
		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis	candidats	admis		candidats	admis	
CAP Cuisine	1992									2 856	1 843	64,5 %	4 647	3 530	76,0 %
	1993	1 817	1 168	64,3 %	769	495	64,4 %			2 586	1 663	64,3 %	4 798	3 761	78,4 %
	1994	1 296	935	72,1 %	765	526	68,8 %	13	0	2 074	1 461	70,4 %	4 913	4 213	85,8 %
	1995	813	583	71,7 %	534	375	70,2 %			1 347	958	71,1 %	5 351	4 804	89,8 %
CAP Restaurant	1991	120	85	70,8 %	33	22	66,7 %			153	107	69,9 %	595	321	53,9 %
	1992									1 268	816	64,4 %	4 094	3 253	79,5 %
	1993	991	591	59,6 %	507	344	67,9 %			1 498	935	62,4 %	4 520	3 574	79,1 %
	1994	580	389	67,1 %	540	400	74,1 %	70	52	1 190	841	70,7 %	4 799	4 248	88,5 %
	1995	359	263	73,3 %	319	252	79,0 %	9	7	687	522	76,0 %	4 824	4 323	89,6 %
CAP Employé technique de collectivité	1990	8 564	6 161	71,9 %	548	405	73,9 %			9 112	6 566	72,1 %	31	19	61,3 %
	1991	6 839	4 871	71,2 %	673	496	73,7 %			7 512	5 367	71,4 %	28	7	25,0 %
	1992									5 795	4 089	70,6 %	92	55	59,8 %
	1993	2 636	1 846	70,0 %	788	554	70,3 %			3 424	2 400	70,1 %	232	198	85,3 %
	1994	411	236	57,4 %	630	384	61,0 %	1	1	1 042	621	59,6 %	29	13	44,8 %
	1995	463	316	68,3 %	1 015	669	65,9 %			1 478	985	66,6 %	98	71	72,4 %
CAP Agent technique d'alimentation	1992									338	245	72,5 %	1 912	1 320	69,0 %
	1993	388	188	48,5 %	280	183	65,4 %			668	371	55,5 %	2 781	2 118	76,2 %
	1994	821	385	46,9 %	624	406	65,1 %	50	32	1 495	823	55,1 %	3 166	2 278	72,0 %
	1995	776	475	61,2 %	452	300	66,4 %	7	6	1 235	781	63,2 %	3 469	2 645	76,2 %
CAP Maintenance et hygiène des locaux	1990	100	82	82,0 %	16	12	75,0 %			116	94	81,0 %	97	88	90,7 %
	1991	34	21	61,8 %	51	30	58,8 %			85	51	60,0 %	1	1	
	1992									73	45	61,6 %	443	326	73,6 %
	1993	45	24	53,3 %	42	26	61,9 %			87	50	57,5 %	640	445	69,5 %
	1994	40	22	55,0 %	248	137	55,2 %	4	4	292	163	55,8 %	792	588	74,2 %
	1995	59	33	55,9 %	172	115	66,9 %	4	3	235	151	64,3 %	878	651	74,1 %

Source : ministère de l'Éducation nationale. DEP. Exploitation : Céreq (Reflét).

