

LA QUALITÉ DES PRESTATIONS ALIMENTAIRES APPLICATION À LA RESTAURATION

François-Henri BOLNOT

1: LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Les archives de COLBERT renferment des lettres de militaires se plaignant "*de la qualité des boulets qui ne rentrent pas dans les canons !*" ... Nous parlerions aujourd'hui de "qualité d'usage". Au-delà des aspects techniques et réglementaires, l'utilisateur, le consommateur est aujourd'hui comme hier le principal moteur de la qualité. La référence à ses besoins et sa satisfaction est une constante, une donnée commerciale fondamentale.

Ce truisme apparent cache en réalité un véritable problème de fond : le désir du consommateur va-t-il réellement dans le sens de la "qualité vraie du produit" ? Que représente cette notion ? La pertinence de ces questions se trouve renforcée dans le contexte particulier de la restauration hors foyer (RHF), s'agissant parfois de consommateurs au goût non affirmé et aux attentes souvent incompatibles avec les règles établies de la nutrition (RHF scolaire). Le caractère captif de ces jeunes consommateurs, du fait de l'absence de solution alternative de restauration, masque l'expression du problème au risque pour certains d'entre eux de subir sans plaisir le temps du repas.

L'image de la restauration hors foyer se construit dès le plus jeune âge et la prestation de type scolaire reste à redéfinir à la lumière des évolutions de société.

De façon générale, dans toutes les filières de l'industrie agroalimentaire et à moins de bénéficier d'une situation de monopole exceptionnelle, il n'existe pas d'autre politique qualité possible que celle consistant à répondre aux attentes des consommateurs : ceci suppose la confrontation, puis la conjugaison, de logiques individuelles qui peuvent dans certains cas s'avérer contradictoires.

1.1 : IMAGE DES ALIMENTS, REPRÉSENTATION DE LA QUALITÉ

A partir des années 1970, l'essor du mouvement consumériste s'est notamment traduit par une structuration des revendications en matière de qualité et le développement d'une méfiance diffuse à l'égard des aliments proposés par l'industrie. L'urbanisation des populations, phénomène multiséculaire, s'est brusquement accéléré en entraînant avec le développement des filières longues, l'éloignement du consommateur final par rapport à la production. L'industrialisation de l'agroalimentaire, multipliant opérateurs et opérations, conjuguée à une véritable révolution dans le domaine de la distribution, ont toutes deux contribué à déconnecter l'utilisateur du produit. Parallèlement à cette méfiance traduisant une incertitude sur la qualité des produits, des faits de société ou des phénomènes socio-économiques tels que le travail des femmes, la pratique de la journée continue, la baisse relative du budget des

ménages consacré à l'alimentation, l'utilisation généralisée du froid, l'intensification de la mobilité des denrées et des personnes, la présence d'un contingent important de populations immigrées, l'émergence de la civilisation des loisirs ou le déplacement des pôles d'intérêt, ont largement contribué soit à modifier les comportements alimentaires, soit à déstructurer le repas et à rendre le consommateur captif d'un système basé sur le développement de la restauration hors foyer. Or, le peu de considération envers les consommateurs et l'absence totale de politique d'information dont a fait preuve naguère une certaine frange de la RHF a ancré une image réductrice et péjorative dans l'esprit de la clientèle. Les retombées en terme d'image en sont encore perceptibles aujourd'hui et le désir de ne plus subir n'en est que plus affirmé.

Les conséquences de cette évolution s'inscrivent dans une profonde mutation des attitudes envers l'alimentation, marquée par une préoccupation de plus en plus forte pour les aspects hygiéniques, nutritionnels et gustatifs de la qualité. L'explosion des marchés de produits de qualité spécifiques (labels, AOC, produits biologiques, produits diététiques...) portés par cette vague sociologique en constitue une excellente démonstration. Une certaine vision dogmatique et médicalisée de la nutrition, véhiculée par un discours dramatisant les enjeux de l'alimentation et cultivant l'opposition morale traditionnelle entre diététique et gastronomie, a contribué à ancrer le consommateur dans une situation de dépendance. Comme le souligne l'étude de l'observatoire de l'harmonie alimentaire (CIDIL, 1994 b), le discours nutritionnel actuel, perçu comme autoritaire, négatif, peu ouvert sur le plaisir et prenant peu en compte l'éclectisme des mœurs alimentaires modernes, est un discours pointu et segmentant, qui ne parvient à toucher qu'une partie de la population. Monolithique, affirmatif, associé à l'univers médical, il reste marqué par une conception restrictive de la santé. Il se trouve en décalage par rapport à la palette variée des sensibilités individuelles nuancées selon les vécus. Face à ce décalage de plus en plus important, la tendance est le retour à "la bonne vieille intuition"... En fait, au vu de l'évolution culturelle, il semble qu'une partie croissante de la population développe une expertise intuitive personnalisée de ce qui lui convient pour son bien-être, sans avoir besoin de passer par des modèles rationnels.

Comme le fait remarquer PIAULT, *"de l'allégé au goût du terroir, l'évolution de la sémantique des produits alimentaires témoigne des tendances successives et contradictoires qui secouent l'univers alimentaire"*. Les images multiples et incompatibles du "bien manger" renvoyées au grand public ont largement participé à accroître l'incertitude naturelle vis à vis de l'équilibre du "bon" et du "sain". *"La confusion règne en maîtresse dans les têtes comme dans les cuisines"*. Le foisonnement des concepts et la superposition des messages plonge le consommateur dans un palimpseste imaginaire contribuant à une « décrédibilisation » générale des discours collectifs dont le corollaire est un profond besoin de savoir : savoir pour choisir en connaissance de cause, c'est à dire disposer de critères univoques, uniformes et consensuels. Dans le concert dissonant de conseils et d'interdits, de prescriptions et de mises en garde contradictoires, ces critères n'existent pas, le seul élément surnageant dans cette cacophonie, selon FISCHLER, étant un sentiment de "culpabilité floue, imprécise, fantomatique et anxieuse". Le consommateur est conscient de l'inadéquation qui existe entre l'idéal qu'il est capable de

formaliser et la réalité de la pratique quotidienne à laquelle il se livre. Le plus souvent, il s'avère incapable, face au choix alimentaire, de traduire les grands principes en terme de comportement.

Perturbé par les multiples barrières technologiques qui le séparent du produit brut (par essence même "sain et de qualité"...), le consommateur recherche de nouvelles valeurs et se réfugie dans une demande de plus en plus forte pour des produits dits "naturels" : fromage "fermier", camembert "moulé à la louche", pain "paysan", "à l'ancienne" ou encore "cuit au feu de bois", fraises "du potager"... Paradoxalement, cette attirance s'effectue parfois au détriment d'autres facteurs de qualité pourtant considérés comme primordiaux, tel l'hygiène : la contamination brucellique par consommation de fromages de chèvre au lait cru en est un exemple. Ce qui est perçu comme naturel ne saurait être nocif et les méfiances les plus élémentaires disparaissent au profit d'une démarche affective irraisonnée ; le lien établi par le consommateur entre la qualité d'un produit et la représentation qu'il a de ses facteurs de production est totalement artificiel et trompeur. A sa décharge, notons que cette représentation est largement influencée et confortée en retour par les politiques commerciales et publicitaires des firmes, véhiculées et déclinées par les média : ainsi par exemple, tout l'art des responsables commerciaux des usines de plats cuisinés à l'avance va consister à masquer l'aspect industriel des produits sous la couverture médiatique de la caution des grands chefs. Les investissements consentis en terme de récupération d'image sont largement rentabilisés par les "lettres de noblesse" acquises par un produit dont le caractère industriel demeure pourtant indiscutable. Certes, le plus souvent le consommateur n'est pas dupe... mais il sait gré à l'industriel de lui faciliter psychologiquement la démarche d'achat à travers le soin apporté aux facteurs immatériels entourant le produit et destinés à flatter des références perçues comme sécurisantes.

Dans le même ordre d'idées, il est intéressant de constater comment ce phénomène connu et décrit en terme de produits s'observe également en matière de systèmes de restauration, à travers l'éloge de la "cuisine familiale", de la "cuisine sur place", ou encore de la "cuisine de proximité", vocables rassurants par opposition à la «liaison froide», la «cuisson sous vide», ou encore la «mise en barquettes» : autant d'opérations effectuées sur le produit, autant de barrières dressées entre le produit brut et le consommateur. Ce rejet de la technologie et de la multiplication des étapes intermédiaires de transformation est encore plus fort dès lors que des décideurs s'intéressent à la restauration scolaire : comment imposer aux enfants une image rejetée par les adultes ? Les adultes ont-ils une perception fiable de l'image de la restauration telle que les enfants la perçoivent ? Il s'agit sans doute du principal frein psychologique, conscient ou inconscient, exprimé ou non, à l'émergence des techniques de pointe dans ce secteur qui demeure encore, dans certains cas, en retrait technologique par rapport aux autres domaines de la RHF.

1.2 : L'APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE INDISPENSABLE

Ces craintes, ces rejets, ces inquiétudes trouvent explication pour partie dans le paradigme de l'incorporation et plus généralement dans les théories de l'anthroposociologie culinaire moderne. Manger est un acte social complexe qui mobilise des croyances fondamentales. L'aliment ne peut être

considéré comme un produit quelconque du fait du principe de l'incorporation, "contamination symbolique du mangeur par la nourriture", considéré actuellement comme un invariant du comportement alimentaire. Sa signification est double :

- **Sur le plan psychologique**, le mangeur devient ce qu'il consomme à travers les nutriments qui s'incorporent à l'organisme et à travers les qualités symboliques de l'aliment que l'imaginaire s'approprié. Le paroxysme de l'incorporation s'exprime dans le cannibalisme dont la signification est bivalente : consommer sa victime pour bénéficier de sa force (exo-cannibalisme) ou chercher à faire vivre à travers soi le corps d'un être aimé (endo-cannibalisme). Au cours des repas totémiques, la tribu s'identifie à son animal totem en le dévorant, le verbe dévorer renvoyant à l'acte de possession. Sur le plan religieux, selon les partisans de la réforme, l'eucharistie catholique procéderait d'un même principe, ce qui justifie à leurs yeux l'accusation de "théophagisme". L'usage des appellations culinaires de la gastronomie française post-révolutionnaire rend compte également de cette même fonction : par les "bouchées à la Reine", poulardes "Royales" et autres "potages Conti" la gastronomie bourgeoise entendait cannibaliser métaphoriquement la noblesse, toujours enviée et admirée quoique déchu. A l'heure actuelle, comme le souligne APFELDORFER, nous continuons à rechercher *"la puissance dans la viande de bœuf, la douceur dans le lait et la ténacité lente mais imperturbable dans la nourriture végétale"*.

