



HAL
open science

Action relative au projet "d'évolution des métiers de la restauration" en région Provence, Alpes, Côte d'Azur 15 avril-30Juin 2007

Dominique Efros, Ana Luiza Telles, Nathalie Clar

► To cite this version:

Dominique Efros, Ana Luiza Telles, Nathalie Clar. Action relative au projet "d'évolution des métiers de la restauration" en région Provence, Alpes, Côte d'Azur 15 avril-30Juin 2007 . [0] Université de Provence / Observatoire et Rencontres du Travail (ORT). 2007, 39 p. halshs-00604589

HAL Id: halshs-00604589

<https://shs.hal.science/halshs-00604589>

Submitted on 28 Mar 2016

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

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

CAISSE CENTRALE D'ACTIVITES SOCIALES – EDF- GDF
DEPARTEMENT D'ERGOLOGIE – UNIVERSITE DE PROVENCE
OBSERVATOIRE ET RENCONTRES DU TRAVAIL

**Action relative au projet
« évolution des métiers de la restauration »
en région Provence, Alpes, Côte d'Azur
15 avril – 30 juin 2007**

Document provisoire de synthèse

Juillet 2007

Dominique EFROS, sociologue, ingénieur d'études, Université de Provence

Nathalie CLAR, doctorante en philosophie, Université de Provence / ORT

Ana Luiza TELLES, docteur en ingénierie de production, Université de Provence / ORT

Aux personnes

Ayant participé aux groupes de réflexion sur le projet d'évolution des métiers,
Travaillant dans un des quatre restaurants partenaires que nous avons visité.

Ce document reste provisoire tant que vous ne l'aurez pas lu et amendé. Nous n'avons pas convenu (avec les participants aux groupes) de « donner du travail à faire à la maison » ... mais les circonstances et les délais ne nous laissent plus le choix. Dîtes nous si :

- la façon dont on a décrit votre travail est fidèle à la réalité,
- nous avons oublié des choses importantes, dites en réunion ou qui mériteraient d'être ajoutées,
- il y a des erreurs de compréhension, ou encore des passages peu agréables à lire

C'est seulement lorsque vos remarques seront intégrées dans le document qu'on pourra dire que ce travail est fini. Dans la première quinzaine de septembre, ceux qui le souhaitent peuvent nous joindre :

- par e-mail (domefros@up.univ-aix.fr)
- par téléphone (04.90.09.91.46 ou 06.70.74.50.43)

En espérant que ce travail avec quelques uns servira à tous, bonne saison à vous.

Dominique Efros, Ana Luiza Telles, Nathalie Clar

SOMMAIRE

Introduction

1 - Contexte et demande	3
2 - Points de méthode	4
3 – Le document de synthèse	6

Première partie :

Situations et activités dans la restauration

1 - Une histoire et des valeurs	7
2 - Des collectifs aux contours variables	8
3 - Espaces de travail et équipements des restaurants	9
4 - Produits et procédures	11
5 - Temps de travail, temporalités et organisation	12
6 - Le projet d'évolution des métiers	13

Deuxième partie :

Questions autour de la division du travail

1 - Répartition des tâches et roulements actuels	15
2 – Polyvalence et spécialisation	18
3 - La suppression des emplois de plongeur et magasinier	20
4 - L'imbrication des activités des chefs de cuisine	22
5 - La répartition du travail entre les cuisiniers	23

Troisième partie :

Questions autour des métiers

1 – Critères actuels de progression professionnelle	25
2 – Les règles de progression professionnelle proposées	27
3 – Echanges autour des critères et des règles	29
4 – Le devenir du métier de cuisinier	31
5 – Travail collectif et « cœur de métier »	33

Conclusions	36
--------------------	-----------

Introduction

1- Contexte et demande ¹

La CCAS est confrontée à des changements de son environnement dont :

- Le statut des entreprises EDF et GDF qui passent du monopole au marché,
- La pression accrue de l'évolution réglementaire,
- L'obligation de mettre en place des outils de contrôle et de traçabilité,
- Les évolutions des modes de vie dont sont porteurs les bénéficiaires ...

Ces changements induisent des transformations importantes dans les missions de l'organisme, aussi la Direction s'est engagée dans la mise au point de divers projets et plans d'actions. Pour elle, la restauration représente un domaine stratégique dans l'ensemble des activités de l'organisme, elles mobilisent une part importante des ressources humaines et financières de l'organisme ; les restaurants sont des lieux de contacts quotidiens avec les bénéficiaires, mais depuis une vingtaine d'années, le nombre d'unités et de repas servis est en baisse.

La Direction a construit un « projet restauration » dont un des chantiers porte sur une réorganisation des emplois existants dans la restauration. Cette restructuration du référentiel des emplois-types induira des changements dans les modes d'organisation du travail, de management des équipes et dans les règles d'évolution de carrière. Une transformation si profonde du secteur peut entraîner des risques psychosociaux, qui iraient à l'encontre de la démarche qualité et de prévention mise en place par ailleurs, si aucun travail avec les équipes n'est engagé autour du projet. Elle souhaite donc que chaque Direction Régionale mette en œuvre une « démarche pour recueillir l'expression du personnel sur le projet d'évolution des métiers ». Un système de réunions « en cascade » a été prévu : équipe projet de la DG / responsables régionaux ; responsables régionaux / chefs de cuisine gérants ; chefs de cuisine / personnel du site. La DR PACA a considéré que le niveau d'appropriation local des objectifs nationaux ne garantissait pas le bon déroulement de cette consultation et au-delà, les meilleures conditions de réussite de la mise en œuvre du projet. Elle a donc sollicité le département d'Ergologie de l'Université de Provence et l'association « Observatoire et Rencontres du Travail » pour lancer une dynamique de questionnement du projet à partir de l'expérience du travail qu'en ont ceux qui le font et le vivent au quotidien ².

Les chefs de cuisine gérant ont donc un rôle charnière dans le recueil de l'expression des personnels de leur restaurant sur le projet. L'action de l'équipe universitaire ne pouvait être de les « accompagner » dans ce recueil, elle ne pouvait se dérouler qu'en amont. L'objectif

¹ Les points 1 et 2 de cette introduction sont extraits du texte de la convention fixant le cadre de cette action, convention rédigée à la fin du mois de mars 2007 et signée avec la Direction Générale.

² Le département d'ergologie est spécialisé dans l'analyse pluridisciplinaire des situations et des activités de travail (APST). L'observatoire a été créé pour fédérer et promouvoir des groupes de réflexion sur le travail (GRT).

poursuivi a été la préparation des conditions de ce recueil : travailler avec les agents pour comprendre le sens du projet, tenter d'en mesurer les conséquences concrètes individuelles et collectives, et réfléchir à des propositions. Ces objectifs ont guidé la méthodologie utilisée.

2- Points de méthode

Le cadre de cette action a été déterminé par :

- Le calendrier national prévoyant la phase de recueil de l'expression des personnels par les CCG entre mars et fin juin 2007, les négociations sur la mise au point d'actions locales entre juillet et septembre, la synthèse des travaux régionaux et les discussions sur le projet et les plans d'actions à l'échelon de la DG en octobre (Note aux directeurs régionaux du 2 février 2007).
- Le nombre de restaurants (restaurant méridien ou maison familiale) en PACA, soit quinze. Compte tenu des délais et de la spécificité de la démarche ergologique, soit ancrer la réflexion sur les situations concrètes, un travail suivi n'a pu être envisagé qu'avec un nombre restreint sites.
- Le choix des quatre sites résultant de diverses variables (représentation d'au moins trois des quatre secteurs opérationnels, taille des restaurants, dates d'ouverture, distance kilométrique entre le restaurant et le site de la DR, discussions entre la DR et le CCG etc.).

Le dispositif méthodologique devait permettre de faire un état des lieux des emplois et métiers existants et d'identifier des problématiques au croisement des réalités locales et du projet national, ceci en passant par la mise en mot de l'expérience du travail des agents. Mais il fallait que ces échanges restent ancrés dans la réalité des situations et des activités de travail. Le principe retenu a été celui d'une alternance entre animation de groupe de travail hors situation et visites - observations des activités sur site :

- Le travail en groupes pour aider les participants à formuler des questions et émettre des avis instruits à partir de leur situation et de leur expérience du travail.
- Les visites dans les restaurants pour intégrer, dans la réflexion des groupes et dans l'analyse, des éléments saisis autrement que par la parole.

La composition des groupes de travail a répondu à différents critères :

- Pour instaurer une certaine égalité de parole entre participants à un groupe, il est nécessaire de travailler, dans un premier temps au moins, en « groupes catégoriels », ce qui n'élimine pas les inégalités de positionnement mais peut les réduire.
- Pour réfléchir aux futurs métiers au regard de l'existant, il est souhaitable que ces groupes catégoriels soient constitués en fonction de la nouvelle nomenclature.
- Pour enrichir les échanges dans chacun des trois groupes et mieux saisir les spécificités à travers les différences, chaque groupe doit être composé de personnes de différents sites exerçant des activités similaires mais dans des conditions différentes.

- Pour garantir l'intérêt au travail collectif, il est nécessaire que les personnes puissent se déterminer elles-mêmes quant à leur participation au groupe de réflexion.

En fonction de la structure des emplois actuels et de la structure proposée, la composition concrète des groupes a été prévue comme suit :

- Un groupe « agents de restauration » composé d'agents de restauration, plongeurs, plongeurs magasiniers, agents d'accueil, agents hôteliers et chefs de rang des 4 sites.
- Un groupe « cuisiniers » composé des ouvriers de cuisine, commis de cuisine et seconds de cuisine des 4 sites.
- Un groupe « chefs de cuisine » composé des chefs de cuisine gestionnaires, gérants ou gérants adjoints des 15 sites de la région.

Concrètement, le déroulement de l'action avec les groupes a été programmé en quatre temps :

- Une première visite sur chacun des quatre sites pour que l'équipe universitaire puisse se faire connaître et puisse se familiariser avec la situation de travail des agents.
- Deux réunions avec chacun des trois groupes de travail pour ancrer les échanges et la réflexion collective sur les activités de travail réelles.
- Une deuxième visite aux quatre sites pour observer plus précisément certains aspects des activités individuelles et collectives.
- Deux autres réunions avec les agents de restauration et les cuisiniers et une autre avec les CCG pour discuter du projet en relation avec leur propre activité de travail.

De plus pour intégrer la dimension régionale, le rôle des Directions de Secteurs Opérationnels envers les CCG et celui des CCG envers leurs équipes, deux réunions d'accompagnement ont été prévues :

- La première en début d'action pour présenter l'équipe universitaire et son programme d'action aux CCG et aux responsables de secteurs, pour recueillir leurs propres avis et souhaits quant au projet et à la démarche d'expression des salariés.
- La deuxième en fin d'action pour exposer et discuter des résultats obtenus et pour envisager les conditions de la suite du processus.

Enfin, deux réunions de suivi avec des responsables régionaux et nationaux ont été prévues, à mi-parcours et en fin d'action, pour faire des points de situation et examiner les problèmes à résoudre en cours d'action.

En ce qui concerne les techniques, l'usage de techniques de travail en groupes centrés sur l'analyse des activités et de techniques d'observation des activités, ainsi que l'usage d'outils conceptuels, dépendent des possibilités offertes par une situation, des « matériaux » dont on dispose, des ressources propres à ceux qui participent au travail d'analyse. Leur usage est donc expérimental et ce n'est qu'a posteriori qu'il est possible d'en tirer un bilan, ce que nous ferons dans la conclusion. Les règles déontologiques du travail en commun, universitaires / professionnels d'un milieu de travail particulier figurent en annexe de ce document.

Cette action relative au projet « évolution des métiers de la restauration » en région PACA n'est donc pas un audit (il ne s'agissait pas de porter un diagnostic), ce n'est pas non plus une étude (notre objectif n'était pas d'analyser les situations de travail), ni même une action de formation (transmettre des connaissances). C'est une action qui a procédé par tâtonnements pour créer un espace de réflexion dans lequel les expériences, les avis mais aussi les inquiétudes, pourraient s'échanger librement.

3- Le document de synthèse

Son objectif est de rendre compte de la réflexion engagée à travers cette action.