## RÉSULTATS AUX EXAMENS DES DIPLÔMES LIÉS À LA RESTAURATION

Intitulé du diplôme	Session	Scolaires			Apprentis			Adultes			Autres			Total		
		Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis
		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis	
<b>BTS</b>																
<b>• Hôtellerie-restauration Option B : Restauration</b>																
	1990	560	414	73,9 %				3	1	33,3 %	51	15	29,4 %	614	430	70,0 %
	1991	607	453	74,6 %				1	0		67	35	52,2 %	675	488	72,3 %
	1992	748	549	73,4 %				11	3	27,3 %	80	36	45,0 %	839	588	70,1 %
	1993	785	593	75,5 %				22	7	31,8 %	193	135	69,9 %	1 000	735	73,5 %
	1994	940	714	76,0 %	8	1	12,5 %	26	13	50,0 %	108	53	49,1 %	1 082	781	72,2 %
<b>• Hôtellerie-restauration. Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>																
	1995	777	590	75,9 %	41	14	34,1 %	49	19	38,8 %	47	22	46,8 %	914	645	70,6 %
<b>BT</b>																
<b>Hôtellerie. Mention A : cuisine</b>																
	1990	848	652	76,9 %				1	0		29	9	31,0 %	878	661	75,3 %
	1991	906	659	72,7 %				14	8	57,1 %	34	10	29,4 %	954	677	71,0 %
	1992	1 038	784	75,5 %				9	3	33,3 %	19	10	52,6 %	1 066	797	74,8 %
	1993	1 285	885	68,9 %				1	1		43	12	27,9 %	1 329	898	67,6 %
	1994	109	87	79,8 %				1	1		24	15	62,5 %	134	103	76,9 %
<b>• Hôtellerie. Mention B : restaurant</b>																
	1990	736	567	77,0 %							16	5	31,3 %	752	572	76,1 %
	1991	722	504	69,8 %							26	6	23,1 %	748	510	68,2 %
	1992	879	646	73,5 %				1	1		10	3	30,0 %	890	650	73,0 %
	1993	955	584	61,2 %				4	1	25,0 %	25	11	44,0 %	984	596	60,6 %
	1994	104	80	76,9 %							17	7	41,2 %	121	87	71,9 %
<b>Bac technologique • Hôtellerie</b>																
	1994	2 325	1 893	81,4 %				27	13	48,1 %	16	8	50,0 %	2 368	1 914	80,8 %
	1995	2 753	2 256	81,9 %							51	28	54,9 %	2 804	2 284	81,5 %
<b>Bac professionnel • Restauration</b>																
	1990	1 464	1 011	69,1 %										1 464	1 011	69,1 %
	1991	1 790	1 299	72,6 %										1 790	1 299	72,6 %
	1992	2 210	1 703	77,1 %										2 210	1 703	77,1 %
	1993	2 628	1 997	76,0 %										2 628	1 997	76,0 %
	1994	2 396	1 804	75,3 %	293	165	56,3 %	180	74	41,1 %	70	33	47,1 %	2 939	2 076	70,6 %
	1995	2 710	2 075	76,6 %	375	221	58,9 %	254	104	40,9 %	124	51	41,1 %	3 463	2 451	70,8 %

Source : ministère de l'Éducation nationale, DEP. Exploitation : Céreq (Reflét).

## RÉSULTATS AUX EXAMENS DES DIPLÔMES LIÉS À LA RESTAURATION (suite)

Intitulé du diplôme	Session	Scolaires			Apprentis			Adultes			Autres			Total		
		Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis
		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis	
<b>BP'</b>	<b>• Cuisinier</b>															
	1990							383	99	25,8 %				383	99	25,8 %
	1991							335	95	28,4 %				335	95	28,4 %
	1992							397	69	17,4 %				397	69	17,4 %
	1993				337	55	16,3 %	128	71	55,5 %				465	126	27,1 %
	1994					134			51						185	
	1995					141			33			10			184	
	<b>• Restaurant</b>															
	1990							88	21	23,9 %				88	21	23,9 %
	1991							72	23	31,9 %				72	23	31,9 %
	1992							119	20	16,8 %				119	20	16,8 %
	1993				93	29	31,2 %	54	19	35,2 %	13	9	69,2 %	160	57	35,6 %
	1994					31			13						44	
	1995					61			5			4			70	
<b>BEP</b>	<b>• Hôtellerie-restauration</b>															
	1991	149	108	72,5 %							7	2	28,6 %	156	110	70,5 %
	1992	10 388	7 198	69,3 %	1 650	751	45,5 %	232	83	35,8 %	1 687	779	46,2 %	13 957	8 811	63,1 %
	1993	11 099	7 685	69,2 %	2 172	1 070	49,3 %	451	189	41,9 %	2 435	1 300	53,4 %	16 157	10 244	63,4 %
	1994	11 560	8 705	75,3 %	3 079	1 621	52,6 %	807	374	46,3 %	2 651	1 376	51,9 %	18 097	12 076	66,7 %
	1995	11 684	9 133	78,2 %	3 689	2 082	56,4 %	1 043	481	46,1 %	3 202	1 634	51,0 %	19 618	13 330	67,9 %
	<b>• Bioservices</b>															
	1991	753	384	51,0 %				33	6	18,2 %	3	0		789	390	49,4 %
	1992	2 896	1 638	56,6 %	5	2	40,0 %	82	20	24,4 %	86	42	48,8 %	3 069	1 702	55,5 %
	1993	3 962	2 230	56,3 %	48	17	35,4 %	193	67	34,7 %	168	59	35,1 %	4 371	2 373	54,3 %
	1994	4 557	2 461	54,0 %	13	9	69,2 %	146	38	26,0 %	199	59	29,6 %	4 915	2 567	52,2 %
1995	4 842	2 862	59,1 %	6	3	50,0 %	141	42	29,8 %	233	81	34,8 %	5 222	2 988	57,2 %	