- **Sur la plan psychosociologique**, l'acte alimentaire est fondateur de l'identité collective et constitue donc un moyen de marquer son appartenance ou, *a contrario*, de s'en distinguer. Si l'aliment nourrit l'être biologique, la cuisine et les manières de table, produits de la culture, nourrissent quant à elles l'être social. La nourriture est fondatrice de toute société : la solidité des structures sociales implique la réduction des aspects individuels de l'existence au profit de leur dimension sociale ; les actes alimentaires y participent au premier chef. De là l'inquiétude grandissante souvent exprimée face à la progression de l'alimentation déstructurée et du grignotage érigé en comportement alimentaire, responsables d'une aggravation de la déliquescence des liens sociaux.

L'incorporation, conséquence de l'ingestion, représente en fait l'étape ultime de la construction du statut symbolique de l'aliment, conduisant à sa destruction inexorable, paradoxe et particularité de l'art culinaire dont le fruit doit être sacrifié pour être apprécié. Mais l'incorporation ne s'effectue pas sans inquiétude, l'intégration du "non-soi" dans le "soi" générant une angoisse fondamentale : celle d'être transformé par l'*ingesta*. Physiologiquement, l'homme est omnivore et obligé de ce fait de recourir à une alimentation variée... Autant de sources d'inquiétudes potentielles et de tentations de restreindre le champ des possibilités pour se protéger de l'inconnu. Ce "paradoxe de l'omnivore" selon la formule désormais classique de ROZIN, l'homme le résout en partie en établissant des règles alimentaires destinées à faciliter la structuration des choix à laquelle chaque individu procède notamment au cours de son enfance.

Les produits de la restauration collective, à l'image des produits industriels, sont le plus souvent incompatibles avec les environnements symboliques élaborés par les spécialistes de la communication grand public. Ce décalage constant participe à renforcer l'angoisse ressentie face à l'industrialisation, accusée de couper le lien existant entre le produit fini livré à la consommation et la

nature. Cette déconnexions entre le consommateur et son environnement biologique a pu être qualifiée de "gastro-anoxie".

Selon l'expression du cuisinier Bernard FOURNIER, *la cuisine oscille aujourd'hui entre "laboratoire d'essai et conservatoire des goûts"...* La RHF moderne utilise de plus en plus de produits élaborés, « Produits Alimentaires Intermédiaires » ou «PAI», prêts à cuire, prêts à l'emploi, proches de l'état de consommation, matières premières de la cuisine dite "d'assemblage" ou "de composition". Ces nouveaux aliments à forte valeur ajoutée sont caractérisés par un profil reposant sur trois caractéristiques : la fragilité, la haute technicité d'élaboration et la conservation longue se traduisant par une durée de vie commerciale importante. Ces aliments sont perçus par le consommateur comme "sans identité", "sans âme", "anonymes", "sortis du non lieu industriel", ce qui a conduit Maty CHIVA et Claude FISCHLER à les qualifier d'«OANI», ou «Objets Alimentaires Non Identifiés». L'opposition manichéenne, réductrice, entre le traditionnel (sain) et l'industriel (mauvais) n'est ni raisonnée ni fondée ; elle est cependant véhiculée à grand renfort de séances médiatiques où la dictature de l'audimat et la recherche de notoriété l'emportent sur le souci de réconcilier les consommateurs avec leur alimentation. Les intégristes de la cuisine présentée comme « traditionnelle » savent-ils que les 2500 recettes d'ESCOFFIER peuvent être réalisées à partir de seulement 32 bases culinaires ?

C'est à travers le fantasme d'incorporation du mauvais objet que l'angoisse de l'aliment industriel se nourrit du phénomène d'incorporation. Dans des milieux particuliers tels que l'environnement hospitalier, l'anxiété générée par le produit considéré comme industriel devient particulièrement sensible : selon POULAIN, *"dans le contexte psychologique (...) qui est celui de l'hospitalisé, l'aliment produit dans les cuisines centrales, coupé de ses racines psychosociales, est fantasmatiquement perçu comme "mauvais objet" de l'institution hospitalière"*. Poursuivant le raisonnement, par opposition, le "bon objet" sera le fruit de la cuisine traditionnelle, du terroir. Il s'agira le plus souvent de produits bénéficiant d'un enracinement affectif ou culturel, qu'il soit profond et véritable ou bien superficiel et artificiellement créé par le jeu du conditionnement publicitaire. L'aliment devient alors symbole de filiation affective, laquelle peut se recouper avec des appartenances géographiques, ethniques ou sociales. La recherche de l'identité ou d'un statut social, d'une distinction, passe par l'incorporation de l'image véhiculée par l'aliment. Comment expliquer autrement le succès des ersatz de produits de luxe ? La revanche sociale passe aussi par l'alimentation. L'aliment devient un "objet comestible" qui doit s'intégrer dans l'environnement physiologique du consommateur et dans l'environnement psychologique du mangeur. De ce point de vue, la cuisine rapide ("fast food"), simple nourriture physiologique, reste pauvre psychologiquement car peu impliquante. A ce niveau de perception le rationnel ne tient que peu de place...

1.3 : UNE RÉPONSE, LES MARQUES DE QUALITÉ

Dans le domaine de la grande distribution, cette méfiance du consommateur face à la qualité supposée d'un aliment ou d'un produit alimentaire peut être partiellement levée grâce à l'information : emballages, pré-emballages et étiquetages en sont les vecteurs privilégiés, ce qui a été démontré

clairement dans le domaine de la viande. Cependant, la difficulté de décrypter ce type d'information et le rejet suscité par l'inflation des publicités accroît le besoin des consommateurs en terme de véritable "garantie", d'assurance sur la qualité des produits. Ceux-ci se multiplient et la traditionnelle relation de confiance dans le conseil d'un professionnel disponible a disparu : l'intermédiaire, intercesseur, n'existe plus et face à la multitude des choix le réflexe d'achat fonctionne au profit des marques réputées pour leur sérieux ou leur compétence. Cette prime à la notoriété ne peut être corrigée que par l'existence d'identifications spécifiques présentes sur le produit, repères simples, significatifs et fiables, relatifs aux modes de production, de transformation, aux caractéristiques essentielles spécifiques et d'usage du produit. Informations supposées loyales et non contestables, elles sont destinées à jouer le rôle de garantie : les "marques" ou les "signes" de qualité, indispensables du fait de la capacité d'expertise limitée du consommateur à la recherche d'informations objectives et cohérentes, lui permettent de sélectionner une denrée "Saine, Loyale et Marchande". Au Moyen Age, l'apposition d'un poinçon ou d'un cachet de cire, la délivrance d'un certificat établi par la corporation ou la simple appartenance de l'artisan à une communauté professionnelle reconnue attestait la qualité supposée du produit. Aujourd'hui, il peut s'agir de récompenses industrielles (prix, médailles...), ou encore de marques communautaires ou nationales, tels les Labels : créé en 1965, le "Label Rouge" concerne des produits de plus en plus divers. Sa destinée est aujourd'hui européenne. Dans d'autres domaines, de nouvelles dispositions communautaires sont venues récemment renforcer le volet législatif ouvert naguère pour les Vins de Qualité Provenant de Régions Déterminées (VQPRD) et complété en 1988 pour les produits issus de l'Agriculture Biologique (AB) et les produits dits "montagne".

La multiplication des signes de qualité, surtout depuis 1996, comporte un risque : celui de banaliser la notion de qualité et, paradoxalement, de poser problème au consommateur par manque d'informations sur les garanties réelles apportées !

"La qualité, c'est quand les choses ont le goût de ce qu'elles sont".

Ce célèbre principe de la gastronomie française, que l'on doit à Maurice Edmond SAILLANT, dit CURNONSKY (1872-1956), est à la base de toute réflexion sur la reconnaissance de qualité ; les signes de qualité ne sont efficaces et jouent leur rôle d'identification auprès des consommateurs que si les référentiels sont clairs, le signal identifiable, original, signifiant de qualité, et la politique de communication puissante et développée autour de la caution apportée par les pouvoirs publics. Le signe ne décrète pas le sens et un label n'induit pas *ipso facto* la reconnaissance de caractéristiques particulières de l'aliment. La qualité peut être identifiée grâce à des dénominations de vente fixées par la réglementation (étiquetage informatif) ou la normalisation, des marques commerciales ou de fabrique, des marques collectives traduisant le respect de règlements d'usage, des marques collectives de certification, ou des expressions réservées par voie réglementaire à des produits remplissant certaines conditions. En l'absence de culture des produits et de moyens d'identification, le consommateur se réfère à la "norme" qui, par définition, rassemble un ensemble de critères librement consentis, chaque critère étant un signe de distinction permettant de porter un jugement

1.4 : LE CAS PARTICULIER DE LA RESTAURATION

En restauration, ces repères n'existent pas, à l'exception du recours aux guides gastronomiques ou autres supports d'information soumis aux caprices des critiques, aux humeurs et aux rumeurs versatiles : les facteurs de confiance ne sont pas formalisés. Aux signes objectifs de qualité qui font le plus souvent défaut, le consommateur opposera une perception de la reconnaissance du marché basée sur l'appréciation subjective des retours d'information conjugués à une expérience personnelle, obligatoirement limitée et ponctuelle. Or, si le consommateur ne sait pas toujours exactement ce qu'il veut, *a contrario* il sait parfaitement ce qu'il ne veut pas : la qualité est ainsi appréciée à partir d'indices de non-qualité dont la sommation sera analysée comme globalement acceptable ou non. Ces indices varient selon l'individu tant il est vrai que les sensations liées à la satisfaction sont directement dépendantes d'un référentiel culturel et engendrent de ce fait un problème de hiérarchisation des valeurs.