Il comporte trois parties :

- **Partie 1** : Présentation générale des restaurants et de quelques conditions de réalisation des activités ; de ce qui rapproche et/ou distingue les restaurants. Rédigé à partir de divers documents, des visites de restaurant et des échanges dans les groupes.
- **Partie 2** : Approche des relations entre projet d'évolution des métiers et organisation du travail. Rédigé à partir des visites de restaurant, des échanges dans les groupes de travail et des trois points évoqués lors du bilan de l'action à la DR le 28 juin, en présence des chefs de cuisine et de responsables de SO.
- **Partie 3** : Aperçus de la réflexion développée dans les groupes sur les changements en projet aussi bien en termes de progression professionnelle que de contenus du travail.

Avertissement

Cette version est provisoire, elle n'a pas encore été validée par les personnes concernées, soit les participants aux groupes de réflexion et l'ensemble du personnel des quatre restaurants. Il y a donc probablement des erreurs ou des oublis, notamment pour ce qui concerne les critères et règles de progression analysés à partir de supports de présentation orale du projet.

La version définitive du document sera produite et transmise en septembre 2007.

Remerciements

Le temps nous a manqué et la richesse des échanges qui ont eu lieu n'apparaîtra que très partiellement. Ce document est néanmoins déjà un produit du travail de réflexion effectué en commun. Nous tenons à remercier tous ceux qui y ont déjà contribué.

Première partie

Situations et activités dans la restauration

Le contenu de ce document est basé sur un double travail, l'un avec des groupes de réflexion composés de personnes de différents restaurants de la région et l'autre réalisé à travers la visite de quatre restaurants. Il s'agit de trois restaurants d'entreprise (« méridiens ») servant respectivement 35 000 repas, 38 000 repas et 71 000 repas par an, et d'un restaurant du secteur des loisirs (« institution »), soit une maison familiale organisée autour d'un ensemble de gîtes et située sur la côte méditerranéenne³. Ces unités ne sont donc pas représentatives des petites structures de la région mais les échanges lors des groupes de travail donnent une certaine généralité aux constats effectués et aux questions posées dans ce document.

Dans quel cadre général se produit le travail de restauration ? Comment caractériser la situation et les activités de travail réalisées dans ces quatre restaurants ? Qu'est-ce qui les rapproche ou les distingue ?

1 – Une histoire et des valeurs

L'activité « restauration » à la CCAS est une restauration collective, autogérée, à caractère social⁴. Elle porte, à des degrés divers, des valeurs qui ont fait et font toujours son histoire.

La restauration à caractère social est née à la fin du 19^{ème} siècle, avec les « cantines » et a largement contribué au développement de la restauration collective. La restauration hospitalière est à l'origine des règles d'hygiène dans la profession, la restauration militaire a contribué à la mise en place d'innovations technologiques et logistiques (conservation et manutention des aliments), tandis que la restauration scolaire s'est attachée à définir des principes nutritionnels. Quant à la restauration d'entreprise, les industries électriques et gazières ont été pionnières dès la fin des années 1930 : les premières cantines ont été créées et se sont développées jusqu'en 1945 ; puis avec la nationalisation des sociétés privées, les représentants élus des salariés ont pris le relais à partir de 1946. Aujourd'hui, la CCAS reste le plus gros organisme de restauration d'entreprise en France. C'est une restauration « autogérée », par opposition à la restauration sociale « sous contrat » qui distribue des repas mais en sous-traite la production à des sociétés privées (comme la Sodexo créée en 1966).

La restauration à la CCAS se distingue donc des entreprises commerciales de restauration collective par son éthique de « service public », il s'agit de proposer un repas à « prix social »

³ Le respect de l'anonymat ne peut qu'être relatif dans la mesure où il n'y a que 15 restaurants dans la région et qu'aucun ne ressemble aux autres. Néanmoins nous les appellerons R 1 (Restaurant n° 1), R 2, R 3 et R 4.

⁴ Un ouvrage utile pour situer les restaurants de la CCAS dans l'ensemble de la restauration collective : Sylvie-Anne Mériot, *Le cuisinier nostalgique, Entre restaurant et cantine*, CNRS-Editions, Paris, 2002.

à un public particulier (« bénéficiaires ») et de contribuer à la santé publique par la qualité de la prestation. Elle s'en distingue aussi par la nature de sa production culinaire, ce n'est pas une « restauration à dominante d'assemblage » (annexe, tableau page 296-297). Si elles ont en commun des équipements, des gammes de produits, des normes et une terminologie qui relève du registre industriel (production, produit semi-fini, distribution, gamme, procédure, poste, etc.), la « rationalisation » par standardisation des menus et des procédés trouve ses limites dans la prise en compte de la satisfaction des bénéficiaires. Enfin, la gestion du travail de salariés (« conventionnés ») par d'autres salariés (« élus ») confère une importance particulière aux choix stratégiques concernant le travail dans ces restaurants et une forme tout aussi particulière aux relations entre direction et syndicats.

L'histoire, les valeurs et la position de la CCAS dans la restauration collective sont uniques, les réponses aux problèmes du travail dans les restaurants ne peuvent qu'être spécifiques. Les questions classiques de direction et de gestion du travail y prennent un relief particulier, en tension entre divers objectifs contradictoires.

2- Des collectifs de travail aux contours variables

Examinons d'abord la question des effectifs. Le tableau suivant consigne pour chacun des quatre restaurants le nombre théorique de postes pourvus par des salariés conventionnés et le nombre de personnes effectivement présentes au moment de notre deuxième visite aux restaurants, au mois de mai.

Effectifs	R 1		R 2		R 3		R 4	
	Théo	Réel	Théo	Réel	Théo	Réel	Théo	Réel
Chef Cuisine G	1		1	1	1		1	1*
CC adjoint					1	1		
2 ^{ème} commis de cuisine	1	1			1	1**	2	
Second de cuisine								1
3 ^{ème} commis de cuisine	1	2	2	2	1	1		2
Ouvrier de cuisine							1	1
Plongeur magasinier			1		2	2	1	
Agent de Restauration	3	1	3	3	5***	4		
Agent Rest Hébergement							3	2
Chef de rang							1	
Agent d'accueil							1	1
Agent hôtelier							1	1
CDD, extra		1				2		3
Stagiaire				1		1		
Nombre de personnes	6	5	7	7	11	12	11	11,5

* Chef de cuisine responsable d'un méridien et responsable « par intérim » du R4 pour un an

** 2^{ème} commis de cuisine tournant

*** Trois des cinq personnes travaillent à temps partiel

La gestion des effectifs semble une dominante dans la palette des problèmes à résoudre pour produire et distribuer des repas. Les absences (arrêt maladie, congés ou formation) sont compensées par des personnels « tournants » et par des « extérieurs » (« extras » ou « saisonniers »). La comparaison entre effectif théorique et effectif réel montre que ces absences ne sont pas toujours compensées (R1) et que sans la présence de stagiaire, un autre restaurant aurait été en sous-effectif (R2). Quant au R3 et au R4, leur effectif n'est au complet que par la présence de personnes en CDD ou extra. Lors de notre visite en avril, le tableau des présents était encore différent. La composition des équipes semble donc très fluctuante, aussi bien en nombre qu'en termes de statut des personnes.

Au-delà de la question du nombre de présents pour réaliser le travail, cela pose la question de la qualité du travail. Le travail individuel et collectif est en relation avec la connaissance et l'expérience du travail dans le restaurant concerné, avec le type de relations qui se sont développées entre les individus. Le fait que certains extérieurs soient « fidélisés » limite les temps de mise au courant, même si c'est toujours nécessaire, leur « apprentissage de base » de la situation et de l'activité étant déjà réalisé. Mais un « collectif de travail » ne se limite pas aux personnes répertoriées dans un tableau d'effectif, cela renvoie à un collectif plus large, une « entité collective » qui participe à divers degrés à l'activité des restaurants. Pour chaque restaurant, cette « entité collective » est composée des membres de l'équipe (fixes, tournants ou « autres ») et de personnes avec qui des échanges se produiront à un moment ou à autre selon les nécessités de l'activité de travail (interlocuteurs du secteur opérationnel ou bien d'EDF, professionnels d'entreprises chargées de fournir certaines prestations ou de livrer des matériels ou des produits, etc.). La qualité du travail et des repas dépendra donc globalement de la qualité de ces multiples échanges.

3- Espaces de travail et équipements des restaurants

L'espace de travail d'un restaurant se subdivise en deux espaces distincts : celui de la production, la « cuisine », et celui de la distribution, la « salle ».

C'est dans le R1 que la surface des locaux de cuisine est la plus réduite ; elle est divisée en autant de petites pièces que de « sous-espaces » de travail (légumerie, grosse plonge, pâtisserie et préparation des hors-d'œuvre, chaud) avec des passages étroits de l'une à l'autre interdisant l'accès de deux personnes à la fois. Le bureau du chef de cuisine n'est pas dans l'espace de la cuisine, le local plonge vaisselle se trouve à l'autre bout de la salle. La salle est spacieuse relativement à l'espace cuisine ; la distribution est organisée en partie avec des « scramble ». La rénovation récente des locaux (cuisine et salle) est appréciée, mais la conception de l'espace cuisine suscite des critiques, outre celle de l'étroitesse des passages, celle de la difficulté à nettoyer le sol dans certains recoins ou bien encore la fuite de l'eau sous la cloison de la « légumerie » quand on y passe un jet d'eau pour nettoyer le sol.

La cuisine du R2 est plus spacieuse, à plafond haut ; le piano et les fours occupent l'espace central sur lequel ouvre également le bureau du chef de cuisine ; les autres sous-espaces sont délimités par des cloisons, le local plonge vaisselle étant intégré dans l'espace commun. La distribution se fait « en ligne », sous forme de self-service. Notons au passage que les « scramble » ne semblent pas éviter, autant qu'on le pense a priori, les files d'attente devant l'espace de distribution des plats chauds et grillades.

Le R3 est la plus grosse unité, la surface et l'agencement des espaces cuisine/salle et des sous-espaces augmentent les temps de déplacements relativement aux deux restaurants précédents. Dans l'espace cuisine, la production des hors-d'œuvre se fait dans un local vitré et tempéré qui suppose un vêtement de protection contre le froid. Le bureau est à la fois suffisamment à distance de l'espace cuisine pour être au calme, et suffisamment proche pour participer facilement à la production. La plonge vaisselle se fait à l'étage, dans un espace attenant à la salle ; la distribution se fait en partie avec des « scramble ». La circulation entre les deux niveaux se fait pas ascenseur ; haut parleur et sonnette ont été prévus pour communiquer pendant le service mais il semble que les échanges directs de personne à personne priment sur l'usage des moyens techniques.

Quant au R4, en tant que maison familiale, la distinction entre l'espace de la cuisine et celui de la salle est renforcée par une partition du personnel, ceux qui travaillent en cuisine et ceux qui travaillent en salle. La distribution des repas se fait sur assiette. L'espace de la cuisine est totalement ouvert, organisé « en coins » spécialisés pour une activité, chacun peut regarder ce que font les autres sans pratiquement se déplacer. L'espace de distribution des plats cuisinés communique avec la cuisine, mais le mur bâtît pour y installer les appareillages nécessaires (friteuse, grill) isole le local du reste de la cuisine. Le local de la plonge vaisselle se situe entre les deux espaces, cuisine et salle. Le bureau du chef de cuisine est attenant à la cuisine, mais ouvre sur un petit espace, le « vestibule » de l'entrée arrière du restaurant, là où se trouvent les vestiaires et les appareils de conservation réfrigérante, là où se font les livraisons. Le manque d'espace à cet endroit suppose d'ailleurs une gestion anticipée des heures de livraisons pour éviter l'encombrement rapide.

Les espaces de travail diffèrent donc d'un restaurant à l'autre, mais au-delà de ce constat, il faut remarquer que l'organisation spatiale a des incidences directes sur l'activité de travail, sur son organisation et sur sa pénibilité, sur les échanges qu'elle facilite plus ou moins. De même l'aménagement de chaque sous-espace influe sur l'activité comme le montre l'agencement du poste plonge vaisselle qui nécessite souvent que deux personnes y travaillent ensemble. Quant aux lieux de stockage, leur surface et leur aménagement déterminent leurs capacités de stockage, donc la fréquence des livraisons et la composition des menus.