\* Les enquêtes de la DEP n'indiquent plus le nombre de candidats au BP  
 Source : ministère de l'Éducation nationale, DEP. Exploitation : Céreq (Refllet).

## RÉSULTATS AUX EXAMENS DES DIPLÔMES LIÉS À LA RESTAURATION (suite)

Intitulé du diplôme	Session	Scolaires			Apprentis			Adultes			Autres			Total		
		Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis	Nombre d'élèves		Part d'admis
		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis		candidats	admis	
<b>CAP</b>		<b>• Cuisine</b>														
	1992	7 503	5 373	71,6 %	6 416	2 735	42,6 %	1 565	518	33,1 %	2 326	1 038	44,6 %	17 810	9 664	54,3 %
	1993	7 384	5 424	73,5 %	6 088	2 827	46,4 %	1 709	677	39,6 %	2 300	1 087	47,3 %	17 481	10 015	57,3 %
	1994	6 987	5 674	81,2 %	6 318	3 246	51,4 %	1 560	702	45,0 %	2 264	1 060	46,8 %	17 129	10 682	62,4 %
	1995	6 698	5 762	86,0 %	6 876	4 045	58,8 %	1 620	857	52,9 %	2 147	1 086	50,6 %	17 341	11 750	67,8 %
		<b>• Restaurant</b>														
	1991	748	428	57,2 %				12	6	50,0 %	243	183	75,3 %	1 003	617	61,5 %
	1992	5 362	4 069	75,9 %	2 957	1 228	41,5 %	509	163	32,0 %	1 096	577	52,6 %	9 924	6 037	60,8 %
	1993	6 018	4 509	74,9 %	3 383	1 548	45,8 %	718	214	29,8 %	1 333	742	55,7 %	11 452	7 013	61,2 %
	1994	5 989	5 089	85,0 %	3 791	2 038	53,8 %	706	278	39,4 %	1 406	793	56,4 %	11 892	8 198	68,9 %
	1995	5 511	4 845	87,9 %	4 279	2 601	60,8 %	828	425	51,3 %	1 648	970	58,9 %	12 266	8 841	72,1 %
		<b>• Employé technique de collectivité</b>														
	1990	9 143	6 585	72,0 %	19	4	21,1 %	212	94	44,3 %	712	293	41,2 %	10 086	6 976	69,2 %
	1991	7 540	5 374	71,3 %				350	154	44,0 %	644	282	43,8 %	8 534	5 810	68,1 %
	1992	5 887	4 144	70,4 %	44	15	34,1 %	296	93	31,4 %	883	382	43,3 %	7 110	4 634	65,2 %
	1993	3 656	2 598	71,1 %	18	5	27,8 %	256	115	44,9 %	678	320	47,2 %	4 608	3 038	65,9 %
	1994	1 071	634	59,2 %	14	4	28,6 %	320	157	49,1 %	844	398	47,2 %	2 249	1 193	53,0 %
	1995	1 576	1 056	67,0 %	22	12	54,5 %	190	89	46,8 %	660	401	60,8 %	2 448	1 558	63,6 %
		<b>• Agent technique d'alimentation</b>														
	1991	77	41	53,2 %				40	4	10,0 %	16	3	18,8 %	133	48	36,1 %
	1992	2 250	1 565	69,6 %	1	0		83	32	38,6 %	55	21	38,2 %	2 389	1 618	67,7 %
	1993	3 449	2 489	72,2 %	3	0		95	43	45,3 %	107	39	36,4 %	3 654	2 571	70,4 %
	1994	4 661	3 101	66,5 %	6	0		122	44	36,1 %	127	42	33,1 %	4 916	3 187	64,8 %
	1995	4 704	3 426	72,8 %	15	6	40,0 %	103	28	27,2 %	174	66	37,9 %	4 996	3 526	70,6 %
		<b>• Maintenance et hygiène des locaux</b>														
	1990	213	182	85,4 %	19	6	31,6 %	128	54	42,2 %	57	31	54,4 %	417	273	65,5 %
	1991	86	52	60,5 %				273	35	12,8 %	64	27	42,2 %	423	114	27,0 %
	1992	516	371	71,9 %	12	3	25,0 %	207	43	20,8 %	106	34	32,1 %	841	451	53,6 %
	1993	727	495	68,1 %	10	0		363	120	33,1 %	165	55	33,3 %	1 265	670	53,0 %
	1994	1 084	751	69,3 %	21	8	38,1 %	372	146	39,2 %	138	48	34,8 %	1 615	953	59,0 %
	1995	1 113	802	72,1 %	21	11	52,4 %	379	183	48,3 %	206	68	33,0 %	1 719	1 064	61,9 %