La qualité peut ainsi être définie comme "une gamme de valeurs" dont la recherche consiste à "recréer une échelle". Cependant, cette échelle des valeurs est éminemment variable en fonction des individus : si autrefois les consommateurs se retrouvaient dans une quête commune de nourriture, condition essentielle de la survie, les besoins actuels se sont déplacés vers une simple sélection individuelle de produits ou de prestations dont l'excellence et la perfection technique veut constituer une constante. Dans le domaine de la restauration, quel qu'en soit le type, les attentes des consommateurs sont complexes et délicates à formaliser. Classiquement, elles s'orientent selon deux niveaux de perception : physiologique, soit conscient et exprimé (organoleptique) et psychologique, soit conscient et non exprimé (relationnel). Mais ces deux fonctions sont désormais insuffisantes pour exprimer la satisfaction du client. Il convient d'y ajouter un troisième facteur : symbolique, soit inconscient et non exprimé (émotionnel). En quelques années, le comportement du consommateur a radicalement changé et ce troisième facteur est devenu particulièrement important. Ces éléments concernent tous les types de restauration, y compris la restauration collective soumise aux mêmes règles : elle doit s'y adapter. Bien entendu le fait de disposer d'une clientèle fidélisée de type "nutritionnelle" plutôt que "festive" modifie considérablement les données : la connaissance des clients, facteur fondamental et corollaire positif de la captivité, peut y être systématiquement exploitée. L'effort actuellement développé par les grandes sociétés de restauration pour caractériser et cibler la clientèle scolaire à travers la mise en place de concepts commerciaux originaux témoigne d'une bonne compréhension et d'un essai de maîtrise de cet élément fondamental.

1.5 : LA PROBLÉMATIQUE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

La problématique de la restauration collective est de trouver un compromis entre les impératifs de gestion et les attentes de la clientèle, fut-elle captive. La première démarche consiste à recueillir de façon objective, à formaliser puis à modéliser ces attentes grâce à la mise en place d'instruments objectifs de retour d'information. Développer la communication avec le consommateur est le seul document de cours/D3

moyen de créer la confiance et il ne peut y avoir de démarche cohérente pour la qualité sans ce pré requis indispensable à la définition de la prestation. Le consommateur exige aujourd'hui qu'un programme de restauration collective ne soit pas l'adaptation d'un outil standard au type de restauration envisagé, mais au contraire qu'il soit élaboré à partir des besoins et attentes des convives pour aboutir à la conception de l'outil de production à travers la définition de la prestation. Bien que la plupart des concepteurs s'en défendent vivement, la première démarche est encore très souvent observée. En restauration de type scolaire, la cause essentielle en est la difficulté à définir de façon rationnelle la prestation alimentaire à partir de la perception et de la volonté des enfants, de leurs besoins théoriques et de la conception que se font de la restauration les adultes qui en ont la charge : par définition chaque adulte a été jeune ; il en conserve souvent l'illusion de pouvoir facilement se glisser dans la peau de l'enfant et de "savoir" ce que ce dernier attend d'une prestation, transfert agréable et rassurant pour l'adulte qui facilite dans un premier temps l'analyse du problème mais rend par la suite très aléatoire l'adaptation de la qualité...

Le secteur de l'alimentation est entraîné par les consommateurs vers une recherche constante de la qualité. Dans quel sens les efforts doivent-ils se tourner ?

Répondre à cette question, c'est **définir avec précision la notion de qualité.**

2 : LA QUALITÉ ; HISTORIQUE, DÉFINITION ET NORMES

La nécessité de recourir à une recherche constante de la qualité, et par conséquent de la définir précisément, n'est apparue que tardivement dans le monde industriel : au lendemain de la seconde guerre mondiale, la société d'abondance américaine tolérait le gaspillage et l'imperfection, voire le laisser aller dans la production des biens et des services. Cette situation a évolué radicalement à partir de 1973, date du premier choc pétrolier. Les diverses crises qui ont suivi n'ont fait que renforcer l'obligation d'intégrer la qualité au moindre coût à tous les niveaux des chaînes de production. L'industrie japonaise a largement bénéficié de ce revirement de situation, dans la mesure où l'immédiat après guerre avait vu dans ce pays l'application des théories et des méthodes statistiques de contrôle de la qualité imposées, paradoxalement, par l'armée américaine entre 1946 et 1950. La réussite japonaise sur tous les marchés internationaux est donc largement due aux spécialistes américains de la qualité tels DEMING ou JURAN. Vers la fin des années 1950, les japonais ont adapté et développé les méthodes américaines en mettant en place des approches spécifiques plus en rapport avec leur culture : l'accent était mis sur l'éducation de l'ensemble de la population et l'esprit d'équipe, par les maîtres de l'école japonaise tels ISHIKAWA, SHINGO ou encore OHNO.

En Occident, le souci de la qualité n'est pas récent et le compagnonnage en est un témoignage encore vivant. Mais la révolution industrielle du début du siècle et l'application des principes de TAYLOR, en favorisant la productivité et le profit immédiat, allaient réduire l'intérêt porté par le travailleur à son travail du fait d'une subdivision et d'une très grande spécialisation des tâches : en voulant trop optimiser le temps de travail et la productivité, c'est le désintéressement du travailleur pour

sa tâche, morcelée et parcellisée, qui n'a fait que croître avec le temps, générant en cela des facteurs de non qualité. C'est l'exemple du "miracle" japonais qui a permis une nouvelle prise de conscience de l'importance de la qualité, d'abord aux USA puis en Europe, tout particulièrement en ce qui concerne les aspects humains, l'engagement individuel et les facteurs relationnels largement développés par des spécialistes comme CROSBY ou PETERS. Mais autant de spécialistes, autant de doctrines et autant de définitions de la qualité... Si tous s'accordent sur l'importance du concept, chacun prône une approche en rapport avec sa propre sensibilité ou plus simplement son secteur d'activité : sur le plan commercial, la qualité d'un produit est ce qui le rend vendable ! Sur le plan financier, un produit de qualité est un produit rentable ! Pour le responsable de production, il s'agit d'un produit conforme à ses spécifications. Pour l'ouvrier, c'est un produit non refoulé par la maîtrise, etc. A travers ces quelques exemples empruntés au domaine de la production, il semble que le concept large et ambigu de qualité ne soit en fait que **"la réponse adaptée à un besoin"**.

Mais à chaque opérateur de la chaîne alimentaire correspond un type de besoin, fonction de l'utilisation du produit concerné. Ainsi, le producteur est confronté à différentes attentes possibles de la part des intermédiaires qui le séparent du dernier client, le consommateur final : le distributeur, s'appuyant sur des critères techniques et économiques, l'acheteur qui est à distinguer du consommateur et le préparateur ou transformateur créant dans certains cas la valeur ajoutée du produit qui sera ensuite livré à la consommation. Le produit idéal n'existe pas : la qualité ne peut être qu'un compromis, à tous les stades, jusqu'au consommateur obligé de négocier avec lui-même de façon à intégrer l'ensemble des contraintes qui lui sont propres dans sa décision finale ; il est à la fois l'utilisateur le plus difficile à saisir et le plus important puisque le produit lui est destiné. Ses attentes, qui ne sont pas toujours précises et formalisées, sont parfois en opposition avec les contraintes des autres opérateurs. Il serait cependant caricatural de dépeindre une divergence totale d'intérêts, à l'image de certaines associations de consommateurs dans les années 1970 : dans la définition de la qualité, les jugements des différents partenaires ne s'excluent pas mais sont appelés à se compléter. Cette approche "besoins", simpliste en première analyse, a cependant le mérite de sensibiliser le créateur d'un produit à la nécessité fondamentale de donner la parole aux différents utilisateurs, de façon à ajouter au produit les fonctionnalités indispensables. Pour d'autres, la qualité est *"ce qui est demandé par le plus grand nombre"*, conception présentant l'avantage de simplifier les arbitrages entre les différents types d'attentes !

La référence constante aux besoins, donc à l'utilisateur, se retrouve dans la plupart des définitions "empiriques" de la qualité, c'est à dire en terme de sciences sociales, celles émanant des acteurs eux-mêmes par opposition à des définitions plus générales à l'image de celles fournies par les différents dictionnaires : *Manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose* (LAROUSSE), *Manière d'être plus ou moins caractéristique* (ROBERT). Ainsi pour KRAMER et TWIGG, la qualité c'est *"l'ensemble des caractéristiques qui différencient les unités individuelles du produit et déterminent le degré d'acceptabilité de ces unités pour l'acheteur"*. Pour JURAN, il s'agit de *"l'aptitude à l'usage"* et c'est donc l'utilisateur qui en est juge. De même pour ISHIHARA, la notion de qualité au sens strict du terme est indissociable des facteurs coût, quantité et service, un produit "de qualité" étant un produit

"approprié" aux besoins de l'utilisateur, quelle que soit par ailleurs sa valeur intrinsèque. Avant 1976, les définitions courantes des normes internationales présentaient la qualité comme la conformité d'un ensemble de caractéristiques à des spécifications. La Commission française de Normalisation de l'AFNOR voulut aller plus loin et choisit comme définition "l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs". Selon l'aveu même des auteurs de la définition, "l'importance de l'option était fondamentale, puisqu'elle rompait avec le caractère objectif de la qualité en faisant apparaître explicitement son essence subjective".

La norme AFNOR NF X 50-120 de septembre 1987 précise :

"QUALITÉ : ensemble des propriétés caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites."

NOTES :

1. Dans un contexte contractuel, les besoins sont spécifiés, tandis que dans d'autres contextes les besoins implicites doivent être identifiés et définis.
2. Dans de nombreux cas les besoins peuvent évoluer avec le temps, ceci implique la révision périodique des exigences pour la qualité.
3. Les besoins sont habituellement traduits en propriétés et caractéristiques avec des critères spécifiés. les besoins peuvent comporter des aspects d'aptitude à l'emploi, de sûreté, de disponibilité, de fiabilité, de maintenabilité, de sécurité, des aspects économiques et (ou) relatifs à l'environnement.
4. Le terme qualité n'est pas utilisé pour exprimer un degré d'excellence dans un sens comparatif ; Il n'est pas utilisé non plus dans un sens quantitatif pour des évaluations techniques. Dans ce cas, il faut utiliser un qualificatif. Par exemple, on peut utiliser les termes suivants :
 - a) "qualité relative" lorsque les produits ou services sont classés en fonction de leur degré d'excellence ou d'une manière comparative ;
 - b) "niveau de qualité" et "mesure de la qualité" lorsque des évaluations techniques précises sont effectuées quantitativement.
5. La qualité d'un produit ou d'un service est influencée par de nombreuses phases d'activités interdépendantes, telles que la conception, la production ou le service après la vente et la maintenance.
6. L'obtention économique d'une qualité satisfaisante implique l'ensemble des phases de la boucle de la qualité. Les apports à la qualité des différentes phases de la boucle de la qualité sont quelquefois considérés séparément pour les mettre en exergue.
Exemples : "qualité due à la définition des besoins", "qualité due à la conception", "qualité due à la conformité", "qualité due à la mise en œuvre", "qualité due au soutien tout au long du cycle de vie".
7. Dans la littérature technique, on se réfère parfois à "l'aptitude à l'usage", "l'aptitude à l'emploi", la "satisfaction du client" ou la "conformité aux exigences" pour désigner la qualité. Puisque ces expressions ne représentent que certaines facettes de la qualité, des explications complémentaires sont habituellement nécessaires pour dégager le concept défini ci-dessus.