La question des matériels et des équipements n'en influe pas moins sur l'activité de travail. Les restaurants ont chacun leur équipement, produit de leur histoire, certains ont des fours de cuisson à vapeur et d'autres non, tous ont des équipements incontournables (friteuse, piano,

cellule de refroidissement, machine à laver la vaisselle etc.) mais achetés à différents moments et pour des besoins différents. Cependant, il n'est pas un restaurant qui n'ait un problème (ou des) de panne d'équipement. Le plus souvent, il s'agit de matériels pour stocker à température voulue les produits frais et/ou surgelés (pièces congélateurs, armoires, frigos, mais aussi vitrines réfrigérantes). Les problèmes d'informatique, d'imprimante ou de fax sont aussi fréquents et s'avèrent particulièrement perturbateurs dans le cas où ce sont des bornes de rechargement des cartes bénéficiaires qui sont en cause. D'autres problèmes sont à résoudre de façon plus ponctuelle, comme le mauvais fonctionnement du système d'ouverture d'un « scramble » ou bien le changement d'une plaque chauffante ; bien que ponctuels, ils n'en ont pas moins des incidences qui peuvent être difficiles à gérer dans l'activité de travail.

Certains équipements pourraient faciliter le travail, comme une centrale de nettoyage permettant de faire plus rapidement le nettoyage des sols ; tous les restaurants n'en sont pas pourvus. Il y a par contre un problème quasi-général de climatisation des locaux de travail, difficile à résoudre, voire impossible dans certains cas, dans la mesure où l'interlocuteur en la matière est un responsable de l'EDF. Il est certain qu'en PACA, la température peut avoisiner ou dépasser les 40 ° en cuisine en été. Ce problème se pose pour les individus au travail mais aussi pour les bénéficiaires, de plus il peut avoir des incidences sur les équipements de conservation alimentaire (ils doivent fréquemment être ouverts). Plus anodine la question des vestiaires peut provoquer un certain agacement quand les casiers de rangement des vêtements ne sont pas adaptés aux besoins.

L'ensemble de ces problèmes de matériels et équipements des lieux de travail pose la question générale de la façon dont ils sont conçus, soit indépendamment de ceux qui en feront l'usage ; cela questionne aussi plus localement les moyens d'organiser autrement leur maintenance.

4- Produits et procédures

En tant qu'unités de production de restauration collective, les restaurants utilisent des gammes de produits. Leur diversité s'est accrue au fur et à mesure des innovations : 2^{ème} et 3^{ème} gamme avec l'invention de la conserve et le stockage des surgelés ; et depuis les années 1970, 4^{ème} et 5^{ème} gamme avec les traitements préliminaires de produits qui deviennent des produits semi-élaborés ou finis. Il existe une 6^{ème} gamme qui semble ignorée à la CCAS, non évoquée en réunion, et qui est pourtant utilisée : il s'agit des « produits d'aide culinaire », comme par exemple, les fonds de sauce en poudre.

Cette offre de produits a considérablement transformé les règles de la production culinaire et les façons d'organiser le travail, mais aussi la façon de concevoir le métier de cuisinier. Pour certains, cela signifie la fin de la profession, les traitements culinaires étant transférés en amont à l'industrie agroalimentaire, le travail en cuisine n'étant plus que de « l'assemblage » ; pour d'autres au contraire, c'est envisagé comme moyen de développer le métier, de diversifier le mode de production. Concrètement, cela permet d'adapter le travail de

production aux conditions de sa réalisation, de changer de menu dans des délais très brefs en cas d'aléas (retard de livraison ou bien afflux de livraison qui perturbent la réalisation des préparations prévues), de gagner du temps sur certaines opérations pour pouvoir « faire du frais » etc. C'est donc à la fois un moyen de réguler la production et un déterminant majeur de l'activité de travail, et de ce point de vue, cela pose la question des « savoir-faire de métier ». L'usage des différentes gammes et le référencement des produits ont suscité de vifs débats.

Le travail en restauration collective se caractérise également par l'importance des questions d'hygiène ; les restaurants doivent respecter les différentes normes établies dans la méthode HACCP (Analyse des risques et maîtrise des points de contrôle) pour éviter toute contamination alimentaire ; c'est la fameuse « marche en avant » dans l'organisation spatiale d'un restaurant. Le principe est accepté de tous et la visite mensuelle de prélèvements d'échantillons est utilisée pour vérifier des points qui paraissent « douteux ». Cependant, la remarque humoristique d'un chef de cuisine traduit la réalité des pratiques que cela induit : « on peut revenir en arrière ... à condition de l'écrire ». Concrètement cela suppose des contrôles de températures, leur inscription sur une feuille, des prélèvements d'étiquettes pour les conserver etc. Le renforcement progressif de ces normes diminue d'autant le temps pour la fabrication proprement dite, dans la mesure où ces contrôles prennent plus ou moins de temps selon leur fréquence et leur complexité.

Aux procédures de la restauration collective en général s'ajoutent les procédures spécifiques à la CCAS : l'établissement de commandes à partir d'un logiciel spécialisé et adapté à un système de centralisation des achats (produits référencés), la transmission de différentes informations (nombre de repas, recettes, personnel etc.), l'ensemble contribuant à alourdir considérablement le travail des responsables de cuisine et de ceux qui contribuent aux commandes de produits.

5- Temps de travail, temporalités et organisation

L'organisation du temps de travail dans une institution diffère de celle d'un méridien dans la mesure où il faut proposer trois services quotidiens. Le R4 a récemment adopté de nouveaux horaires de travail à partir d'une organisation en trois « brigades » (brigade du soir : 13h45 / 20h45 ; brigade du matin : 7h30 / 12h45 ; brigade en coupure : 9h/13h45 et 17h30/20h45), alors qu'auparavant, la journée était divisée en deux temps, le matin et le soir, avec une coupure entre les deux. Ces nouveaux horaires sont satisfaisants pour tous, ils permettent d'assurer une présence permanente en cuisine et de ne travailler « en coupure » qu'une semaine par mois, donc d'avoir plus de « temps pour soi ».

Pour ce qui concerne les méridiens, le début d'une journée de travail pour une personne qui travaille à temps complet est à 7h, 7h14 ou 7h30 et la fin de se situe soit à 14h, 14h30 ou 15h, avec une pause en général entre 10h45 et 11h15 pour manger. Ces légères variations d'horaires s'expliquent par la modalité d'aménagement du temps de travail adoptée (5 jours à

7h ou 4 jours à 8h puis 5 jours à 7h36 avec 1 jour de RTT tous les 10 jours). Beaucoup déplorent le fait que les dispositifs de RTT aient été mis en place sans création d'emploi.

D'autres butées temporelles sont fixées par l'arrivée des bénéficiaires pour se restaurer et par la durée du service. Dans l'institution, il y a donc trois butées temporelles (8h, 12h et 19h) mais la durée d'un service du midi ou du soir y est moindre que dans un méridien (11h30/13h30). Ce sont ces butées qui règlent l'organisation temporelle du travail de préparation en cuisine et de mise en place de la salle. Si un quelconque retard a été pris dans les activités de la matinée, la seule possibilité d'être « prêts pour le service » supposera de diminuer le temps du repas personnel.

En termes d'activité de travail, différentes temporalités doivent donc s'accorder dans des délais variables. Il y a tout d'abord cette urgence de la production et du service avec peu de marge de manœuvre, variable selon les moyens et la composition du collectif de travail. Puis il y a le temps plus long de la gestion du restaurant (plannings de travail, établissement des menus et commandes de produits alimentaires, commandes et entretien des équipements et outils de travail). Cette seconde temporalité est d'une durée variable selon l'interlocuteur et ses contraintes propres. La qualité des relations nouées avec ces partenaires (internes : principalement SO ; externes : fournisseurs, dépanneurs) agira directement sur le rythme et l'intensité d'une journée de travail (venir plus tôt ou partir plus tard pour « faire l'administratif », être interrompu par des questions de production ou de distribution).

En ce qui concerne l'organisation du travail, en tant que division et répartition des missions et des tâches correspondantes, elle sera abordée dans la deuxième partie, en même temps que les questions qu'elle pose au projet d'évolution des métiers. Présentons rapidement ce projet pour clore cette partie.

6- Le projet d'évolution des métiers

Les sept objectifs généraux déclinés dans le projet restauration décrivent un projet global dont chaque aspect est en relation avec les activités de travail réalisées dans les restaurants, qu'il s'agisse d'améliorer la prestation de service ou qu'il s'agisse de maîtriser les coûts. Le troisième objectif, « accroître le professionnalisme » ; renvoie plus directement au projet d'évolution des métiers. Ce développement du professionnalisme est envisagé dans quatre directions :

- Améliorer, reconnaître et utiliser pleinement la qualification des personnels ; développer la validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Développer le travail collectif sur la production et son organisation ; donner au travail des équipes plus de souplesse et d'efficience par le développement d'une plus grande polyvalence des agents.

- Revoir l'ensemble des fonctions de la restauration pour en réduire le nombre et pour définir les critères de compétences pour chacune d'entre elles.
- Améliorer la prise en compte l'activité restauration par la ligne managériale.

Le support des présentations du projet qui ont été faites aux chefs de cuisine et utilisés dans les groupes de travail, se rapporte principalement à la réorganisation des fonctions et des missions attribuées à chacune d'entre elles. D'une part, deux « familles de métiers » sont proposées pour distinguer les « responsables de cuisine » (chef de cuisine gestionnaire, chef de cuisine gérant, gérant) des « agents de production » (agents de restauration et cuisiniers) ; le catalogue actuel des fonctions n'établissait qu'un ordre alphabétique. D'autre part, la réduction de la diversité (une vingtaine de fonctions ou « emplois-types ») conduit à proposer la création de neuf catégories d'emplois dont certaines comportent différents degrés. On peut penser que cette homogénéisation des appellations d'emplois va favoriser le développement de la polyvalence, du travail d'équipe et de la qualification des personnes. Ce sont là des enjeux majeurs pour tous.

Les principaux concernés ont soulevé des questions qui montrent que la réalité des activités de travail pourrait s'avérer contraire aux objectifs visés, ou du moins que la mise en œuvre posera certains problèmes. Ils ont majoritairement manifesté des inquiétudes et une certaine incrédulité sur les bienfaits envisageables. Comment peut-on imaginer que la situation va s'améliorer, qu'on va « évoluer », alors que les conditions de travail ne s'améliorent pas ou que des carrières sont bloquées depuis un certain temps ? Incrédulité également sur la volonté de recueillir l'expression du personnel et de la prendre en considération ; certains ont même remarqué que cette démarche aurait pu se faire en amont de la conception du projet. Ce sont ces questionnements autour du projet d'évolution des métiers du point de vue de l'activité de travail qui ont guidé la rédaction des deux autres parties de ce document.

Deuxième partie

Questions autour de la répartition du travail

On ne peut se prononcer sur un changement sans en connaître la nature et sans essayer d'en évaluer les effets futurs pour pouvoir répondre à la question que tous se posent : est-ce que cela va représenter un progrès (apprentissage, possibilités de promotion) ou au contraire, cela va entraîner une intensification du travail (tâches plus physiques, réduction d'effectif) ?

Dans un premier temps, il a été nécessaire d'ancrer la réflexion collective dans la réalité des situations et des activités à partir de la question en apparence simple : aujourd'hui, qui fait quoi ? Quelles missions sont réalisées par les uns et les autres et de quelles tâches sont faites ces missions ? La confrontation entre répartition formelle des missions (fiches de fonction actuelles) et réalité de leur répartition dans l'activité des personnes, selon leur catégorie d'emploi et leur restaurant, a soulevé des « flots de paroles ».

Dans un second temps, l'objectif du travail dans les trois groupes a été de se familiariser avec le projet, de nombreuses questions ont été posées. Dans l'objectif de tirer des enseignements de ces échanges en vue du recueil de l'expression de l'ensemble des salariés, trois questions ont été retenues car elles semblaient particulièrement chargées d'enjeux : la suppression de la fonction de plongeur magasinier (agents de restauration), la création de la fiche de fonction de gérant (chef de cuisine), le devenir du métier de cuisinier (commis de cuisine)⁵.

1 – Répartition actuelle des tâches et organisation des roulements

La répartition des tâches entre les personnes ne peut être décrite selon un schéma unique, il n'y a aucune homogénéité en la matière, cela dépend de la taille du site, des emplois qui y sont affectés et des possibilités de remplacement en cas d'absence.