Source : ministère de l'Éducation nationale, DEP. Exploitation : Céreq (Reflet).





## GLOSSAIRE

ACEHF	Association culinaire des établissements hospitaliers de France
AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
APASP	Association pour l'achat dans les services publics
ATA	Agent technique d'alimentation
BEP	Brevet d'études professionnelles
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CCC	Comité de coordination des collectivités
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CES	Contrat emploi-solidarité
CFA	Centre de formation pour apprentis
CPRC	Comité permanent pour la restauration collective
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
ETC	Employé technique de collectivité
FAFIH	Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière
FFRECA	Fédération française de la restauration collective autogérée
GRETA	Groupement d'établissements scolaires
IAA	Industrie agro-alimentaire
ROME	Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
SNERRS	Syndicat national des entreprises régionales de restauration sociale
SNRC	Syndicat national de la restauration collective
SRC	Société de restauration collective
UPRM	Union pour la restauration municipale



## BIBLIOGRAPHIE

- ANPE, *Dictionnaire des emplois-métiers tertiaires*, collection ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois, ANPE-La Documentation française, 1993.
- ANTOINE Anne-Marie (dir.), PROKOVAS Nicolas (dir.), SANCHEZ-DIES Cécile, PERSONNE Marie-Aimée, *Hôtellerie-restauration*, n° 6, collection « ROME description et évolution des métiers », La Documentation française, 1995.
- BARRAT Diane, « L'emploi et la formation dans l'hôtellerie et la restauration », *Bref*, n° 74, Céreq, mars 1992.
- BARRAT Diane, DESCOLONGES Pierre-Marie, *L'évolution des professions de la restauration et de l'hébergement*, Céreq, collection « Document » n° 80, septembre 1992.
- BOLTANSKI Luc, *Prime éducation et morale de classe*, Cahier du centre de sociologie européenne, éditions EHESS, 1984.
- CAMPINOS-DUBERNET Myriam, MARQUETTE Christian, « Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise ? », *Cahier de recherche*, n° 73, GIP Mutations industrielles, octobre 1997.
- CARON Maurice, « La restauration collective », *Cahier IFOREP*, n° 49, septembre 1996.
- CEDRO Jean-Michel, « Restauration collective : marchés publics au menu », *Enjeux les échos*, n° 119, novembre 1996, p. 120-128.
- CHARRAUD Anne-Marie, PERSONNAZ Elsa, VENEAU Patrick, *Les certificats de qualification professionnelle : de la construction des référents à leur mise en œuvre, étude de trois cas (métallurgie, plasturgie, agro-alimentaire)*, « CPC Document » n° 96-8, ministère de l'Éducation nationale, août 1996.
- CROCQUEY Edwige et alii, « Familles professionnelles : données de cadrage », *Dossiers DARES*, numéros 5 et 6, La Documentation française, juin 1996, p. 156-160.
- DAVID Caroline, MONT-BLANC Jean-Claude, « L'organisation du travail dans la restauration collective : nouveaux ingrédients de l'agro-alimentaire et anciennes recettes de l'industrie », *La Lettre d'information de l'ANACT*, n° 176, juillet-août 1992, p.3-11.