La qualité d'un produit ou d'un service dépend d'abord de la pertinence et de l'exhaustivité de l'expression des fonctions de service auxquelles participe l'expression fonctionnelle du besoin, et ensuite de son aptitude à satisfaire ces fonctions (NF X 50-100). Evoquer "LA" qualité constitue donc une approche non opérationnelle, même si, comme le souligne SYLVANDER, *"l'évolution historique aboutit, sur certaines dimensions de la qualité, à des conventions sociales, réglementaires ou non, qui s'imposent aux acteurs économiques et contribuent à objectiver une dimension parmi les qualités d'un produit"* (tableau n°1).

TYPES DE	QUALITÉ	STRATÉGIE	MOYENS
NIVEAU ABSOLU	Qualité seuil	<i>Réglementation</i> <i>classes de qualité</i>	<i>Contrôles</i> <i>Assurance qualité</i>
	Consensus social	<i>Convention sociale</i>	<i>Gestion de la qualité</i>
ETAT RELATIF	Spécification	<i>Réglementation</i> <i>Codes des usages</i>	<i>Contrôles</i> <i>Certifications</i>
	Profil de produit	<i>Marketing</i>	<i>Assurance qualité</i>

Tableau n°1 : définitions empiriques de la qualité et de leur sens économique

Cette analyse montre **la nécessité de redéfinir les composants de la qualité en fonction du contexte d'application et des besoins spécifiques des utilisateurs potentiels**. Définir "LA" qualité revient par conséquent à identifier "LES" qualités de façon à fonder les termes d'un échange commercial sur des critères partagés par tous les acteurs de la transaction.

3 : LES COMPOSANTES DE LA QUALITÉ

La perception de la qualité d'une prestation alimentaire est un équilibre, un compromis, l'expression d'une pondération entre différentes composantes qui s'articulent en groupes de caractéristiques, de paramètres, qu'il est possible de classer de multiples façons en fonction des besoins, explicites ou implicites. Ces besoins sont la Satisfaction (qui comprend la saveur), la Santé, la Sécurité et le Service. A ces "4S" auxquels certains associent le "R" de Régularité, les sociologues en ajoutent deux autres : la Symbolique et la Société, du fait de l'évolution vers les valeurs institutionnelles (nature, environnement...). A l'évidence, d'autres dimensions méritent d'être prises en compte dès lors que l'on souhaite exprimer les besoins des différents acteurs de la chaîne alimentaire : le concept qualitatif devient nécessairement évolutif. Comment classer l'ensemble de ces paramètres ?

Par souci de simplicité, il est préférable de revenir aux besoins essentiels et de se souvenir que l'aliment constitutif de la prestation alimentaire est avant tout une "**denrée**", c'est à dire un produit commercial destiné à l'alimentation de l'homme. A ce titre il doit être, selon la définition déjà évoquée, document de cours/D3

"**Sain**" (contribuant à la bonne santé), "**Loyal**" (obéissant aux lois de la probité) et "**Marchand**" (répondant à la définition du marché). La première attente concerne donc la salubrité du produit.

3.1 : SALUBRITÉ ET SÉCURITÉ

Une denrée salubre a une *"action favorable sur l'organisme"* (ROBERT), ou pour le moins ne présente aucune action néfaste pour la santé. Cette notion d'action "favorable" ou encore de "bon pour la santé" est suffisamment floue pour permettre un certain nombre d'interprétations de la part de tous les acteurs de la chaîne alimentaire. Cependant la salubrité est une caractéristique de la qualité à la fois essentielle et non négociable, dans la mesure où l'insalubre est inconcevable, et relative car dépendante d'un calcul de risques à l'origine de critères. Pour le consommateur, elle est implicite : grâce aux progrès de l'industrie et à l'efficacité des contrôles, le monde moderne a su minimiser la plupart des dangers d'ordre sanitaire et la suspicion naturelle et ancestrale à l'égard de la salubrité des aliments est aujourd'hui considérée comme non pertinente ; par définition, un aliment livré à la consommation est sain, conforme aux tolérances toxicologiques et bactériologiquement satisfaisant par rapport aux critères en vigueur. L'importance de la composante salubrité-sécurité alimentaire se trouve également confortée par le fait que le consommateur n'a aucun moyen objectif de la contrôler : c'est la relation de confiance entre producteur et consommateur qui est en jeu, à travers le relais éventuel des différents supports d'information et de notoriété. A cet égard, *"la publicité a trop souvent abusé de la crédulité des consommateurs pour suggérer des vertus qui ne relevaient que de l'imaginaire de créatifs (ou puisées dans un imaginaire collectif) pour ne pas renforcer la peur naturelle de l'omnivore qui se met à penser son alimentation dont il ignore à peu près tout"*. Entre inquiétude et phobie, le consommateur entend et répercute mythes et rumeurs alimentaires, traduisant ainsi une anxiété nourrie par la quantité exponentielle d'informations disponibles. La dérive, le glissement entre réalité (matérialité des faits) et l'imaginaire collectif (fantasmes) est très rapide.

Dans le domaine de la restauration, compte tenu du capital confiance investi, cet aspect se trouve encore renforcé : le caractère violent des réactions enregistrées lors d'incidents sanitaires, prouve s'il en était besoin, le désarroi et l'incompréhension des consommateurs face à un danger dont les manifestations ne sont plus ni comprises ni tolérées.

Pour le producteur, la garantie de la salubrité n'est cependant pas évidente et il convient de l'assurer. La qualité hygiénique est à la fois contractuelle et variable dans le cadre de la salubrité : son niveau varie conjointement aux risques, mais à l'intérieur de critères. La qualité hygiénique est en effet normalisable, la réglementation fixant en général les seuils limites à ne pas dépasser pour les principales contaminations toxiques, de nature chimique ou bactériologique.

Pour le consommateur, la perception de la qualité hygiénique d'un produit se mesure au degré de confiance qu'il est susceptible d'accorder aux procédures de contrôle mises en place tout au long de la chaîne. La non toxicité d'un aliment est une exigence essentielle qui justifie de placer la composante santé-salubrité au premier plan des caractéristiques de qualité de la prestation alimentaire.

Pour autant, la sécurité n'est que l'un des attributs de la qualité et l'assimilation entre sécurité et qualité alimentaire est abusive et source de confusions. D'autres dimensions sont à prendre en compte.

3.2 : COMPOSANTE NUTRITIONNELLE

"De tes aliments tu feras une médecine" HIPPOCRATE

L'acte alimentaire a pour vocation première de calmer la sensation désagréable de faim ou de soif : Il est instinctif et vital pour la survie de l'individu et la pérennité de l'espèce. L'histoire de l'humanité est une succession de périodes d'abondance et de disette, voire de famines. L'approvisionnement en nourriture étant une préoccupation constante, l'angoisse de manquer a profondément marqué l'inconscient collectif des générations successives au point d'engendrer encore de nos jours des réactions paradoxales de panique à la simple annonce d'un risque de pénurie passagère sur un produit de base, tel le sucre par exemple.... Mais au delà de ces comportements caricaturaux, aujourd'hui encore, pour une partie de la planète, manger demeure une angoisse quotidienne ; peu importe la teneur de la nourriture dès lors qu'il s'agit de survie. Lorsque celle-ci est assurée, ce qui est en principe la règle dans les pays dits développés (à l'exception d'épisodes conjoncturels dramatiques ou de la recrudescence constatée des cas de grande précarité), la question de la salubrité de l'alimentation peut alors se poser ; en Occident, l'obsession du sain a ainsi progressivement remplacé l'angoisse du manque. Mais pour qui meurt de faim, le sain est dérisoire... Dans nos contrées, au fil des ans, l'amélioration spectaculaire de l'hygiène des aliments a permis de déplacer progressivement cette inquiétude vers un autre domaine, moins vital quoique tout aussi fondamental vis à vis de la santé à long terme : la nutrition. L'économie de survie ayant caractérisé l'immédiat après guerre a été remplacée par une économie de surabondance permettant au consommateur d'afficher des exigences en terme de diététique, de santé, de bien-être et d'environnement.

La perception d'un lien direct entre l'alimentation et la santé est un fait acquis pour une grande majorité de nos concitoyens, qui considèrent la santé comme l'attente de base à l'égard de l'alimentation ; il s'agit cependant plus d'une exigence de non maladie, d'innocuité des produits, que d'une attente positive porteuse de bénéfices réels : bien être et forme sont toutefois des valeurs auxquelles restent attachés bon nombre de consommateurs, notamment les populations âgées. Par définition, l'alimentation doit essentiellement répondre aux besoins réels de l'organisme : c'est "l'aptitude à bien nourrir". Sans que les règles en soient absolues et définitives, la nutrition a toutefois suffisamment progressé sur le plan théorique en l'espace de quelques dizaines d'années pour que l'on puisse aujourd'hui avancer un certain nombre de concepts susceptibles de permettre une couverture satisfaisante de ces besoins, variables en fonction de l'âge, du sexe, de l'individu ou encore de l'activité. L'univers médical classique (médecins et diététiciens), émetteur traditionnel des messages santé-nutrition, garde encore la suprématie du discours sur la santé en terme de nutrition, mais 50 p. cent de la population ne fait confiance qu'à elle-même ou à une seule personne en matière de conseils alimentaires liés à la santé, les *media* et les relations occupant une place importante. Globalement, face au discours nutritionnel, il s'agit d'une vigilance diffuse, d'un intérêt latent, d'une posture de réceptivité

qui est révélatrice de la non focalisation des Français sur cette problématique. La composante nutritionnelle de la qualité comprend deux aspects distincts :

- **Un aspect quantitatif**, correspondant à la quantité énergétique globalement nécessaire à l'organisme, quantifiable et normalisable dans la limite des spécificités propres à chaque individu ;

- **Un aspect qualitatif** concernant la variété et le fractionnement des apports nutritionnels par rapport aux besoins journaliers. Cette notion d'équilibre est fondamentale et largement intégrée par les consommateurs, qui tendent toutefois à la privilégier plus à travers des ajustements ponctuels, des régulations d'ordre biologique et intuitif, que par une modification radicale des mœurs décidée de façon rationnelle. L'attrait systématique pour les nouveaux produits diététiques est relativement faible (22 p. cent).