En tendance, dans les restaurants méridiens, il y a une répartition fixe des tâches de production (épluchage, entrées, desserts, fruits, légumes chauds, viande...) combinée à un roulement, en général hebdomadaire, des agents de restauration sur des tâches relatives au service (caisse, approvisionnement, nettoyage salle, plonge vaisselle...). La réalisation d'une palette variée de tâches semble plus accentuée dans les petites unités, la spécialisation étant plus fréquente dans les grosses unités, avec un ensemble de pratiques « intermédiaires » pour ce qui concerne les restaurants de taille moyenne.

⁵ Cette partie comprend des encadrés avec des questions destinées à susciter les réflexions et débats.

Répartition et roulements sur les tâches entre agents de restauration du R3

Production

Les 5 AGR ont des postes fixes :

- AGR1 – préparation entrées
- AGR2 – préparation entrées
- AGR3 – préparation desserts
- AGR4 – préparation fruits
- AGR5 – (arrive à 9h30) aides diverses

Service

Les 5 AGR tournent toutes les semaines entre les postes :

- Une personne approvisionnement « milieu » + nettoyage des tables en fin de service
- Deux personnes font la plonge vaisselle
- Deux personnes des caisses + débarrassage et nettoyage des « scramble » en fin de service

Une même tâche de production n'a pas le même contenu selon les habitudes de consommation des bénéficiaires, les effectifs présents pour réaliser le travail nécessaire en fonction du nombre de repas prévus. Le degré de détail de la prescription du travail à faire dépendra de cet ensemble de conditions.

Niveau de précision dans la prescription des tâches nécessaires à la préparation des fruits

R2 – Parmi les tâches du plongeur figure la préparation des fruits. Ce jour-là, il devra réaliser 24 assiettes avec des fruits entiers et 9 assiettes avec des fruits découpés et de l'ananas.

R3 – Un AGR est affecté en permanence à la préparation des fruits. Ce jour-là, il utilisera 2 bacs de salades de fruits, et fera 36 assiettes avec des mélanges de fruits découpés et décorés. Dans ce restaurant, les bénéficiaires demandent beaucoup de fruits, et toute la production du jour a été consommée.

Pendant le service, les tâches liées à l'approvisionnement sont de deux sortes : l'approvisionnement en entrées et en desserts (portions individuelles ou plats pour le self) et l'approvisionnement en « chaud », en « gastro » (plats cuisinés, accompagnements, grillades). Ces tâches peuvent être réalisées par plusieurs personnes à la fois (agents de restauration, plongeurs et cuisiniers), chacune d'entre elles effectuant par ailleurs d'autres tâches de façon simultanée. L'approvisionnement est une mission étroitement liée à la qualité du service : pouvoir toujours présenter une offre en quantité et variété suffisante du début à la fin du service. Là aussi, la taille et l'aménagement des restaurants vont déterminer des différences.

Répartition des tâches d'approvisionnement pendant le service

R1

- L'approvisionnement des scrambles, couverts et pain est assuré par l'AGR 1 (en alternance avec le service au passe, puis en alternance avec la plonge vaisselle) ; par l'AGR 2 (en alternance avec le service au passe, puis avec la grosse plonge) et l'AGR 3 (sert aussi et fait la petite plonge avec l'AGR 1).
- L'approvisionnement en plats chauds est assuré par un 3^{ème} commis qui prépare aussi les poissons, la semoule et légumes vapeur au fur et à mesure de leur consommation.

R2

- L'approvisionnement des vitrines des entrées et desserts, donnant sur l'intérieur de la cuisine, est réalisé par les AGR, qui exécutent d'autres tâches simultanément (plonge vaisselle et frites).
- L'approvisionnement en plats chauds est assuré par un 3^{ème} commis qui prépare aussi les steaks et légumes vapeur au fur et à mesure de leur consommation. Il sert occasionnellement au passe.

R3

- L'approvisionnement des scrambles, couverts, plateaux et pain est assuré par un AGR affecté exclusivement à cette tâche – qu'on appelle « le milieu ». Le jour observé il aide aussi à la plonge vaisselle (une personne est absente) – 27 minutes à la plonge, pendant 72 minutes d'observation de son activité « au milieu ».
- L'approvisionnement des plats chauds est assuré par deux personnes : le plongeur (assure la plonge batterie en parallèle) et un stagiaire en CAP de cuisine (prépare aussi les légumes) qui font des allers-retours entre les deux niveaux (cuisine et salle). La qualité du service est étroitement liée aux échanges entre ces deux personnes et le 2^{ème} commis qui réalise et supervise la production culinaire pendant le service.

R4

- L'approvisionnement des entrées en assiettes est assuré par les AGR affectées au service en salle.
- Le service « chaud » se fait sur assiette.

La pratique des restaurants en termes de roulement et de remplacement peut également varier en fonction des emplois existants, des effectifs présents et de la possibilité de faire appel à des tournants et des extras.

Remplacements d'absents en interne

R2 – Le plongeur magasinier est absent pendant une semaine. Un AGR le remplace réalisant la totalité des tâches du plongeur. Un stagiaire présent sur le site fait une partie des tâches de l'AGR (pour son apprentissage il doit tourner sur tous les postes). Le chef de cuisine « bouche les trous ».

R4 – Le plongeur et le chef de salle sont absents. Un AGR normalement affecté à la salle remplace le plongeur effectuant la totalité de ses tâches. Un autre AGR remplace le chef de salle. Un AGR normalement affecté au ménage, fait le ménage et effectue également des tâches de mise en place en salle.

R3 – Le CCG est en absence prolongé. Un CC adjoint le remplace, aidé par un 2^{ème} commis tournant pour certaines tâches comme les commandes.

Des remplacements non-prévus au cours d'une journée de travail peuvent avoir lieu en fonction des aléas ou incidents. Dans ce cas les compétences présentes au sein du collectif et les habitudes de travailler ensemble vont déterminer qui fait quoi.

Changement de poste en cours de journée

R3 – Un changement de menu implique que le 2^{ème} commis, qui prépare et sert d'habitude les grillades, reste en cuisine pendant le service. Un plongeur magasinier (sans CAP mais avec de l'expérience en restauration) est affecté aux grillades.

2 – Polyvalence et spécialisation

La mission « préparation, assemblage et dressage des hors-d'œuvre et des desserts » est théoriquement commune à tous les agents de restauration, inscrite dans leur fiche de fonction. Tous sont susceptibles d'accomplir les tâches correspondantes, mais dans les façons actuelles de s'organiser, certains agents de restauration sont toujours affectés aux desserts, d'autres toujours à l'épluchage des fruits ou bien à la préparation des entrées. Les commis de cuisine peuvent aussi être affectés de façon systématique à certaines tâches. Il y a donc des formes de spécialisation des tâches.

Les agents de restauration et les commis de cuisine parlent de « robotisation » à propos de la spécialisation des tâches (faire toujours les mêmes gestes) mais en même temps, ils déclarent que le roulement peut être « déboussolant » et faire perdre une certaine efficacité (se déplacer trop, perdre du temps, intensifier le rythme pour arriver à faire la production prévue).

Spécialisation dans la préparation de fruits dans le R3

Un AGR est affecté exclusivement à cette tâche tous les jours, du début de la journée de travail jusqu'au moment de la mise en place.

- En début de journée il choisit les fruits et les amène dans le local réservé à la préparation froide : un seul déplacement au frigo témoigne de la connaissance de l'organisation à mettre en place pour effectuer les différentes tâches (choix des fruits en fonction des compositions qu'il décide de préparer et calcul de la quantité nécessaire).
- La préparation des salades de fruits et des assiettes de fruits découpées dure 2 heures sans interruption : un rythme qui démontre une habitude du geste.
- Les dernières 10 minutes avant la mise en place sont consacrées au nettoyage et au rangement d'ustensiles et de matières premières.
- Après le service, seul un demi melon a été filmé et rangé dans le frigo ; la quasi-totalité des fruits prévus a été utilisée.

La spécialisation a donc des impacts sur l'efficacité individuelle (habitude du geste, rythme de travail, connaissance de l'organisation à mettre en place pour effectuer la tâche, gains de temps) et sur l'efficacité du collectif (pas besoin d'explication ou de réaménagements de la répartition du travail au cours de production) qu'il sera nécessaire de prendre en compte en cas de roulement systématique. Elle reste malgré tout relative dans la mesure où elle cohabite avec des pratiques de polyvalence et de « flexibilité » du travail.

Spécialisation et flexibilité dans le R2

Un 3^{ème} commis est affecté aux tâches de réalisation de la pâtisserie et à la préparation de coupes diverses (crèmes, fraises découpés, fraises découpés avec de la crème chantilly, etc.). Pendant l'absence d'un agent, il est ponctuellement affecté à la préparation des entrées, tandis que la tâche de préparation des coupes est réalisée par un stagiaire. Le stagiaire réalise et décore les coupes à partir de la fiche de production préparée par le chef de cuisine et des consignes transmises par le 3^{ème} commis. Le 3^{ème} commis n'interviendra qu'à la fin pour préparer la crème chantilly.

Ces questions de répartition des tâches et de spécialisation professionnelle renvoient directement aux débats de la fin des années 1960 sur le « taylorisme » et sur la mise en place de groupes de production « semi-autonomes ». Enrichissement des tâches, élargissement (rotations sur les postes) et polyvalence devaient résoudre des problèmes d'absentéisme et de désintérêt au travail ; à partir des années 1980, la polyvalence sera aussi utilisée pour réduire des effectifs (notamment d'agents de maîtrise) ou faire face un gel des embauches. Dans de nombreux cas, la mise en place de la polyvalence a eu pour résultat d'intensifier le travail. Une des premières nécessités pour anticiper le risque est de prendre en compte ce qui existe pour mieux conjuguer le nouveau à l'ancien.

Dans les restaurants de la CCAS, la question n'est pas de « mettre en place la polyvalence », elle existe. Il y a déjà une polyvalence « structurelle » pour tous (la production et le service), une polyvalence horizontale des agents de restauration (tournent sur différents postes au moment du service) et une polyvalence verticale dans certains cas (remplacement sur un poste de qualification supérieure). Il peut aussi y avoir des remplacements sur des postes de qualification moindre. Il s'agirait donc dans un premier temps de mieux la connaître.

Questions autour de la répartition des tâches des principes de roulement et de spécialisation

- Dans notre restaurant, pouvons-nous identifier une tendance dans la répartition des tâches et l'organisation d'un roulement ? Quelles sont les tâches concernées par ces roulements ?
- Quels sont les critères pour décider si un remplacement sera effectué en interne ou par des tournants ou extras dans notre restaurant ?
- Les personnes qui effectuent des remplacements, ont-elles des difficultés à s'organiser pour rendre compte de la production demandée ?

- Dans notre restaurant, toutes les personnes ont-elles l'occasion de tourner sur différentes tâches lors de remplacements ?

3 – La suppression des emplois de plongeur et plongeur / magasinier

Les tâches de « plonge batterie » et de réception des livraisons sont repérées de façon unanime comme « physiquement lourdes » : manutention de charges lourdes et encombrantes, déplacements avec manutention, posture penchée en avant, contact de la peau avec des produits de nettoyage et inhalation de vapeurs dégagés par ces produits. Beaucoup en ont déjà une expérience dans la mesure où les fonctions de plongeur et plongeur/magasinier n'existent pas dans tous les restaurants. Ces tâches sont réalisées par des personnes occupant des fonctions diverses.

Réalisation de la plonge batterie

R1 – 3^{ème} commis homme.

R2 – Plongeur magasinier homme. Si absent AGR homme.

R3 – Deux plongeurs magasiniers, homme et femme.

R4 – Plongeur homme. Si absent AGR femme.

* Il arrive à certains CCG d'effectuer la plonge pour « boucher des trous » .

Réception des livraisons

R1 – 2^{ème} commis homme.

R2 – Plongeur magasinier homme. Si absent AGR homme.

R3 – Deux plongeurs magasiniers, homme et femme.

R4 – Second de cuisine, 3^{ème} commis, ouvrier de cuisine, hommes et femmes.

Dans les restaurants où la fonction de plongeur/magasinier existe, les personnes qui occupent ces postes ne font pas que la plonge, elles réalisent des tâches multiples et variées.

Tâches réalisées régulièrement par les plongeurs

R2 – Epluchage de légumes, préparation de fruits, préparation des fromages, plonge vaisselle, nettoyages divers (cuisine et salle).