- Direction des lycées et collèges du ministère de l'Éducation nationale, *Référentiel de formation du « certificat d'aptitude professionnelle Cuisine »*, CNDP, 1995, p. 24-25.
- ESCOFFIER Auguste, *Guide culinaire d'Auguste ESCOFFIER*, Flammarion, 1921.
- FERNANDEZ Jacques et alii, « Restau U : l'étudiant change de chaîne ! », *Flash achats publics*, n° 28, juin 1996, p. 27-29.
- Fonds d'amélioration des conditions de travail (FACT) et de la Société d'études économiques de développement et d'aménagement (SEEDA), *La modernisation de la profession de la restauration collective*, projet de rapport d'étude, ANACT, novembre 1989.
- FOURCADE Bernard, OURTAU Maurice, *Analyse de la filière de formation "bio-services"*, CEJEE, novembre 1994.
- GESTE-OBEA, *Contrat d'étude prospective des emplois et de la formation dans le secteur de l'hôtellerie-restauration*, document de travail, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, La Documentation française, 1998.
- GIRA-SIC Conseil, « Chef de cuisine : un métier en plein chambardement », *La Revue des hôtels, restaurants, collectivités*, janvier 1996, p. 56-62.
- GREGE Management, *Les industries agro-alimentaires : prospective formation-emploi*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, La Documentation française, 1993.
- HEBEL Pascale, RENAULT Chantal, *La restauration hors foyer en 1994 : habitudes et pratiques*, tome 1, « Collections des rapports » n° 153, CREDOC, septembre 1994.
- KOUKIDIS Georges, LUDWICZAC Nicole, DOBRIGNA Joël, BARRAT Diane, *Évaluation du baccalauréat professionnel Restauration*, ministère de l'Éducation nationale, 1997.
- MAHO Jacques, PYNSON Pascale, « Cantines, comment s'en débarrasser ? », *Autrement*, n° 108, septembre 1989, p. 200-204.
- MANDON Nicole, *La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED*, collection « Études », n° 57, Céreq, décembre 1990.
- MANDON Nicole, LIAROUTZOS Olivier (édit.), *La gestion des compétences, la méthode ETED en application*, Documents, n° 97, Céreq, août 1994.
- NEIRINCK Edmond, POULAIN Jean-Pierre, *Histoire de la cuisine et des cuisiniers*, éditions Jacques Lanore, 1992.
- NEIRINCK Edmond, POULAIN Jean-Pierre, *Histoire de la cuisine et des cuisiniers*, éditions Jacques Lanore, 1992.

- POINSIGNON Henri, « La modernisation négociée dans la restauration collective », *La Lettre d'information de l'ANACT*, n° 151, avril 1990, p. 4-11.
- POULAIN Jean-Pierre, *La cuisine d'assemblage*, éditions BPI, 1992.
- POULAIN Jean-Pierre, *Les nouveaux comportements alimentaires*, université de Toulouse II-SHR-Restaurations Conseil, 1996.
- ROUAUD Pierre-Olivier, « Restauration hors foyer : bataille pour un marché de 100 milliards de francs », *L'Usine nouvelle*, n° 2530, janvier 1996.
- SCHAMBERGER Jean-Charles, « La restauration collective en Europe », *Néo restauration*, n° 332, mai 1997, p. 54-70.
- SNRC, *Rapport annuel sur les salaires et la situation économique et sociale de la branche de la restauration collective en 1995*, SNRC, février 1997.
- THIS Hervé, *Les secrets de la casserole*, Belin, 1993.
- TROUVÉ Philippe, *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration*, rapport d'étude, CER de Clermont-Ferrand (Centre régional associé au Céreq), octobre 1996.



# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements • Avertissement.....	3
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	7
<b>Partie I</b>	
<b>EMPLOIS ET QUALIFICATIONS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE</b> .....	9
1. Place de la restauration collective dans l'hôtellerie-restauration.....	11
1.1. Des emplois sous-évalués dans les enquêtes disponibles.....	11
1.2. Réestimer la part des emplois de la restauration collective.....	12
1.3. Reconsidérer l'effectif de la profession dans ses deux qualifications dominantes.....	13
2. Caractéristiques des emplois au sein de la restauration collective.....	14
2.1. Des qualifications très comparables entre sociétés de restauration et autogestion.....	14
2.2. Localisation des deux principaux emplois de la restauration collective.....	15
2.3. La restauration collective : une forme plutôt traditionnelle de la restauration.....	17
3. Un recrutement spécifique pour chaque qualification.....	20
3.1. La branche autogérée : un recrutement qui se décline par qualification et par statut.....	20
3.1.1. Une diversité statutaire.....	20
3.1.2. Des pratiques de recrutement multiformes.....	23
3.2. Les SRC : reprendre le personnel en place et recruter l'encadrement d'exploitation.....	23
3.2.1. Une homogénéité statutaire.....	24
3.2.2. Des pratiques de recrutement similaires, mais propres à chaque qualification.....	26
<b>Partie II</b>	
<b>ÉVOLUTIONS DES ACTIVITÉS DE RESTAURATION COLLECTIVE ET CONSÉQUENCES SUR LES MÉTIERS</b> .....	29
1. De nouveaux métiers liés à des choix d'organisation ou de gestion.....	31
1.1. Évolution des modes d'organisation : vers une rationalisation de la production et de la distribution.....	31
1.2. Nouveaux modes de gestion et conséquences sur les qualifications dominantes.....	33
1.3. Autogestion et SRC : de nouveaux contrats de travail pour de nouvelles collaborations.....	36
1.4. L'alternative d'un encadrement spécialisé.....	39
2. Des transformations de l'organisation du travail non stabilisées.....	40
2.1. La cuisine centrale : un outil dont l'usage n'est pas stabilisé.....	40
2.2. Évolution des métiers traditionnels face à de nouvelles orientations stratégiques.....	44
3. Des réorganisations sectorielles communes avec celles de la restauration commerciale.....	47
3.1. Une même diversification des modes de production culinaire.....	47
3.2. La restauration collective : un panorama des formes d'organisation de la restauration.....	48
3.3. La restauration commerciale : un secteur soumis à des évolutions plus marquées.....	48
<b>Partie III</b>	
<b>ANALYSE DES PRINCIPAUX MÉTIERS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE</b> .....	53
1. Dynamique du secteur et positionnement des métiers analysés.....	55
1.1. Objectifs de l'analyse du travail.....	55
1.2. Des nomenclatures d'emploi qui privilégient la restauration commerciale.....	56
1.3. Guide de lecture des emplois-types.....	58