Dans le domaine de la restauration, la recherche de l'équilibre nutritionnel est souvent maladroite et mal comprise par le consommateur dont la préoccupation diététique est très forte mais peu rigoureuse car modelée, si ce n'est manipulée, par des impératifs commerciaux générateurs de mythes. Mais que le moteur en soit la santé ou l'image, les caractéristiques nutritionnelles sont devenues des facteurs majeurs de choix et influencent l'offre en restauration collective. Cet aspect ne peut que se renforcer dans l'avenir : compte tenu des comportements alimentaires constatés dans la population, la RHF devient peu à peu le seul garant de l'équilibre nutritionnel de la journée. Paradoxalement, ceci peut permettre au consommateur de succomber par ailleurs aux sollicitations constantes de l'univers d'abondance alimentaire qui l'entoure. Combien de parents se disculpent ainsi de ne pas surveiller sérieusement l'alimentation de leurs enfants à la maison, sous prétexte "qu'au moins, à la cantine, il mange équilibré ! "

Aujourd'hui cette affirmation reste encore hasardeuse dans beaucoup de communes et les règles classiques (équilibre de l'aliment, du plat, du repas, de la journée, de la semaine) sont loin d'être universellement respectées : faute d'une démarche diététique rigoureuse, les mêmes erreurs qui caractérisent le comportement alimentaire des Français en général, peuvent se retrouver en restauration collective. Dans ce domaine comme dans d'autres, l'incompétence ignorée est redoutable et la seule bonne volonté ne peut y remédier.

S'agissant d'équilibre, la qualité nutritionnelle d'une prestation alimentaire ne peut s'apprécier que dans sa globalité et dépend donc en grande partie du comportement du consommateur : il n'existe pas de qualité nutritionnelle sans information et éducation du convive. L'un des objectifs est de supprimer, chez les adultes, le sentiment de mauvaise conscience alimentaire, de transgression d'impuissance et d'anxiété, généré par la sensation d'enfreindre les règles de la morale alimentaire, afin de réconcilier plaisir et nutrition. L'étude menée en 1993 sous l'égide de l'Observatoire de l'Harmonie Alimentaire a clairement montré que les mangeurs ont aujourd'hui l'impression de vivre dans une "cacophonie diététique", confusion de prescriptions et de mises en garde souvent contradictoires. Pour une forte majorité des consommateurs, les changements fréquents du discours alimentaire renvoient à des phénomènes de mode éloignés des préoccupations de santé : discours décalé, inadapté dans ses recommandations par rapport au mode de vie et à ses contraintes, donc d'une efficacité douteuse et d'un impact relativement faible en terme de comportements. L'opposition dichotomique traditionnellement

entretenu entre gastronomie et diététique, entre goût et besoins, complique les choix d'une politique alimentaire individuelle vécue comme une problématique. Implicitement ou non, chacun cherche à résoudre l'antagonisme supposé entre le bon et le sain.

3.3 : COMPOSANTE HÉDONISTE (facteurs organoleptiques)

"Un aliment est une denrée comportant des nutriments, donc *nourrissante*, susceptible de satisfaire l'appétit, donc *appétente*, et acceptée comme aliment dans la société, donc *coutumière*". Cette définition due à TRÉMOLIÈRES est classique mais reste pertinente : un produit alimentaire doit posséder des caractéristiques essentielles de type nutritionnel ou hygiénique, mais entraîner également l'apparition de sensations identifiables; *"L'homme ne mange pas des nutriments mais des aliments"*. Le plaisir ne doit pas être oublié : c'est le "devoir de gratification" de l'individu face à la recherche de son alimentation idéale ; *"la qualité d'un plat, c'est le plaisir éprouvé en le mangeant"*... *"Le plaisir est dans tous les cas le sommet de la pyramide qualité, la pierre angulaire, le déterminant ultime des comportements alimentaires"*. Les attentes des consommateurs à l'égard de l'alimentation sont des attentes positives, porteuses de plaisir pour les individus. Par anticipation du plaisir escompté, c'est avant tout le bien être qui est de plus en plus ressenti comme source de plaisir, concept évoluant vers des formes plus mentales et intériorisées. La société moderne affiche la recherche du plaisir et la nouvelle approche alimentaire se caractérise par le passage des besoins aux désirs, les premiers étant globalement satisfaits ; ceci conduit TARAVEL à affirmer qu'en terme d'alimentation, la qualité relève du "plaisir attendu", la découverte ou la redécouverte des sensations apparaissant à l'heure actuelle comme une revendication majeure. Cette valorisation des sens transforme la vision rationnelle classique : *l'assiette doit être belle avant d'être bonne*.

Pour un aliment, la dernière étape est néanmoins constituée par le passage de la barrière des sens, phase de destruction obligée. Lors de celle-ci les différents éléments contributifs du plaisir sont indissociables et s'intègrent, qu'il s'agisse des afférences sensorielles (nature et intensité des stimuli) ou de l'environnement, du contexte de consommation ou de l'état physiologique du consommateur. La notion de plaisir, ou de caractéristique hédoniste, est une dimension plurifactorielle dont les éléments sont hiérarchisés et pondérés de façon individuelle en laissant une large part à l'irrationnel, à l'image et la représentation. La valeur hédoniste, c'est à dire celle basée sur la recherche du plaisir et de la satisfaction, est totalement liée à l'expérience personnelle et représente la "qualité transférée" d'un produit ou d'une prestation. Cette notion de plaisir est à distinguer des aspects strictement sensoriels.

S'agissant de la perception des caractéristiques organoleptiques d'une prestation alimentaire, deux niveaux, sensoriel et psychologique, sont à envisager :

- **Un niveau sensoriel**, concernant les récepteurs visuels, auditifs, gustatifs, olfactifs, tactiles, kinesthésiques et thermiques, susceptibles de transmettre des informations intégrées au niveau cortical et génératrices des sensations de plaisir ou de déplaisir. Ces facteurs de la perception alimentaire sont le plus souvent quantifiables et mesurables, en tenant compte toutefois de la part inhérente à la subjectivité des méthodes employées. L'appréciation de cette composante qualitative a donné lieu au

développement de l'analyse sensorielle, discipline scientifique rigoureuse dont la contribution est devenue essentielle, notamment lors de la conception de tout nouveau produit alimentaire. L'appréciation sensorielle, qui fait appel quant à elle aux cinq sens, reste totalement tributaire des capacités sensorielles des individus, dont l'acuité est éminemment variable. Mais aussi subjective, discutable ou injustifiée qu'elle puisse être, c'est **l'opinion exprimée par celui qui consomme** qui doit demeurer la référence. Cette opinion est la résultante de l'ensemble des sensations déclenchées par l'aliment, que l'on peut qualifier de "goût" en tant que complexe multisensoriel : il s'agit ici d'une définition large du goût, rendant compte de l'expérience psychosensorielle, par opposition à une définition strictement physiologique, réduite à l'un des cinq sens. Dans cette acception large du terme, le goût, mémoire personnelle des sens, est à la croisée des composantes physiologique, psychologique et sociale du comportement alimentaire ; il les "articule" (POULAIN, 1993). Il n'existe pas de *consensus* sensoriel gustatif au sein d'une population, le goût collectif n'étant, selon FAURION, qu'une représentation mentale de ce que l'individu pense devoir ressentir et n'est obtenu que par un processus de persuasion continu, éducatif puis social. Si *"le goût garde l'entrée de l'alimentation, il signifie ses choix"*. Cuisinier et mangeur ressentent le goût comme la raison du choix, tributaire non seulement des habitudes alimentaires mais aussi du système culturel dans son entier. Si la caractérisation précise des différentes sensations perçues s'avère indispensable à la description du repas, c'est sans doute que *"la gastronomie est moins l'art de bien manger, que de bien parler de ce que l'on mange"*.

- **Un niveau psychologique**, influant fortement sur la perception, interfère avec le niveau sensoriel : ce sont les "effets trompeurs", en particulier l'effet du contexte de consommation ; le même plat n'aura pas "le même goût" dans deux situations différentes, l'une agréable et l'autre moins. Réactions spontanées et impulsives, ou déductives et raisonnées, influencées par les habitudes, les préjugés, les refus inconscients, les réflexions de l'entourage, les souvenirs, la publicité, etc.

Les trois premières composantes étudiées, hygiénique, nutritionnelle et hédoniste décrivent **la qualité alimentaire d'une prestation** : c'est en quelque sorte *"l'aptitude à bien nourrir"*. Elles constituent la base essentielle de la qualité alimentaire *sensu stricto*, complétée par un ensemble de facteurs contributifs, d'avantage liés au contexte de la prestation ou directement dépendants de l'environnement social : symboles, signes, mythes, rêves, sens du sacré, croyances, coutumes, représentation sociale et pratiques de distinction organisent l'ordre du mangeable au même titre que la niche écologique qui définit l'étendue du choix alimentaire et les structures socio-économiques qui permettent leur mise à disposition.

3.4 : COMPOSANTES PSYCHOSOCIALES

"...La théorie scientifique ne trouve un écho que si elle vient appuyer les désirs naturels de l'homme et ses croyances internes...." TRÉMOLLIÈRE

L'aliment est une denrée "*coutumière*" (coutumier : "que l'on fait d'ordinaire"), qui doit être en harmonie avec les habitudes de vie et s'intégrer dans l'idéologie de celui à qui elle est destinée. Ainsi, les jugements portés sur la qualité de l'alimentation sont presque toujours chargés d'un sens moral qui intègre souvent des règles héritées d'une morale religieuse sécularisée, progressivement laïcisée et médicalisée au cours des siècles. Selon FISCHLER et TAÏEB, pour respecter la morale contemporaine, dans sa recherche de l'alimentation idéale (bonne, saine et sainte) l'individu se doit de respecter cinq commandements, sorte de "*consensus* de base" :

- 1 : Un devoir d'équilibre et de variété (pas de gaspillage),
- 2 : Un devoir d'attention et d'effort (ne pas succomber à la facilité),
- 3 : Un devoir de maîtrise et de restriction (contrôle des sens et éviter les extrêmes),
- 4 : Un devoir de rationalité (choix éclairés et solution personnalisée),
- 5 : Un devoir de gratification (intégration du plaisir).

Le repas est aujourd'hui tradition, coutume, habitude, éducation et n'est plus la préoccupation majeure du consommateur. Mais au fil du temps, habitudes et traditions deviennent des besoins, la nécessité de se nourrir se concrétisant par des usages appelés à se modifier au gré des individus, en laissant une large part à l'irrationnel des comportements. Les paramètres du besoin gastronomique évoluent. Le comportement alimentaire obéit à des motivations extrêmement variées dont la complexité interdit toute tentative d'énumération exhaustive.