R3 – Inventaire, plonge vaisselle, aide pour l'approvisionnement en chaud, nettoyages divers (cuisine).

Tâche effectuée ponctuellement par un plongeur

R3 – En fonction d'un aléa en production – grillades.

Outre la diversité de leurs tâches, les plongeurs ou plongeurs magasiniers jouent un rôle fondamental d'entraide dans la gestion du travail collectif et dans la régulation des aléas.

L'examen des fiches de fonction proposées montre que la plonge batterie est prévue, comme auparavant, dans les fiches des agents de restauration (sauf pour l'agent de restauration confirmé 3^{ème} degré) et dans celles des cuisiniers (sauf pour le cuisinier 4^{ème} degré). Par contre le magasinage n'est prévu dans aucune fiche.

Dans les échanges, le « pour » et le « contre » de la suppression de cet emploi ont été discutés. D'un côté, la suppression de l'emploi de plongeur peut être positive pour les personnes qui ont actuellement cette fonction, cela leur permettra d'évoluer dans une tranche de GF supérieure, d'avoir la possibilité de progression dans la fonction d'agent de restauration et de ne pas être cantonné à la plonge batterie. De l'autre, ce sont des tâches physiquement éprouvantes, envisageables de façon ponctuelle, difficiles à accepter si elles doivent se faire de façon systématique ; certains d'ailleurs ne pourront les réaliser pour des raisons de restrictions médicales et de problèmes de santé. Des idées ont été émises. Le poste de travail ne peut-il être matériellement réaménagé pour être adapté aux personnes (femmes et hommes) susceptibles d'y travailler ? Il existe sur le marché des machines appropriées à la grosse plonge. D'autre part, n'est-il pas envisageable d'avoir des bacs de nettoyage moins profonds ?

Redistribuer ce que font les plongeurs magasiniers actuels entre agents de restauration et cuisiniers signifiera non seulement l'insertion des tâches de plonge batterie et de magasinage dans les attributions d'autres fonctions, mais aussi l'insertion de toutes les autres tâches assurées par les plongeurs. Cette redistribution posera de nouvelles questions d'efficacité individuelle et collective. La réception des livraisons, par exemple, n'est pas qu'une affaire de manutention, elle suppose une certaine diplomatie pour contrôler la température du camion, la conformité de la livraison avec le bon de commande et avec le bon de livraison, tout en entretenant de bonnes relations avec les chauffeurs-livreurs.

Questions autour des activités du plongeur

- Notre restaurant est-il concerné par la disparition de la fonction de plongeur ? De quelles tâches est faite l'activité d'un plongeur, au-delà de la plonge en elle-même ?
- Dans notre restaurant existe-t-il une personne « cantonnée » à la plonge batterie ? Et des personnes qui ne peuvent pas, pour des raisons de santé, assurer la plonge batterie ?
- Si le plongeur ou la personne qui fait habituellement la plonge est absente, comment on s'organise ? Une seule personne la remplace effectuant la totalité de ses tâches, ou bien ses tâches sont-elles redistribuées entre plusieurs personnes ?

4 – L'imbrication des activités des chefs de cuisine gérant

Deux missions, liées à la production et à la gestion, caractérisent les fonctions actuelles des responsables de cuisine. Le suivi de la production et de la distribution est une mission inscrite dans un cycle bien défini et avec peu de marge de manœuvre concernant les butées temporelles. Pendant chaque cycle, le repas est préparé et servi, les locaux nettoyés avec les moyens et les personnes disponibles ce jour-là. La gestion quant à elle comporte différents aspects : gestion du personnel (composition de l'équipe prenant en compte les absences, congés, RTT, formation...) ; gestion de la production (composition des menus et gestion des stocks) ; gestion des équipements (entretien et renouvellement) ; gestion financière (comptabilisation des recettes et monétique...). La rapidité avec laquelle les problèmes de gestion seront résolus ne dépend qu'en partie des chefs de cuisine.

Suivre la production et la distribution suppose des échanges entre le chef et « son » équipe. La forme, la fréquence et le contenu de ces échanges dépendent des personnes en présence, de la connaissance qu'elles ont les unes des autres et de leur habitude de travail en commun ; « suivre » la production peut aussi vouloir dire réaliser une partie de cette production en cas d'aléas, ou bien de façon quotidienne dans les très petites structures. La proximité entre le chef de cuisine et l'équipe du restaurant dépend aussi de l'aménagement de l'espace et de la taille du restaurant.

Echanges et coopération entre chefs de cuisine et équipe

R2 – Le CCG suit le travail de l'ensemble des « sous-équipes » de production (entrées ; desserts et légumes chauds ; viandes ; épluchage). Ses déplacements vers la zone de stockage lui donnent l'occasion de vérifier l'avancée de la production et d'échanger si nécessaire. En l'espace de 2h 40, il a échangé des informations à quatre reprises avec un agent de restauration qui épluchait et découpait des légumes pour un couscous (2 demandes de consigne sur la quantité à préparer, 1 contrôle de résultat sur la taille des morceaux de carotte avec un commentaire positif, 1 consigne pour interrompre cette tâche et passer à autre chose). Ce même jour, un AGR étant absent, le CCG sera à la caisse pendant une partie du service ; il interviendra également en cuisine à la fin du service (découpage de filets).

R3 – Un CC adjoint remplace le CCG et s'occupe principalement de tâches de gestion. Le suivi de la production est principalement effectué par différents membres de l'équipe : un 2^{ème} commis suit et réalise le chaud et un 3^{ème} commis suit et réalise les entrées. Il interviendra plus directement dans le suivi de la production en fin de service, pour réapprovisionner en chaud.

C'est aussi un « métier de prévision » ; les différentes tâches liées à la gestion ont une forte composante prévisionnelle : les plannings, les projets de budgets, les menus et commandes, les actions festives, etc. L'efficacité de cette « gestion prévisionnelle » tient en partie dans sa complémentarité avec la « gestion de proximité », chaque jour différente, selon les effectifs présents et les aléas divers.

Gestion de proximité de la production et répartition du travail

R3 – Conjointement avec le 2^{ème} commis, le CC adjoint décide d'affecter le plongeur magasinier aux grillades, un changement de menu impliquant l'affectation du 2^{ème} commis en cuisine pendant le service.

R2 – A partir des menus établis pour la semaine (une alternance de préparations simples ou plus élaborées), des produits non consommés la veille (fruits, fromages et entrées), des aléas de livraison, de la fréquentation prévue (vacances, présence de stagiaires dans le site) et en fonction de l'effectif présent, le CCG établit chaque matin des fiches de production précisant les quantités et variétés à préparer par chaque sous-équipe de production.

Cette « gestion de proximité » suppose de bien connaître les compétences de chaque membre de l'équipe et leurs affinités (ce que chacun peut et souhaite faire ; qui travaille bien avec qui), connaissance qui s'acquiert par des moments de travail en commun. Cela suppose aussi une bonne connaissance du restaurant et des bénéficiaires qui le fréquentent.

Relativement aux fiches de fonctions proposées, la création de la fiche « gérant » a suscité des questions. Un gérant pourra gérer de une à trois unités (de 80 à 100 repas). Ses missions seront donc fortement liées à la « gestion prévisionnelle ».

Questions autour des activités de gestion et de suivi d'équipe du CCG

- Est-ce que cette façon de décrire mes tâches reflète mon quotidien ?
- Dans les groupes de travail, nous avons beaucoup évoqué une augmentation des tâches liées à la « gestion prévisionnelle » (documents administratifs, normes, informatique). A quelle partie de mon travail je donne la priorité si la quantité de travail continue à augmenter ? Est-ce que je peux déléguer ? Quoi et à qui ? Les tâches que je délègue font-elles partie des missions de cette personne ?
- Si la fonction de gérant se met en place, qui assurera la « gestion de proximité » ? Quelle composition d'équipes proposer pour que cet aspect du travail d'un CCG soit pris en compte ?

5 – La répartition du travail entre les cuisiniers

Ouvrier de cuisine, 3^{ème} commis et 2^{ème} commis, second de cuisine, sont les quatre types d'emplois existant actuellement dans les restaurants dont il est question. Leur mission les différencie des agents de restauration : ils réalisent les plats chauds.

Les commis préparent les viandes, les poissons et les sauces. La production maison de pâtisserie, tâche qui n'existe pas dans tous les restaurants, semble aussi être assimilée à la production chaude élaborée. Les autres tâches de production chaude, pour les légumes d'accompagnement ou pour les entrées chaudes, ne semble pas leur être exclusivement réservées. Pendant, le temps de production, ils peuvent avoir d'autres tâches, comme la plonge batterie, le nettoyage ou la réception de livraisons ; pendant le service, ils distribuent les plats chauds et contribuent à l'approvisionnement.

La position d'un 3^{ème} commis peut être très différente, selon la taille restaurant et l'équipe qui y travaille (nombre de chefs ou commis au-dessus du 3^{ème} commis) et selon l'ancienneté des personnes. Ce constat est peut-être d'ailleurs vrai pour tous.

Tâches de production de chaud réalisées par des 3^{ème} commis de cuisine

R1- Deux 3^{ème} commis

- 1 – Production des viandes, poissons, sauces, plats élaborés, garnitures élaborés, garnitures simples.
- 2 – Production de pâtisserie et préparation de desserts

R2- Deux 3^{ème} commis

- 1 – Production de viandes, poissons, sauces, plats élaborés ; garnitures simples pendant le service ; participe avec le CCG aux tâches de gestion prévisionnelle ; assure les remplacements du CCG.
- 2 – Production de pâtisserie, garnitures élaborées, garnitures simples ; préparation de desserts et entrées.

R3- Un seul 3^{ème} commis

Préparation d'entrées chaudes et froides.

La question du devenir du métier a été très présente dans la réflexion du groupe de travail, aussi bien relativement au type de produits utilisés qu'au niveau des opportunités de cuisiner. Elle sera développée dans la prochaine partie.

Questions autour des activités du cuisinier

- Quelle répartition des tâches de production chaude avons-nous dans notre restaurant ?
- Existe-t-il un roulement de tâches concernant cette production ?
- Comment se réorganise-t-on lorsqu'un commis est absent ?
- Le commis effectue-t-il certaines tâches du ressort d'un chef de cuisine ?

Troisième partie

Questions autour des métiers de la restauration

Faire « évoluer les métiers » paraît souhaitable a priori dans la mesure où « évoluer » suggère l'idée de progrès, comme il a été dit dans les groupes de travail. « De quel progrès s'agit-il ? » a-t-il été demandé aussitôt. Quant au mot « métier », il est moins « parlant », ou du moins peut renvoyer à des choses très différentes. On peut « avoir du métier », ce qui correspond au sens classique et renvoie aux « savoir-faire de métier ». On peut « faire tel métier », et le métier dans ce cas devient synonyme de « travail » ou « emploi ». Tel qu'il est utilisé actuellement dans les entreprises, le « métier » correspond à une division fonctionnelle du travail : il y a le « cœur de métier », c'est-à-dire la raison de l'entreprise, puis il y a les « métiers » qui concourent à la réalisation des objectifs communs, soit par exemple les métiers de la maintenance ou bien de la logistique.

Dans les échanges, le mot « métier » associé à celui d' « évolution » a été utilisé au moins dans deux sens différents révélateurs des préoccupations majeures relatives au projet. D'un côté cela pose des questions en termes de statut, cela renvoie directement aux fiches de fonctions, aux règles de progression de carrière. De l'autre, cela pose des questions en termes de maîtrise d'un savoir-faire dans la réalisation d'une activité de travail, cela renvoie à la définition des missions de chaque catégorie professionnelle et aux questions d'apprentissage en situation réelle (« apprentissage sur le tas »).

1 - Critères actuels de progression professionnelle

Le « catalogue des fonctions du personnel non statutaire de la CCAS » recense les fiches de fonction des différents emplois de la CCAS. Il a été transformé à différentes reprises après accords des commissions concernées, la dernière modification pour ce qui concerne la restauration datant de 2003 (concerne la fiche de fonction « agent de restauration »). Chaque fiche donne une définition de la fonction et des règles de progression professionnelle.

L'évolution des **agents de restauration** est basée sur la définition de six « missions de base » auxquelles s'ajoutent trois « missions de préparations chaudes ». L'agent qui « assure » les six missions de base sera classé en GF 3 alors que celui qui « possède la pleine maîtrise des missions de base » sera classé en GF 4. La catégorie des agents confirmés comprend 3 degrés.