<b>2. La famille des « employés de restauration »</b> .....	59
2.1. Résumé et finalité globale de chaque emploi .....	60
2.2. Activités constitutives des emplois de la famille .....	62
2.3. Compétences analysées .....	69
2.4. Variabilité des emplois d'employés de restauration .....	78
2.4.1. Déclinaisons liées à la définition du service ou au type de consommateurs .....	78
2.4.2. Déclinaisons liées à la structure et à l'organisation du travail ou à l'équipement des exploitations .....	79
2.4.3. Déclinaisons liées à la personne (ou élasticité) .....	80
2.5. Tendances d'évolution des emplois d'employés de restauration .....	80
<b>3. La famille des « gestionnaires de production culinaire »</b> .....	82
3.1. Résumé et finalité globale de chaque emploi .....	83
3.2. Activités constitutives des emplois de la famille .....	84
3.3. Compétences analysées .....	94
3.4. Variabilité des emplois de gestionnaires de production culinaire .....	102
3.4.1. Déclinaisons liées à la définition du service ou au type de consommateurs .....	102
3.4.2. Déclinaisons liées à la structure et à l'organisation du travail ou à l'équipement des exploitations .....	103
3.4.3. Déclinaisons liées à la personne (ou élasticité) .....	105
3.5. Tendances d'évolution des emplois de gestionnaires de production culinaire .....	105
<b>Partie IV</b>	
<b>ÉVOLUTION SOUHAITABLE DES DIPLÔMES</b> .....	107
<b>1. Les diplômes liés à la restauration : une histoire liée à la dynamique du secteur</b> <i>(par Édith KIRSCH)</i> .....	109
1.1. Carte des spécialités de formation : des préoccupations qui évoluent .....	109
1.1.1. Début des années soixante-dix : les anciens et les modernes .....	109
1.1.2. Aujourd'hui : filière cuisine unique et prise en compte des normes sanitaires .....	109
1.2. Effectifs en formation : les dynamiques différentes de la voie scolaire et de l'apprentissage .....	112
1.2.1. Les lycéens .....	112
1.2.2. Les apprentis .....	112
1.3. Résultats aux examens : prééminence du modèle scolaire .....	113
<b>2. Les diplômes actuels : une voie d'accès aux principaux métiers de la restauration collective</b> .....	113
2.1. De faibles chances d'accès à l'emploi, après une formation de niveau V à la cuisine ou au service... ..	113
2.2. ...Mais des emplois en rapport avec la cuisine ou le service .....	115
<b>3. Maintenir la structure des diplômes mais réviser leurs contenus</b> .....	119
3.1. Une structuration adaptée des diplômes .....	119
3.2. Mieux prendre en compte les pratiques culinaires dominantes dans les référentiels des diplômes .....	122
3.3. Mieux satisfaire les attentes globales de la restauration collective .....	124
3.3.1. Attentes concernant les emplois de gestionnaires de production culinaire .....	124
3.3.2. Attentes concernant les emplois d'employés de restauration .....	125
3.3.3. Quelle politique de développement de l'apprentissage ? .....	126
3.4. Mieux préparer à la diversité des métiers de la restauration .....	126
3.4.1. L'orientation scolaire .....	127
3.4.2. Les priorités de l'enseignement .....	128
<b>Annexe 1 • ÉCHANTILLON DES SITES VISITÉS</b> .....	131
<b>Annexe 2 • DONNÉES SUR LES DIPLÔMES</b> .....	135
<b>GLOSSAIRE</b> .....	143
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	145



CÉREQ  
Dépôt légal 1<sup>er</sup> trimestre 1998



Par son investissement nouveau dans le champ de la formation initiale et continue et par sa capacité à s'appuyer sur cet investissement pour construire de véritables parcours d'évolution professionnelle, la restauration collective (ou « sociale ») accède progressivement au rang de profession. Du fait de son éclatement sectoriel, elle reste toutefois sous-estimée et mal appréhendée dans les nomenclatures d'emploi du secteur de l'hôtellerie-restauration. Lorsqu'elle est mentionnée, c'est pour l'opposer à la restauration commerciale, elle-même assimilée abusivement à la restauration de type gastronomique.

Ce document présente les caractéristiques d'ensemble de la restauration collective à travers ses emplois, ses qualifications et ses modes de gestion de la main-d'œuvre.

Il décrit les évolutions globales du secteur, affirmées ou encore incertaines, par rapport à celles des secteurs périphériques (restauration commerciale et industrie agro-alimentaire).

Une analyse plus spécifiquement centrée sur le travail des *employés de restauration* et des *cuisiniers*, largement majoritaires au sein de la restauration collective, permet de montrer l'éventail des compétences mobilisées dans chaque situation et d'esquisser des seuils de progression ou des passerelles entre emplois ou familles d'emplois.

Une approche des dynamiques d'évolution des diplômés, et de leur positionnement sur le marché du travail, permet également de suggérer des orientations pour les rénovations actuellement en cours du CAP Employé de restauration et du baccalauréat professionnel Restauration.

ISBN : 2-11- 089 - 807 - 0

ISSN : EN COURS

10, Place de la Joliette  
BP 176 13474 Marseille Cedex 02  
Tél. : 04 91 13 28 28 / Fax : 04 91 13 28 80