Quelques repères peuvent cependant aider à en mieux cerner les grandes lignes :

- **1** : autrefois, "*l'alimentation organisait la vie*" et occupait une place centrale parmi les préoccupations. Certaines tendances évolutives permettent d'affirmer qu'aujourd'hui, en revanche, "*la vie organise l'alimentation*" : la modification du statut de l'alimentation, la déritualisation des pratiques alimentaires (horaires, produits, convives avec qui l'on mange, etc.), le développement de l'éclectisme et de l'occasionnalité, le cosmopolitisme, le raffinement, la recherche de la simplicité, la convivialité...

- **2** : l'alimentation reflétait naguère le statut social et parfois l'effort pour y accéder. Cette place centrale dans la vie des individus s'est trouvée remplacée peu à peu par de nouveaux besoins, à la faveur de critères tels que la santé, les loisirs ou l'accumulation des biens de consommation. Les repères sociaux se sont déplacés et les couches sociales ont modifié leurs structures de consommation. Au sein des dépenses des ménages, la part alimentaire baisse régulièrement de 1/2 point chaque année. Pour autant, l'alimentation reste encore dans de nombreux cas le moyen privilégié de s'approcher artificiellement d'un niveau social, plus que son expression véritable : le succès relativement récent du whisky en France, ou celui du saumon fumé, en sont de bons exemples. Que ces produits soient ou non de "bonne qualité" importe moins en l'espèce que leur appartenance à la catégorie des aliments de luxe à caractère festif. C'est l'auto affirmation de l'appartenance à une classe sociale.

- **3** : les éléments psychosociaux de la qualité sont souvent difficiles à appréhender car irrationnels et éminemment variables d'un individu à un autre. Cette absence de références souffre cependant quelques exceptions : notamment en ce qui concerne les motivations religieuses dont l'origine, de justification sanitaire selon certains historiens, se perpétue aujourd'hui dans le respect des écritures, contribuant à la cohésion des communautés, alors même que leurs fondements ne sont plus

d'actualité. L'interdit sanitaire devient un vecteur culturel d'identification dont les implications sociales sont certaines. Dans la religion catholique il n'existe pas d'interdits alimentaires, la nourriture étant la première sollicitude divine ; le pain et le vin sont deux éléments d'un symbolisme qui a profondément marqué la culture alimentaire au cours des générations et qui reste encore très présent. De même la consommation de poisson le vendredi, prescription religieuse traditionnelle, est encore souvent respectée à l'heure actuelle bien qu'elle ne soit plus imposée par l'Eglise ; à la différence près que, dans ce cas et à l'exception du vendredi Saint, c'est la justification médicale qui a rationalisé cette règle établie selon les préceptes de l'Évangile. Ainsi, de nos jours, l'alimentation conserve une forte teneur morale ; mais celle-ci s'est progressivement déplacée du religieux vers le médical, notamment à travers le discours diététique

- 4 : certaines traditions historiques, habitudes ou coutumes locales peuvent également s'avérer primordiales dans la perception de la qualité d'une prestation et par là même, de puissants freins à l'innovation alimentaire. La restauration sociale doit ainsi tenir compte des spécificités régionales.

- 5 : dans un autre ordre d'idée, la référence au système écologique et aux courants environnementalistes devient un aspect à l'importance fondamentale, en réaction au développement de l'industrialisation et de la technicité liée aux produits alimentaires : certains consommateurs ne jugent plus la prestation par rapport à leur seule satisfaction, mais intègrent les effets de la consommation sur les divers éléments de l'environnement, en amont à travers les modes de cultures ou d'élevage, et en aval en se préoccupant du devenir des déchets générés. Un aspect connexe concerne les craintes irrationnelles et l'hostilité de principe développées face à l'apparition de nouvelles techniques dont les principes sont souvent ignorés ou mal compris des consommateurs. Par méconnaissance plus que par conviction, ceux-ci sont bien souvent prêts à jeter l'anathème et à vouer les propagateurs d'idées nouvelles aux gémonies : l'ionisation des aliments en fut un bon exemple, aujourd'hui mieux accepté car mieux compris. L'information devient alors primordiale, tant il est vrai que la qualité *ressentie* d'un produit est largement influencée par sa qualité *supposée* ou *attendue*. A produits intrinsèquement équivalents, le facteur discriminant de la qualité devient la communication qui fait alors la différence.

- 6 : la référence sécurisante au passé, la nostalgie des pratiques ancestrales, trouve sa concrétisation dans les pays industrialisés à travers la recherche de produits dits "naturels", ou "traditionnels". Aux qualités propres du produit, vient également s'ajouter la "qualité d'origine". On peut alors parler de qualité "historique", associée étroitement à la "qualité d'identification symbolique". La confiance placée en son boucher par le consommateur repose en partie sur le fait que le professionnel est censé connaître la race, l'âge à l'abattage, le sexe, la région et éventuellement le mode d'élevage des animaux dont il commercialise la viande. Cette notion de traçabilité a pris toute sa dimension à travers la crise de la vache folle depuis 1996.

- 7 : Dans les pays en voie de développement, le refus de certaines aides alimentaires qui heurtent la sensibilité, la culture ou les traditions locales, résulte d'un déterminisme comparable.

- 8 : les habitudes alimentaires et les conceptions qui en découlent sont rarement transposables entre les individus. La restauration scolaire en fournit un bon exemple : dans un passé relativement proche, beaucoup de personnels des cantines avaient connu, enfants, les restrictions alimentaires de la

période de l'occupation ou les difficultés de l'après guerre. A la vue de la non consommation actuelle et du véritable "gâchis" qui parfois en résulte, la réactivation de souvenirs conscients ou inconscients conduisaient certains à juger cet état de fait comme totalement intolérable et à réagir par une grande sévérité à l'égard des enfants qui se traduisait par des mesures autoritaires d'obligation de consommer, peu en rapport avec les véritables besoins contemporains. Cette atteinte profonde à leur conception de la nourriture et à la place qu'elle avait pu occuper dans leur vie était parfaitement compréhensible, mais génératrice de nombreux conflits tant avec les convives qu'avec les parents, plus jeunes, au vécu sensiblement différent et peu enclins à voir leurs enfants forcés à consommer les repas scolaires.

Ces quelques exemples rappellent qu'en l'absence de référentiel précis, les jugements portés sur l'alimentation sont dans une très large mesure d'ordre émotionnel et la plupart du temps empreints d'irrationnel. Les "techniciens" de l'alimentation doivent en tenir compte et ne pas négliger la charge socioculturelle et émotionnelle dont les aliments sont porteurs. Malgré l'âge des convives, cette remarque s'applique également au domaine de la restauration scolaire où les composantes psychosociales de la qualité sont particulièrement importantes à considérer : c'est au cours des vingt premières années de la vie que s'acquièrent les automatismes et se fixent les habitudes alimentaires, tant dans leur forme matérielle que sous leurs aspects psychologique et social.

3.5: COMPOSANTE RELATIONNELLE

"Petite chère et grand accueil peuvent faire un joyeux festin" Shakespeare

Manger répond à un double besoin : se maintenir en vie, en bonne santé, mais aussi prendre un plaisir et le partager dans la convivialité. L'alimentation relève du don, de l'échange, le partage de la nourriture étant depuis les origines de l'humanité un des éléments centraux de l'organisation sociale. Quelle que soit la prestation alimentaire, la convivialité reste une dimension particulièrement importante : le repas est communion ; communion avec Dieu, communion entre les convives, mais aussi, à travers la nourriture, communion avec ceux qui l'ont préparée. Moment de partage, référence à la cène, cadre dans lequel la famille célèbre son entente et prend les décisions capitales, le repas ne peut se concevoir seul. Le rôle social du restaurant est particulièrement important en collectivité. Or la restauration collective souffre du handicap de la dépendance entre l'institution et les bénéficiaires d'une prestation "octroyée", consommateurs obligés encore appelés "rationnaires" selon l'expression consacrée héritée du vocabulaire militaire. A l'école comme en entreprise, le restaurant ou la cantine vont traduire et exacerber les tensions préexistantes : les griefs à l'encontre de l'institution vont se cristalliser autour de la nourriture, à la faveur de déficits vécus, de stress, de critiques justifiées ou non qu'il sera facile d'exprimer, plutôt que de verbaliser les véritables problèmes. La qualité relationnelle concerne en premier lieu l'accueil et ce qu'il est convenu de nommer "le service", élément central de la "qualité perçue" et de la "qualité vécue" de la prestation alimentaire. Le convive d'un restaurant, qu'il soit commercial ou collectif, remet sa confiance entre les mains du prestataire et attend en retour une prise en charge matérielle mais également psychologique ; la réponse à cette attente est un élément fondamental du jugement qualitatif de la prestation : le client entend être considéré, écouté, servi sans

flatterie ostentatoire ; en retour et dans certaines limites, il se montre alors capable de passer outre quelques imperfections techniques, tant est prédominante la composante psychologique et relationnelle de son appréciation. Le service exemplaire est un service personnalisé, adapté, où les dimensions humaines et techniques sont équilibrées : il s'agit d'un problème d'organisation et de personnel. Dans les civilisations occidentales, la connotation du service est volontiers péjorative, faisant référence en cela à l'origine latine du mot (*servitium*, esclavage). Les tâches de service ne sont pas considérées comme valorisantes et restent très souvent l'apanage d'une main d'œuvre sous qualifiée dont la formation professionnelle est négligée.

La problématique de la qualité des services diffère sensiblement de celle de la qualité des produits : à la différence des produits tangibles, fabrication et consommation du service sont en général simultanées, ce qui exclut tout mécanisme de filtrage en terme de contrôle. La qualité de service n'est qu'une qualité "de résultat" : l'évaluation *a posteriori* constitue le seul contrôle. La qualité de service est globale et relative, donc particulièrement délicate à analyser finement et de façon totalement objective ; elle devra, autant que faire se peut, se mesurer par des indicateurs quantitatifs permettant de recueillir des éléments significatifs et reproductibles afin de comparer le résultat obtenu au niveau de qualité défini au préalable : enquêtes systématiques, check-lists et tests sont des méthodes largement utilisées dans ce but.