***Critères actuels d'accès et de progression
dans la catégorie « agents de restauration confirmé »***

- Le diplôme, soit un CAP (métiers de bouche, métiers de l'hôtellerie et de restauration, employé technique de collectivités, employé technique de maintenance et hygiène des locaux), soit l'ensemble des certificats de compétence professionnelle qui composent le titre homologué « agent de restauration » du ministère de l'emploi (accès en GF 4, 1^{er} degré).
- L'effectuation de l'ensemble des missions (entrée au 1^{er} degré) ; la « pleine maîtrise de l'ensemble des attributions de la fonction, soit les missions de base et de préparations chaudes (passage en 2^{ème} degré, GF 5),
- L'expérience dans des fonctions de qualification supérieure de la production culinaire attestée par au moins six mois de remplacements ponctuels (passage du 2^{ème} au 3^{ème} degré).

La fonction de **commis de cuisine** répond à la mission générale de « production des repas dans le respect des normes en vigueur ». Les règles de progression utilisent les critères précédents, le critère du « paramétrage » du restaurant a été ajouté. Le paramétrage prend en compte différents éléments : le nombre de repas servis dans l'année, la durée et le rythme de fonctionnement de l'institution, la nature des bénéficiaires etc ⁶.

***Critères actuels d'accès et de progression
dans la catégorie « commis »***

- Le diplôme : CAP de cuisinier (accès en GF 4/6 comme 3^{ème} commis),
- L'ancienneté dans l'exercice d'une fonction (passage au GF 6 d'un 3^{ème} commis, si 8 ans d'exercice de la fonction dans un restaurant servant plus de 100 000 repas/an).
- L'expérience de l'exercice de fonctions supérieures. Les remplacements font soit partie de la fonction (le 1^{er} commis peut faire fonction de chef de cuisine adjoint et le 2^{ème} commis peut remplacer le 1^{er} commis), soit ils sont une condition pour l'avancement dans une fonction supérieure ou pour le changement de GF (3^{ème} commis : passage en GF 6 si depuis 3 ans remplace chef de cuisine gérant dans restaurant servant moins de 73 000 repas/an).
- Le paramétrage du restaurant. Le nombre de repas annuels servis détermine le GF du 2^{ème} commis (GF 7 si plus 73 000 repas ; GF 8 si plus de 100 001 repas) et celui du 1^{er} commis (GF 8 si plus de 135 000 repas, GF 9 si plus de 150 000 repas).

En ce qui concerne les institutions, les appellations sont différentes : ouvrier de cuisine (GF 4), second de cuisine (GF 4/6) et cuisinier 2^{ème} degré (GF 8). Le diplôme, les années d'expérience dans la fonction et le nombre de repas servis annuellement entrent aussi en ligne de compte (jusqu'à 210 000). La fiche du second de cuisine ne comporte pas de définition de la fonction. Certaines fiches prévoient des responsabilités d'encadrement propres à la fonction (cuisinier 2^{ème} degré ou 1^{er} commis).

⁶ Selon convention collective nationale du personnel permanent non statutaire de la CCAS.

Quant aux fonctions de **chef de cuisine** (gestionnaire en institution, adjoint et gérant en méridien), outre les années d'expérience dans la fonction (8 ans en général), le paramétrage du restaurant est un critère déterminant dans les règles de progression professionnelle.

Paramétrage et GF dans la catégorie « chef de cuisine »

- Chef de cuisine gestionnaire : 4 degrés ; GF 7 jusqu'à 70 000 repas par an ; GF 8 de 70 001 à 140 000 repas par an ; GF 9 de 140 001 à 210 000 ; GF 10 si plus de 210 000.
- Chef de cuisine adjoint : 4 degrés, même principe en débutant au GF 8, tranches différentes : 73 000 – 135 000, 135 000 – 270 000, plus de 270 000, plus de 405 000.
- Chef de cuisine gérant : 5 degrés, du GF 8 au GF 12, avec tranches également différentes : jusqu'à 38 000, de 38 à 150, de 150 à 405, plus de 405 000 repas par an.

2 - Les règles de progression professionnelle proposées

Comme indiqué en fin de première partie, le projet prévoit deux branches professionnelles, les agents de production (deux catégories : agents de restauration, cuisiniers) et les responsables de cuisine (cinq catégories : chef de cuisine gestionnaire, chef de partie, chef de cuisine gérant adjoint, chef de cuisine gérant, gérant)⁷. Les nouvelles fiches détaillent systématiquement les attributions de chaque catégorie d'emplois (ou fonctions).

La catégorie des **agents de restauration** comprend deux types d'emplois, « agent de restauration » et « agent de restauration confirmé ». L'agent de restauration en GF 3 assure une partie des « activités de base », tandis que celui qui sera en GF 4 assurera l'ensemble de ces activités. La catégorie des agents confirmés comprend 3 degrés.

Critères d'accès et de progression dans la catégorie « agent de restauration confirmé » (projet)

- La maîtrise des techniques culinaires : agent confirmé 1^{er} degré, GF 3/4 : cuisson, grillades, garnitures ; 2^{ème} degré, GF 4/5 : « participe aux fabrications chaudes » ; 3^{ème} degré, GF 6 : production culinaire,
- Le diplôme : titre homologué d'agent de restauration (accès au 1^{er} degré), titre homologué ou CAP de cuisine (passage du 1^{er} au 2^{ème} degré),
- Les remplacements ponctuels dans des fonctions de qualification supérieures (l'agent confirmé 3^{ème} degré peut remplacer les cuisiniers 1^{er} et 2^{ème} degré et s'occuper de gestion des approvisionnements, de gestion courante ou animer une équipe).

Les différentes appellations d'emplois, ouvrier de cuisine, commis de cuisine, second de cuisine, sont regroupées dans la nouvelle catégorie, « **cuisiniers** », qui comprend 4 degrés.

⁷ La catégorie « chef de partie » a été laissée de côté.

***Critères d'entrée et de progression
dans la catégorie « cuisinier » (projet)***

- Le diplôme : CAP/BEP de cuisine (accès en GF 4/5 au 1^{er} degré)
- La réalisation de tout type de production (passage du 1^{er} degré au 2^{ème} degré, en GF 6) ; la maîtrise de la totalité des activités de production et de distribution (passage du 3^{ème} degré, GF 7 au 4^{ème} degré, GF 7/8)
- Le paramétrage du restaurant en cas de remplacements du chef de cuisine : jusqu'à 200 repas (passage du 2^{ème} au 3^{ème} degré), de 250 à 500 repas (passage au 4^{ème} degré)
- Les remplacements dans des emplois de qualification supérieure et l'expérience du travail en cuisine (au moins 5 ans pour le passage du 4^{ème} degré de cuisinier à chef de cuisine).

Enfin, pour ce qui concerne la branche des agents de production, il faut rappeler la suppression des emplois de plongeur et plongeur magasinier dont il a été question dans la seconde partie. La plonge batterie figure dans la plupart des nouvelles, sauf celles de l'agent de restauration confirmé 3^{ème} degré, celles des cuisiniers 3^{ème} et 4^{ème} degré.

Dans la branche des **responsables de cuisine**, une distinction est faite entre la catégorie des responsables de la production d'un restaurant (chef de cuisine gestionnaire, chef de partie, chef de cuisine gérant adjoint, chef de cuisine gérant) et une nouvelle catégorie, « gérant » de restaurant. Le paramétrage a été révisé.

Paramétrage et GF dans la catégorie « responsable de cuisine » (projet)

- Chef de Cuisine Gestionnaire, GF8, de 80 à 250 couverts par jour
- Chef de partie, GF8/9, plus de 500 couverts
- Chef de cuisine gérant adjoint : GF8/9, de 250 à 500 couverts ; GF9/10, de 500 à 1000 ; GF10/11, de 1000 à 2000 couverts
- Chef de cuisine gérant : GF8/9, de 80 à 250 couverts ; GF9/10, de 250 à 300 couverts
- Gérant : GF9/10, de 300 à 500 couverts ; GF10/11, de 500 à 1000 couverts ; GF11/12, de 1000 à 2000 couverts par jour.

***Autres critères de progression
dans la catégorie « responsable de cuisine » (projet)***

- Les diplômes : CAP, BEP, Bac Pro de cuisine, titre homologué en RCRC, BT Hôtelier, BTS (accès à la catégorie générale des RC) ; niveau Bac+2 ou Bac+3 (accès dans catégorie gérant),
- L'expérience professionnelle : 5 ans au minimum en cuisine, dont trois dans poste d'encadrement (accès à la catégorie générale),
- L'encadrement d'équipes de 15 à 45 personnes (passages de GF dans la catégorie de chef de cuisine gérant adjoint)
- Responsabilité d'un ou plusieurs sites (passage de GF dans les catégorie de gérant et de chef de cuisine gérant).

Les critères pour gérer les embauches ou les progressions professionnelles sont donc de 5 sortes : les diplômes ou titres homologués, les missions et activités réalisées dans le quotidien du travail (dont les remplacements dans des postes de qualification supérieure), l'ancienneté

dans la fonction, le paramétrage du restaurant, l'avis du supérieur hiérarchique. A ces critères s'ajoutent les opportunités de mouvement résultant de la gestion d'ensemble du personnel au niveau régional ou national (libération ou création d'un poste). Le changement de statut résulte de la combinaison de l'ensemble de ces déterminants, combinaison que les propositions modifient et qui ont été discutées en termes d'opportunité de progression professionnelle ou de blocage potentiel.

3 - Echanges autour des critères et des règles de progression professionnelle

La question des diplômes et titres homologués est abordée de façon différente selon la catégorie concernée, selon le niveau de formation initiale, selon l'âge de la personne et son ancienneté à la CCAS. Le diplôme dont il a été le plus question est le CAP de cuisinier ; certains ont progressé dans le temps, passant de la fonction de plongeur au moment de l'embauche, à la fonction de 2^{ème} commis, voire de chef de cuisine, sans pour autant être titulaire du diplôme exigé depuis (plus de 20 ans après).

Cela renvoie à la moyenne d'âge des personnes travaillant dans les restaurants, il est certain que passé l'âge de 40 ans, il devient de plus en plus difficile d'acquérir des diplômes. La procédure de validation des acquis de l'expérience pourrait être une solution, soit elle est méconnue (groupe des agents de restauration), soit elle a été engagée, mais non menée à terme face aux difficultés (y compris de lecture et écriture) et à la disponibilité que cela demande. La question du diplôme renvoie plus largement aux situations individuelles et aux possibilités de formation professionnelle continue ; elle semble se poser de façon plus aiguë pour les agents de restauration que pour les autres. Aux difficultés anciennes risque de s'ajouter le fait que pour accéder au GF 5, il déjà faudra être titulaire du titre homologué d'agent de restauration et obtenir un CAP, celui de cuisinier. De ce point de vue, le projet est une « incitation à la qualification » pour les agents de restauration. Le BTS n'a été évoqué qu'une seule fois par un 3^{ème} commis lors d'une visite de restaurant.

Le critère du paramétrage des restaurants pose essentiellement deux types de questions : la mobilité géographique et la distinction entre méridiens et institutions. Il semblerait que la révision du paramétrage ne prenne pas en compte la dualité entre gros restaurants parisiens et restaurants de province. Les « tranches de couverts » n'ont plus de signification lorsque dans une région, le plus gros restaurant sert 71 000 repas par an. Un cuisinier 3^{ème} degré aura peu de chances de devenir chef de cuisine s'il doit travailler dans un restaurant réalisant entre 250 à 500 repas par jour. De la même façon, la progression d'un chef de cuisine gérant ne dépendrait plus d'une progression dans un système à trois tranches mais à deux tranches, avec une « fourchette » plus réduite de classement des restaurants, de 80 couverts à 250 par jour (actuellement, la fourchette va de moins de 38 000 à 405 000 repas annuels) ; ce qui pose plus directement des questions aux chefs de « petits restaurants ». Dans tous les cas, « évoluer » signifiera donc « déménager » ?