La qualité relationnelle s'exerce également à travers l'encadrement du temps du repas : la restauration hors foyer est un endroit privilégié pour développer concrètement un "message nutritionnel". Elle occupe une place déterminante dans l'approche pédagogique de l'équilibre alimentaire, facteur de prévention des maladies dites d'abondance, par les possibilités multiples de mise en pratique des recommandations nutritionnelles qu'elle offre. Bien que les comportements alimentaires ne correspondent pas toujours aux niveaux des connaissances des convives concernant les relations entre leur santé et leur alimentation, l'information nutritionnelle doit cependant être encouragée et développée systématiquement dans les lieux où ces comportements se manifestent concrètement. Cette information est particulièrement pertinente à l'école, d'autant plus qu'en matière d'alimentation, les enfants développent très tôt une personnalité propre sur laquelle il est ensuite difficile d'influer. Les recherches actuelles tendraient à prouver qu'il existe une communauté de goûts entre enfants du même âge, un véritable "goût enfantin spécifique", plus petit dénominateur commun entre les groupes sociaux et culturels d'une population. Ces préférences ne sont pas fixées et évoluent ensuite vers une plus grande différenciation sociale au seuil de l'âge adulte. En restauration scolaire, le temps du repas doit être le relais du temps éducatif en complétant les bases théoriques de l'éducation nutritionnelle, et un modèle en jouant autant que faire se peut sur la loi du groupe ("j'en mange parce que les autres en mangent") la suggestion, la curiosité, les facteurs ludiques et le plaisir. Cet aspect pédagogique prend toute son importance si l'on considère que l'acquisition de la culture alimentaire s'effectue aujourd'hui sur le mode horizontal, le classique schéma « mère-fille » n'étant plus aussi pertinent que par le passé.

Au-delà de l'aspect éducatif, l'animation du temps du repas a également un véritable rôle de réconfort familial. A l'école maternelle, les enfants sont encore en période de familiarisation selon la trilogie de FISCHLER, et restent susceptibles de se familiariser avec un grand nombre de saveurs

appartenant à des registres inconnus, de faire l'expérience d'un nouveau répertoire ; dans ces conditions la différence entre consommation et refus dépend beaucoup plus de l'encadrement rassurant et l'aide de l'animateur (couper la viande par exemple) que du contenu de l'assiette. Du reste, il est courant d'entendre qu' "à la maternelle, les enfants ne sont pas difficiles et mangent de tout... mais après ! " Après intervient la période dite néo-phobique pendant laquelle les jeunes structurent leurs propres choix alimentaires et affirment leur autonomie en exprimant des rejets qui peuvent apparaître comme autant de caprices ou de lubies par des adultes désarmés devant ces revirements soudains. Il s'agit en fait de refuser ce qui ne fait pas directement partie du répertoire familial élaboré durant la période précédente. La troisième période correspond ensuite à la transmission sociale des goûts : elle se manifeste surtout à travers l'observation des pairs. Grâce à la sociabilité enfantine puis juvénile, à travers des conduites d'imitation et de distinction, la néophobie est progressivement contournée. Mais la "qualité éducative" de la prestation alimentaire est encore trop souvent négligée : à travers l'éveil au goût et à la nutrition, les enfants comprennent mieux leur corps, recherchent l'origine géographique des produits et trouvent les mots pour exprimer ce qu'ils ressentent, enrichissant de ce fait leur vocabulaire. Sachant qu'en France, un enfant sur deux environ déjeune à l'école (jusqu'à plus de 90 p. cent dans certains secteurs, notamment parisiens), l'environnement familial sera à terme fortement imprégné des comportements alimentaires engendrés en milieu scolaire, ce qui constitue une voie d'approche intéressante qui a été largement utilisée dans des opérations de type humanitaire à vocation pédagogique à travers l'éducation sanitaire des enfants, moteurs du changement de comportement des adultes dans les villages. Les objectifs d'éducation nutritionnelle, au-delà de leur importance immédiate pour le bien-être de l'enfant, auront à moyen terme des conséquences notables sur les dépenses de santé du pays.

3.6 : COMPOSANTE D'ENVIRONNEMENT

Le rôle du cadre, de l'ambiance est entre autres d'atténuer la tension interne des convives et de participer à leur bien-être, leur détente. La composante d'environnement constitue la première phase et la plus visible de la prestation, avant même que le consommateur n'entre en contact avec la nourriture. Ergonomie, aménagement de l'espace, architecture, doivent contribuer à l'aménagement d'un espace, d'un environnement susceptible de solliciter les sens en prenant en compte les spécificités inhérentes aux individus concernés. Le déroulement du repas sera conditionné par l'organisation générale des locaux et des installations qui contribuera, positivement ou négativement, à l'intégration des codes sociaux caractérisant l'acte de manger en commun. La structuration et l'aménagement des espaces peuvent induire des réactions comportementales quantifiables. L'architecture et la décoration de la salle, éléments très longtemps négligés, s'avèrent d'une importance toute particulière. Parmi les différents facteurs à maîtriser, certains revêtent un caractère fondamental : la surface, la circulation, le volume sonore (acoustique), l'intensité lumineuse (éclairage) et l'ambiance thermique en sont de bons exemples, tant il est vrai qu'il s'agit là de facteurs de stress reconnus ; est-il possible d'apprécier un

mets, aussi savoureux soit-il, dans une cacophonie de bruits de chaises traînées par terre et de couverts, dans une salle traversée par un courant d'air glacial ?

En restauration scolaire le cadre doit rassurer et sécuriser, notamment face à la peur du changement pour les tout petits : l'harmonie des couleurs, l'adéquation du matériel et le caractère ludique et gai de la décoration sont des facteurs à considérer avec attention dans ce contexte plus qu'ailleurs. Ils influent fortement sur la consommation : l'enfant n'accordant pas de valeur affective particulière à la nourriture sera beaucoup plus préoccupé par des facteurs d'environnement, notamment la place qu'il peut occuper autour de la table avec ses amis, désir enfantin ignoré la plupart du temps. Tranquillité, isolement, détente et dépaysement sont des éléments non négligeables pour les enfants, pour autant que l'environnement leur laisse la possibilité d'exprimer leurs choix. L'espace restauration doit être adapté à la dimension des consommateurs.

Ce souci doit également être présent à l'esprit lors du choix des couverts et ustensiles : combien de fois voit-on de très jeunes enfants de maternelle s'évertuer à manipuler des couverts dessinés pour des mains d'adultes... pourrions nous manger proprement et élégamment avec des couverts à salade ?

3.7 : QUALITÉ D'USAGE ET DE SERVICE

Le caractère pratique et la facilité d'utilisation sont des éléments de la qualité qui concernent plus directement les produits que la prestation. Il s'agit de l'aptitude à la conservation, de la durée de vie du produit, de sa commodité d'emploi et de mise en oeuvre appréciée du point de vue du consommateur. Obsédés par les famines et les restrictions saisonnières, les consommateurs des siècles passés avaient fait de l'aptitude à la conservation un élément fondamental de la qualité, au même titre que sa réputation d'innocuité ou sa facilité de production. Aujourd'hui les craintes et les valeurs se sont déplacées et la qualité d'usage ou de service n'apparaît pas au premier rang des préoccupations. En restauration, cet aspect préoccupe le prestataire mais affecte peu le convive, si ce n'est à travers la dimension du produit qui doit être adaptée à sa capacité d'ingestion, particulièrement pour les tout petits en restauration scolaire. Cette composante de la qualité s'inscrit à la fois dans le temps et la durée.

3.8 : COMPOSANTES TECHNOLOGIQUES

La qualité technologique, ou qualité de transformation, peut se définir comme la qualité d'usage (3.7) jugée par les opérateurs de la filière. Dans le cas précis de la restauration, il s'agira des responsables économiques et des responsables de production, les chefs cuisiniers.

3.9 : COMPOSANTE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

En restauration collective comme en restauration commerciale, le moteur de la fidélité n'est plus l'habitude mais le plaisir, consacrant le passage du rituel à un système désordonné. Le compromis

qualitatif devient la solution d'une équation à trois inconnues qui sont le plaisir, le temps et l'argent. A l'heure actuelle, le consommateur gère son plaisir : privilégiant la qualité à la quantité (augmentation des ventes de grands vins au détriment des vins de table), rejetant le "faux", recherchant le "vrai" et l'authentique, les saveurs originelles plutôt qu'originales, il s'écarte des offres superficielles et peu professionnelles. De la même façon, il gère son temps (il n'entend plus consacrer 100 p. cent de son temps libre à l'aspect alimentaire) et surtout son argent : à travers une meilleure définition de ses besoins, en comparant les produits et les services, il contribue à "moraliser" les offres. A cet égard, il est significatif de constater que le secteur de la grande et moyenne distribution enregistre depuis 1991 une baisse des produits de marque industrielle au profit des produits génériques (produits démarqués à l'enseigne des grandes surfaces, les « MDD » ou marques de distributeurs). Le prix intervenant directement sur la notion de seuil, il permet éventuellement un classement comparatif au même titre que le degré d'excellence auquel il est souvent lié ; c'est la notion de *"qualité relative"*. Mais pour tout consommateur, le prix reflète inconsciemment un niveau qualitatif, une image de la qualité qui ne repose pas systématiquement sur une réalité appréciée en fonction des critères privilégiés. En fait, il s'avère difficile de dissocier le prix, de le singulariser : cet attribut doit se conjuguer avec toutes les composantes de la qualité, l'élément de jugement étant, selon la formule consacrée, le « rapport qualité-prix ». Cette notion, devenue primordiale dans tous les secteurs de la restauration y compris celui de la cuisine de prestige, importait peu les pères fondateurs du discours gastronomique français tels GRIMOD de LA REYNIÈRE (1758-1838) ou BRILLAT-SAVARIN (1755-1826). Mais la gastronomie suit le cours de l'histoire culturelle générale et un retour aux conceptions anciennes est aujourd'hui impossible.

En RHF les notions de prix et de rentabilité sont omniprésentes et ne peuvent être ignorées ou négligées des techniciens désireux de faire acter la politique qualité qu'ils ont définie, par des décideurs plus habitués au maniement des tableaux de bord de gestion qu'à la dialectique des théories hédonistes. En revanche, ces derniers seront particulièrement sensibles à ne pas engager de dépenses excessives compte tenu du niveau qualitatif requis, l'équilibre se situant dans la "zone de qualité optimale" : de façon théorique, elle se situe entre la zone de «non-qualité» caractérisée par un coût de défaillances possibles très important, et la zone de «sur-qualité» caractérisée par un coût de prévention des éventuelles défaillances beaucoup trop élevé. Mais ce principe de raisonnement, purement économique, ne peut être appliqué qu'avec précaution et discernement à des critères qualitatifs de type sanitaire ou à des dangers majeurs.

3.10 : LA QUANTITÉ, COMPOSANTE DE LA QUALITÉ ?