La distinction entre méridien et institution ne semble pas ou plus du tout justifiée aux yeux des chefs de cuisine dans leur ensemble, du moins en ce qui concerne les participants au groupe de réflexion. Le remaniement actuel des métiers devrait permettre de débloquer la situation des chefs de cuisine gestionnaires cantonnés en GF 8 et des seconds de cuisine limités au GF 6 alors qu'en général, ils assument un rôle d'adjoint de chef de cuisine. De plus, les éléments pris en compte pour le paramétrage des unités sont critiquables ; seuls les plats chauds sont comptabilisés dans la distribution des « Plats cuisinés » alors qu'en été notamment, les salades composées sont très demandées mais non comptabilisées en « repas ».

Les critères liés à l'**ancienneté** dans une fonction et aux temps de **remplacements** effectués dans une fonction de qualification supérieure renvoient aux questions d'expérience du travail et de mise en situation d'apprentissage. On part du principe que l'ancienneté dans la fonction est une garantie de « maîtrise des attributions » de la fonction et que l'expérience acquise pendant les remplacements ponctuels permettra une rapide prise de fonction en cas de promotion et d'affectation dans un emploi de qualification supérieure. Les fiches de fonction prennent ici toute leur importance dans la mesure où elles énumèrent des « activités » (synonyme de « missions » dans les fiches actuelles), l'évaluation des « potentialités » du salarié portant sur ce qu'il a déjà fait ou non (« je connais, j'effectue, je maîtrise, je développe » ?)

Un agent de restauration en GF4 « assure l'ensemble des missions de la fonction » (missions de base et missions de préparations chaudes) ; pour accéder au 2^{ème} degré d'agent de restauration confirmé en GF 5, outre un diplôme, il doit avoir une « pleine maîtrise des attributions de la fonction ». Cette ambiguïté entre « assurer les missions » et « maîtriser les attributions » n'existe plus dans le projet puisque les missions sont énumérées pour chaque catégorie. La distinction entre agent et agent « confirmé » tient principalement dans le fait que l'agent confirmé « réalise la cuisson et le dressage des grillades et garnitures, la remise en température et le service des plats cuisinés à l'avance ». Dans les situations réelles, il y a une certaine spécialisation des tâches de production entre agents de restauration (deuxième partie) mais aussi une certaine spécialisation entre agents de restauration d'une part et commis de cuisine / plongeurs d'autre part. Il semblerait que le chaud en général, y compris les grillades, ne soit pas souvent réalisé par les agents de restauration. Cela n'a pas été évoqué dans les groupes de réflexion, bien que ce soit une question aussi importante que celle de la rotation sur le poste de plonge batterie. On ne développe de la compétence qu'en faisant, et ce « faire » ne peut se réaliser que dans certaines conditions.

L'expérience dans une fonction dépend du contexte dans lequel elle est exercée, notamment la structure des emplois dans le restaurant. La position du 3^{ème} commis semble de ce point de vue problématique. Actuellement sa fiche indique qu'il « participe à la confection des repas ». En GF 4/6, il sera reclassé dans la catégorie des cuisiniers 1^{er} ou 2^{ème} degré (selon GF) ; dans ces deux cas, il devra, comme les agents de restauration, s'occuper de la cuisson, du dressage

des grillades et garnitures, mais aussi « réaliser des plats chauds » (1^{er} degré) ou « réaliser tout type de fabrication » (2^{ème} degré). Lorsque le poste de 2^{ème} commis est déjà pourvu ou lorsque l'équipe comprend un autre 3^{ème} commis avec un GF plus élevé cela peut se révéler une « mission impossible ». Ce genre de blocage professionnel n'est pas nouveau et ne concerne pas que l'emploi de 3^{ème} commis, mais il peut être particulièrement décevant quand la personne est titulaire d'un CAP de cuisinier obtenu quelques années après l'embauche. Ce sont des questions similaires qui se posent à propos des possibilités d'effectuer des remplacements dans une fonction supérieure. Si ces remplacements deviennent des conditions de progression professionnelle, encore faut-il qu'ils soient rendus possibles régulièrement. Cela pose des questions à celui qui voudra évoluer, mais cela en pose aussi aux chefs de cuisine. Le « roulement en cascade » est un moyen d'organiser de façon systématique les remplacements, mais la systématisme est-elle envisageable ? Comme disait un chef de cuisine à propos de la rotation sur les différents postes, « cela ne nuit pas à l'efficacité si le roulement est bien géré ». De façon générale, cela pose la question de l'embauche des intérimaires en CDD ou d'extras et des activités qui leur sont confiées, relativement à celles qui sont confiées aux personnes conventionnées.

La question des possibilités d'évolution professionnelle dans la CCAS hors restauration a été posée ; il semblerait que « le reste de la CCAS » soit un univers plus ou moins connu. Pour conclure, remarquons que les critères et règles de progression professionnelle semblent abstraits pour la plupart, hormis pour ceux qui sont en charge de responsabilité syndicale. Des questions subsistent, démontrant une volonté de comprendre par le détail :

- Quelles différences y aura-t-il entre un agent de restauration et un agent confirmé 1^{er} degré si leur GF est identique ? Le CAP de l'agent confirmé ne doit-il pas être pris en compte ?
- Pourquoi le cuisinier 1^{er} degré, titulaire d'un CAP doit suivre les différents échelons alors que l'agent confirmé 3^{ème} degré pourrait directement entrer au 3^{ème} ou 4^{ème} degré ?

4 - Le devenir du métier de cuisinier

Un métier au sens classique est avant tout une pratique, un ensemble de capacités et de connaissances qui permettent de produire un objet selon certaines règles tout en y apportant sa propre « touche », son « art ». Dès la première réunion du groupe « cuisiniers », des questions sur le devenir du métier ont été posées, l'usage des produits de 4^{ème} ou 5^{ème} gamme et « la cuisine d'assemblage » symbolisant la « perte du métier » (évoqué dans la première partie). En fait, le débat est plus contradictoire qu'il n'y paraît au premier abord.

L'utilisation de **produits de 4^{ème} ou 5^{ème} gamme** à la CCAS n'est pas récente, tous en connaissent l'intérêt en termes d'organisation du travail : « gagner du temps », « se dépanner ». De plus un « bon » cuisinier peut « rattraper le goût » grâce aux épices et condiments et « certains de ces produits sont excellents ». Mais l'inconvénient majeur en termes de santé des bénéficiaires, c'est que « ce sont des produits chargés en sel et en sucre ».

La proportion de produits frais utilisés dans la production d'un restaurant semble être un critère de « bonne cuisine » et de « professionnalisme » unanimement reconnu, encore faut-il que les équipements le permettent (avoir une « patateuse » ou un four de cuisson à la vapeur). La qualité des repas servis doit être la caractéristique majeure de la restauration à la CCAS (« l'identifiant »), comparativement aux sociétés de restauration commerciale. « Faire du frais » ou « faire de l'assemblage » détermine directement les pratiques, le type de savoirs à mettre en œuvre et l'organisation collective ; les tournants font bien la différence, remplacer dans un restaurant qui fait beaucoup de frais alors qu'on ne l'a plus fait depuis un certain temps nécessite un temps de réadaptation, parfois difficile à vivre. La complémentarité entre produits frais et autres produits semble finalement de règle, tout dépendra de la proportion des uns et des autres dans l'ensemble d'un menu.

Dans les échanges, la question du frais est directement reliée à la question du **référencement des produits**, dans la mesure où la centralisation des achats et l'homogénéisation des produits et fournisseurs diminue les possibilités de choix du cuisinier. Le type de produits ou « matières premières » disponibles détermine les menus envisageables et leur diversité ; la diminution de la quantité de produits référencés est inquiétante de ce point de vue. De la même façon la mise en place de menus standards sur un cycle de trois semaines dans les « villages de toile » cet été inquiète. La créativité culinaire s'exprime dans la confection d'un plat mais aussi dans l'établissement d'un menu, en fonction des bénéficiaires à satisfaire : « si tu fais un bœuf bourguignon, il va pas partir de la même manière s'il fait 35 ° ou s'il y a du vent ! » (un chef de cuisine).

La question des menus a renvoyé à son tour à celle de l'établissement des **fiches techniques**. Ces fiches indiquent le grammage des produits et la façon de les utiliser, elles permettent une meilleure gestion des quantités et donc des coûts, sans pour autant influencer sur la qualité. Un des chefs de cuisine explique qu'il a mis au point environ 400 fiches ; c'est sa « bible, il « tourne » avec ce stock de fiches et de temps en temps, il en fait de nouvelles. Etablir ces fiches est « une création personnelle », on y met son savoir-faire ; de plus cela permet de gagner du temps pour établir des menus ou transmettre des consignes de fabrication (en cas d'absence), à condition « d'avoir des gens compétents » qui travaillent à partir de ces fiches. La fiche ne remplace pas le savoir-faire nécessaire pour cuisiner. Créer ces fiches prend du temps et selon les sites, c'est matériellement impossible de le faire ; de plus, cela suppose des manipulations informatiques qui ne sont pas du tout familières à certains, le suivi d'une formation n'ayant pas suffi pour qu'ils soient à l'aise dans ces manipulations.

Dans la réalité, le travail des chefs de cuisine, des 2^{ème} commis ou des seconds est un mélange variable de tâches de production culinaire et de **tâches de gestion**. La majorité des chefs de cuisine ont exprimé des difficultés pour concilier l'urgence de la production et le suivi de différents paramètres de gestion (deuxième partie) ; ils remarquent d'ailleurs que l'usage de différentes applications informatiques devrait être inscrit dans la fiche projet mentionnant leurs attributions. La plupart d'entre eux conçoivent l'exercice de leur métier dans une cuisine

et non devant un écran d'ordinateur, ils souhaitent rester avant tout des cuisiniers et craignent de perdre leur métier si les occasions de le pratiquer se raréfient. C'est aussi cette question qu'ont posée les 3^{ème} commis à propos des remplacements, le problème n'étant pas pour eux de maintenir une pratique mais de l'acquérir. De façon plus générale, c'est la distinction entre agents de production et responsables de cuisine qui interroge. Les chefs font aussi et encore de la production dans les moyennes et petites structures, d'où leurs doutes sur la possibilité de gérer deux ou trois restaurants à la fois, comme c'est prévu dans la nouvelle fiche « gérant ».

La question du devenir des cuisiniers découle de celle du devenir de leur métier. Le projet réaffirme la centralité de leur métier en inscrivant le CAP de cuisinier (ou titre homologué) comme condition requise pour le passage à agent de restauration confirmé 2^{ème} degré. Cependant la différence n'existera plus entre leur future fonction et celle de l'agent de restauration confirmé 3^{ème} degré. Ce dernier devra « maîtriser tout type de production » et « être autonome sur tout type de fabrication » ; de plus, il devra développer des compétences de gestion et d'animation d'équipe, comme tout cuisinier, à partir du 2^{ème} degré. La question du partage du savoir se pose différemment selon l'interlocuteur : elle semble assez « naturelle » envers un stagiaire de CAP ou un saisonnier, même si le temps manque souvent pour jouer un véritable rôle de tuteur ; elle sera plus problématique s'il s'agit d'un agent de restauration. Un risque de « concurrence » existe dans la mesure où un agent de restauration 3^{ème} degré pourra prétendre à un poste de cuisinier 3^{ème} ou 4^{ème} degré, tout comme un cuisinier 2^{ème} degré.

Tout converge vers le métier de cuisinier ; c'est l'évolution envisagée pour les agents de restauration tandis que les chefs de cuisine ne souhaitent pas abandonner complètement leur métier d'origine. Et paradoxalement la question du devenir du métier de cuisinier se pose ; elle renvoie à des débats plus larges, communs à l'ensemble du secteur de la restauration collective, qui demanderaient à être clarifiés dans le cas de la CCAS : comment produire et distribuer des repas en accord avec les valeurs de la CCAS ?

5 - Travail collectif et « cœur de métier »

Le « cœur de métier » de la CCAS peut être défini comme « prestataire d'activités sociales », donc « prestataire de services » ayant pour objectif de « fournir une prestation de qualité à des bénéficiaires ». Les métiers de la restauration partagent cet objectif, tout en ayant des spécificités inhérentes aux métiers nécessaires à la production et à la distribution de repas en restauration collective. De ce point de vue, les « cuisiniers » ne sont pas les seuls à garantir la qualité de la prestation, c'est l'ensemble des salariés du restaurant qui y contribue.

Dans le déroulement de son activité de travail, un salarié, quel que soit son milieu professionnel, doit toujours effectuer des choix, des arbitrages, relativement à ce qu'on lui

demande de faire, ce qu'il sait que ça va lui demander et ce qu'il en pense ; c'est ce qu'on appelle « des **débats de valeurs** »⁸. Le mot valeur résonne particulièrement à la CCAS : depuis plus de 60 ans, des valeurs y sont défendues et font la particularité de ce milieu de travail. La promotion et le développement d'une « économie sociale et solidaire » par exemple motivent des questionnements bien concrets, comme le montre la réflexion engagée sur la situation des saisonniers et leur statut professionnel dans l'organisme⁹.

Au creux des situations de travail et dans l'activité quotidienne des individus et des collectifs de travail, ces débats entre valeurs contradictoires se manifestent de différentes façons. On a déjà évoqué un des dilemmes principaux des chefs de cuisine entre d'un côté « faire du frais », améliorer la qualité de la prestation et de l'autre « aller vite », « faire avec les présents ». Le strict respect des normes d'hygiène par exemple est en soi porteur d'un débat contradictoire : doit-on refuser une livraison parce que le chauffeur livreur n'est pas vêtu de blanc, au risque de compromettre l'organisation de la production telle qu'elle a été prévue ? Dans ce cas extrême, la balance penchera toujours en faveur de l'efficacité du travail, et ce sera faire preuve de compétence.

L'activité de travail en elle-même est une gestion permanente de « l'ici et maintenant », une appropriation de protocoles, règles, valeurs, normes et prescriptions ; appropriation qui se fait en fonction de la situation et des débats de valeurs qui se produisent en chacun et contribuent au développement de la compétence individuelle. Intensifier son rythme de travail pour avoir le temps de préparer quelques entrées chaudes est un arbitrage entre fatigue physique et plaisir du travail. Des valeurs exprimées dans le principe, comme la solidarité, peuvent aussi faire l'objet d'un débat contradictoire : pourquoi décide-t-on ou non d'aider un collègue qu'on voit en difficulté ? Les relations avec les bénéficiaires sont également porteuses par excellence de débats quotidiens : va-t-on accepter cet agent qui arrive juste après l'heure de fin de service ? En termes de la qualité de la prestation, il faut remarquer que la mission « accueil, information et conseils des bénéficiaires et encaissement de leur participation » des fiches actuelles d'agents de restauration se retrouve en partie dans l'activité « enregistre le contenu des plateaux repas ou plats cuisinés et effectue l'encaissement ». Paradoxalement la mention des bénéficiaires a totalement disparu dans les fiches en projet.

La façon dont chacun va exercer sa compétence pour contribuer à la qualité de la prestation proposée dépendra aussi directement de la qualité des coopérations nouées dans le travail. Le travail dans un restaurant est par définition un **travail collectif** ; le moment du « coup de feu » pendant le service en est le symbole ; chacun est fortement sollicité pour y faire face, « cela fait partie de la culture du métier ». Pour l'approvisionnement pendant le service par exemple,

⁸ Yves Schwartz et Louis Durrive (dir.), 2003, *Travail et ergologie*, Toulouse : Octarès Editions, chapitre 9.

⁹ Accord en mars 2005 (droit individuel à formation continue, critères d'ancienneté), avenant de mars 2006 (engagement à poursuivre construction de nouveaux droits). Au delà de la participation à l'innovation en matière de gestion de l'emploi (accord unique en France), cela peut contribuer aussi à résoudre un problème de « fuite de compétences » (jeunes titulaires de CAP qui font leurs « premières armes » à la CCAS puis vont chercher un emploi ailleurs).

si en général ce sont les agents de restauration qui s'en occupent (deuxième partie), ils ne sont pas les seuls dans la mesure où les commis, et éventuellement le chef de cuisine, y participeront également, ne serait-ce au minimum que pour vérifier que « tout va bien ». Si les commis s'occupent en général des grillades, il leur arrive aussi de servir les plats chauds au passe. C'est un moment où les échanges se multiplient. La personne au poste de plonge batterie dans le R 3 n'a pas fait moins de douze aller-retour entre la salle et la cuisine, par ascenseur et avec un chariot, pour débarrasser les plats vides et informer à chaque fois le 2^{ème} commis des quantités restantes prêtes à servir « là haut ».

De la même façon, hors temps de service, lorsqu'il y a une urgence dans la matinée comme cela s'est produit dans le R 4, l'arrivée imminente d'un camion frigorifique alors que l'espace était déjà encombré par une livraison antérieure et que le plongeur était absent, plusieurs personnes participent au « magasinage » (ouvrier de cuisine, cuisinier 2^{ème} degré et second). Au-delà de ces « urgences », en temps « normal », il y a aussi des activités qui supposent d'être faites à deux (plonge vaisselle, inventaire mensuel etc.). Peut-on penser que le magasinage, l'approvisionnement ou l'accueil ne figurent plus dans aucune fiche en projet parce que ces missions devront être assurées par tous ?

Le projet a pour ambition de développer le professionnalisme, notamment par le développement du travail collectif et de la polyvalence. Comment articuler, harmoniser, combiner l'ancien et le nouveau puisqu'il ne peut y avoir de « table rase » ? La distinction entre polyvalence prescrite et polyvalence réelle peut fournir une dernière piste de réflexion.

Lorsqu'on travaille dans un collectif, il y a toujours des « glissements spontanés vers la tâche d'un autre », il y a une « professionnalité qui s'acquiert sur le tas », ne serait-ce que par le regard ou l'écoute ; l'aménagement de l'espace de travail collectif est déterminant à cet égard. On peut dire que « tendanciellement, la polyvalence réelle est qualifiante »¹⁰. Les formes de polyvalence ne sont donc pas toutes équivalentes dès lors qu'on les examine du point de vue de la qualification qu'elles permettent de mettre en œuvre et qu'elles produisent.

¹⁰ M-M. Charriaux, M. Duc, Y. Schwartz, « Polyvalence et qualification, diversité, communauté, conflit de valence », dans *Performances Humaines et Techniques*, n° hors série, Septembre 1991.

Conclusions

L'action réalisée a favorisé la parole de chacun sur son activité de travail et les échanges entre tous sur le projet. Au cours de la dizaine d'heures dont nous disposons pour chacun des trois groupes, une confiance a pu s'instaurer entre participants pour réfléchir aux évolutions préconisées. De ce point de vue, l'objectif a été atteint. On peut remarquer que des groupes inter-catégoriels n'auraient sûrement pas permis d'arriver aussi rapidement à cette liberté d'expression. Quelles que soient la nature des relations hiérarchiques établies, y compris cordiales, les intérêts et les points de vue diffèrent selon la position occupée dans le travail, et comprendre le point de vue de l'autre nécessite toujours un certain apprentissage.

La première série de visite sur les 4 sites (un jour par site) a eu un double objectif :

- Nous présenter aux personnes y travaillant et leur présenter ce que nous comptons faire dans les groupes de travail, en pointant l'importance du volontariat,
- Nous familiariser avec leurs lieux de travail et faire une première approche de leurs activités de travail

Les deux réunions qui ont suivi, avec chacun des trois groupes (durant chacune entre 2 heures et 2 heures 30), ont permis d'ancrer les échanges dans l'expérience du travail. Lors de la première réunion, nous avons fait un petit apport conceptuel sur la distinction entre travail prescrit et travail réel pour aller dans ce sens.

Durant la seconde visite sur les 4 sites, nous avons observé de façon systématique les tâches réalisées, les échanges entre les uns et les autres, les déplacements, les problèmes rencontrés, ce qui a donné plus de pertinence aux échanges entre « nous » et « eux » pendant les réunions. Cela a également permis de parler avec des personnes ne participant aux travaux de groupe. Enfin, une nouvelle série de réunions (deux avec les groupes « agents de restauration » et « cuisiniers », une avec les chefs de cuisine) a bouclé ce cycle d'échanges.

Ce principe d'alternance s'est révélé fondamental pour que des références communes aux activités concrètes puissent se construire le plus rapidement possible. Il a porté les fruits escomptés. Par contre, nous avons surestimé les possibilités offertes par une petite dizaine d'heures. Nous avons prévu pour le déroulement de chaque séance de travail :

- Un petit apport conceptuel pour lancer la réflexion collective (l'organisation du travail et ses dimensions collectives, le développement des compétences et des métiers),
- Un moment de lecture du compte-rendu de la réunion précédente, établi par nos soins à partir de l'enregistrement des échanges, pour cumuler des informations et des avis validés au fur et à mesure par leurs auteurs et permettant de constituer rapidement un document de synthèse en fin d'action.

Le principe de lecture du compte-rendu a été abandonné après la seconde réunion, car prenant beaucoup trop de temps sur le temps global disponible. Quant aux apports conceptuels,

constatant que nos interlocuteurs avaient un énorme besoin de parler, d'échanger et d'être compris, nous avons choisi de leur laisser la parole le plus possible. La technique de verbalisation connue sous le nom d'instruction au sosie, utilisée lors de la deuxième réunion, a favorisé une multiplication des échanges dans le groupe des agents de restauration, mettant en valeur les différences de pratiques entre restaurants.

Dès la deuxième réunion de groupe, certains ont manifesté le souhait d'entrer plus directement « dans le vif du sujet », c'est-à-dire d'examiner en détail le projet. Les deux autres réunions des groupes ont donc eu pour objet de centrer les échanges sur « le projet » à partir d'un résumé du projet de la restauration et à partir de l'examen des supports utilisés pour présenter le projet d'évolution des métiers aux chefs de cuisine.

Ce document de synthèse des échanges a pour vocation d'apporter des éléments de réflexion qui pourront être utiles à tous. On y trouve des éléments épars pouvant contribuer à un « état des lieux » de la restauration. Globalement, il contient beaucoup plus de questions que de propositions, indiquant là où le travail collectif des groupes en est arrivé. Arriver au stade de faire des propositions suppose qu'auparavant d'autres « stades » aient été franchis : comprendre en détail de quoi il s'agit (compréhension), examiner ce que cela peut signifier en termes d'expérience du travail et prendre une certaine distance (réflexion), « s'approprier » les questions pour tenter d'anticiper des réponses (propositions). Réfléchir à quelque chose qui n'existe pas encore n'est pas simple.

Tous pressentent de profondes transformations de l'organisme dans les années à venir. La question est de savoir si les principaux concernés devront subir ces changements ou s'ils auront les moyens de les anticiper, de les discuter et de se les « approprier. Dans le premier cas, cela ne se fera pas sans une augmentation du mal-être au travail et des troubles psychosociologiques et/ou psychosomatiques. Dans le second cas, la CCAS sera mieux armée pour envisager de se transformer. Cela suppose de mettre en œuvre des formes de dialogue social inédites ; l'actuelle démarche de « recueil de l'expression des salariés sur le projet d'évolution des métiers » est une avancée en ce sens.

La réflexion et la mise en œuvre de formes de dialogue social adaptées à l'histoire et aux particularités de l'organisme est un enjeu déterminant. Cela ne peut se faire que dans la durée (les actions ponctuelles souffrant d'un défaut de crédibilité), selon des modalités adaptées (la qualité des échanges dépend des conditions dans lesquelles ils se produisent) et à partir de la prise en compte des situations et activités réelles (la confrontation des points de vue est nécessaire pour mieux anticiper les difficultés à venir).

Annexe : REGLES DEONTOLOGIQUES

En coordination avec la direction régionale, les responsables des quatre sites organiseront la disponibilité des personnes pour leur permettre de participer aux séances du groupe de travail en fonction du calendrier adopté.

La présence sur site se fera avec l'accord de la hiérarchie qui introduira l'équipe auprès des membres du personnel. L'observation des activités de travail se fera dans le souci de perturber le moins possible le fonctionnement des services. L'introduction de matériels (appareil photo, magnétophone) sera négociée auprès des agents.

Les agents auront le droit de refuser toute observation, de l'interrompre quand elle devient trop gênante. De même, ils auront le droit de refuser leur participation à un groupe de travail. Ils auront connaissance des résultats obtenus et du document de synthèse avant toute diffusion et toute utilisation.

L'anonymat des résultats est garanti, comme l'origine de toutes les opinions que l'équipe de l'université aura à connaître, ainsi que la confidentialité des informations qui leur seraient communiquées comme telles. En cas de conflit social, l'équipe de l'université se retire. Les membres de l'équipe seront à la disposition des différentes personnes pour toute information sur le déroulement de ce travail.