A ces neuf composantes reconnues de la qualité, doit-on ajouter "la quantité" ? Indiscutablement, cet aspect s'est avéré d'importance dans le passé : la lecture des ouvrages culinaires des siècles passés suffit à en apporter la preuve, si besoin en était. La description de certains festins ou banquets pantagruéliques est à cet égard pleine d'enseignements : celui qui fut donné Outre Manche en

document de cours/D3

1466 pour l'intronisation du Chancelier d'Angleterre, Georges NEUVILLE, comme archevêque d'York a marqué son temps et au delà, l'histoire. Toutefois, si "*la quantité ostentatoire l'emporte sur la qualité*" dans les banquets médiévaux et "*c'est l'apparence et non le goût*" qui frappait les convives, le raffinement culinaire n'est pas une découverte moderne : comme le souligne FLANDRIN, "*il n'a pas fallu attendre les 17ème et 18ème siècles pour trouver des mangeurs se souciant plus de la qualité des mets et des boissons que de leur quantité*". Il n'en reste pas moins que bien peu de convives actuels seraient susceptibles de faire honneur à la table du Roi soleil avec autant de résistance que les plus favorisés de nos ancêtres. De la même façon, chacun aura pu constater dans son entourage au fil des ans et alors que les générations se succèdent, combien la quantité de nourriture ingérée tend à diminuer. Le mode de vie actuel entraîne une diminution de l'activité physique, des besoins énergétiques moindres, et bien que la quantité de calories ingérées par jour ait été diminuée de plus du tiers en moins d'un siècle (2000 / 3000), le solde reste excédentaire ; en 1989, 63 p.cent des Français estimaient manger trop ou mal (50 p.cent en 1972) (sondage SOFRES). Cette opinion reflète la référence à une norme de conduite implicite et à un sentiment de culpabilité déjà abordé antérieurement.

3.11 : DES COMPOSANTES SPÉCIFIQUES

- **1 : la "qualité de définition"**, correspondant aux caractéristiques des produits conformément aux besoins identifiés des consommateurs à travers le cahier des charges. Le niveau de qualité est défini et le prix fixé. Il s'agit de la "qualité souhaitée", expression du résultat attendu.

- **2 : la "qualité de conception"**, qui reflète la faisabilité de production et son coût. La définition du produit ne doit pas générer de "sous-qualité" ou de "sur-qualité" (cf. *ante*).

- **3 : la "qualité de réalisation"**, qui traduit la conformité aux critères de définition. Elle se mesure et se contrôle, en cours de fabrication et *a posteriori*. C'est la "qualité constatée".

- **4 : la "qualité de concertation"**, résultant du dialogue et du partenariat entre producteur et consommateur de la prestation.

3.12 : NOTIONS DE SEUIL ET DE LINÉARITÉ DE LA QUALITÉ

Les composantes de la qualité étant définies, encore faut-il s'assurer de deux facteurs essentiels : le niveau ou **seuil de qualité** et le respect de sa constance, la **linéarité**.

La définition d'un seuil de qualité permet d'aboutir à une "qualité réglementaire" liée au respect d'un certain nombre de critères définis. En restauration, cette notion de seuil normatif n'existe pas et l'appréciation du "niveau qualitatif" est totalement subjectif, lié en cela à la perception individuelle du rapport "qualité/prix" : compte tenu du prix consenti, la prestation est-elle "de qualité" ? Il ne serait pas pertinent de comparer un établissement de prestige et un "bistrot de quartier", mais tous deux peuvent justifier d'un "niveau de qualité" susceptible de constituer une référence ou un élément de document de cours/D3

positionnement sur l'échelle d'appréciation relative à leur catégorie, à leur "gamme". Le choix d'un niveau de qualité s'exprime par un ensemble de spécifications qui traduisent l'adaptation du produit ou du service aux besoins (SOROSTE, 1987).

En RHF, l'aspect social et la prise en charge d'une partie des coûts par la collectivité viennent perturber ce jugement en y introduisant d'autres facteurs, notamment politique. Les habitudes de consommation, les règles coutumières ou écrites, l'historique font qu'un certain *consensus* implicite règne autour d'un type de prestation, dont le plus souvent la définition reste non formalisée et qui ne rencontre pas d'opposition violente, systématique et caractérisée. Ce "*consensus* de qualité" s'établit le plus souvent par comparaison entre situations relevant d'une même problématique : c'est la notion de "qualité relative", autre aspect du seuil qualitatif. Le jugement qualitatif des consommateurs repose sur un phénomène perceptif complexe qui intègre des éléments explicites et d'autres implicites, inexprimés ; ces derniers sont déterminants mais particulièrement difficiles à formaliser. De fait, c'est à travers un ajustement permanent entre les attentes et l'offre que le jugement des consommateurs se forme et s'affine : la "tradition" en est une résultante.

Pour affronter le verdict de la consommation, la qualité du produit ou de la prestation doit être constante, l'ampleur de ses variations limitée, ses fluctuations maîtrisées ; la linéarité est le premier des critères de qualité. C'est également la condition essentielle à l'établissement de marques commerciales ou de signes de reconnaissances qualitatifs fiables.

"Linéarité : standardisation de la qualité dans l'espace et dans le temps". La volonté de standardisation se heurte dans le domaine agroalimentaire à la spécificité de l'origine biologique de l'aliment, matière vivante, complexe, évolutive, soumise à des facteurs de saisonnalité, souvent instable et hautement périssable. L'obtenir et atténuer ces contraintes ont souvent pour corollaire une rationalisation, une normalisation conduisant à une uniformisation de la prestation incompatible avec la perception qualitative des consommateurs. Il s'agit là du principal reproche formulé à l'encontre d'une certaine alimentation "industrielle", parfaitement standardisée et sécurisante, mais qui semble en revanche condamnée à l'insipidité.

En restauration hors foyer, la linéarité de la qualité est un facteur fondamental dont l'importance dépasse celle du seuil qualitatif : le consommateur captif est plus sensible à une variation de qualité au fil des jours qu'au niveau spécifique de qualité, dans la mesure où celui-ci ne peut s'apprécier que comparativement.

3.13 : QUALITÉ ET THÉORIE DES CONVENTIONS

En restauration il n'existe pas toujours de sanction du marché, par incapacité de mise en place à la fois d'une définition précise et d'une évaluation objective de la prestation de la part des commanditaires. Le prestataire, quant à lui, évalue la qualité de son offre en fonction de l'adéquation et de la conformité du profil de qualité par rapport aux objectifs marketing de l'entreprise. Il s'agit alors d'une qualité "relative" ou "qualité spécification", dont le caractère non consensuel ne permet pas de garantir objectivement un seuil.

A l'inverse, les « conventions de qualité » correspondent aux quatre éléments suivants :

- 1 : la qualité peut être référée à des standards, le produit étant défini par des règles objectivées et des normes admises ; c'est la "coordination industrielle".
- 2 : la qualité peut résulter de liens durables entre les acteurs économiques et s'établir par référence aux liens passés : c'est la "coordination domestique". (NB : le caractère captif des consommateurs en RHF et l'absence souvent constatée de consensus autour de la définition de la prestation interdisent la référence à ce type de définition)
- 3 : la qualité peut résulter de l'adhésion d'un ensemble d'acteurs à un corps de principes « sociétaux » structurant les relations économiques : c'est la "coordination civique".
- 4 : la qualité peut enfin résulter du fonctionnement du marché. Mais existe-t-il toujours une réelle négociation entre les prestataires de service et les consommateurs ?

Selon la théorie des conventions, la qualité se construit de façon endogène par le jeu des interactions entre les différents acteurs concernés : *"la qualité est l'incertitude sur la définition et l'évaluation des caractéristiques de produits prises en compte par les partenaires lors d'une transaction"* . Cette conception ne s'applique pas toujours au domaine de la prestation alimentaire qui fonctionne souvent selon le principe classique originel : la qualité est exogène au modèle et sa définition, non consensuelle la plupart du temps, repose plus sur des habitudes et des traditions de fonctionnement que sur une véritable recherche partenariale. Contrairement aux aspects budgétaires, la qualité consensuelle n'est pas un objectif stratégique systématique, un projet d'entreprise.

La qualité se résume souvent à un problème de mentalités.

4 : LA MAÎTRISE DE LA QUALITÉ.

4.1: OBJECTIFS

Qu'il s'agisse de produits ou de services, la qualité se gère et se maîtrise.

- GESTION DE LA QUALITÉ : *"Aspect de la fonction générale de gestion qui détermine la politique qualité et la met en œuvre"*. (Normes AFNOR NF 50-120, ISO 8402). La gestion de la qualité implique l'engagement et la participation active de tous les acteurs concernés. Elle comporte la planification stratégique, l'allocation de ressources, la mise en place d'activités opérationnelles et d'évaluations.

- MAÎTRISE DE LA QUALITÉ : *"Techniques et activités à caractère opérationnel utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité"*. La maîtrise de la qualité implique des techniques opérationnelles et un ensemble d'activités ayant pour but de suivre le processus et d'en éliminer les causes de défektivité. Elle repose sur la capacité d'anticipation des différents acteurs : anticiper d'éventuelles avaries du système de restauration grâce à un contrôle préventif mais également

anticiper les contrôles officiels à travers la mise en place d'un autocontrôle précoce, complet, continu, pertinent, efficace et performant. C'est la raison essentielle de la mise en place des plans, chartes, démarches qualités développés par l'industrie, les sociétés et les indépendants. Ils reposent généralement sur trois axes : la qualité des produits servis, la qualité du service et la qualité de l'accueil, ce qui suppose une appréciation fine des aspirations et des besoins réels de la clientèle ; pour une meilleure gestion des attentes et des déficits intégrant la variable émotionnelle, élément prépondérant du comportement des consommateurs, l'enquête de consommation est un élément indispensable. Comment traduire en qualités produites les attentes de qualité que la diversité des individus et des publics rend confuses voire contradictoires ? Comment gérer au mieux l'écart entre qualité produite et qualité perçue ?

Répondre à ces questions, c'est mettre en place des outils de recueil d'information pertinents, adaptés et performants : il s'agit du premier pas vers une démarche qualité structurée et cohérente, car reposant sur une définition contrôlée de l'objectif à atteindre. Cette vision reste très théorique et le constat sur le terrain montre qu'en restauration collective le problème est souvent pris à l'envers : l'évaluation des résultats des politiques qualité mises en place met trop souvent en lumière, *a posteriori*, une inadéquation fondamentale entre les véritables attentes et la réalité de la prestation fournie. Pour le consommateur, la crainte d'être trompé est souvent aussi forte que celle de subir les désagréments liés à des défauts qualitatifs. La confiance est un élément essentiel de la qualité. Elle ne peut s'établir qu'à travers l'information et la formation.

C'est l'enjeu des systèmes d'assurance de la qualité.

4.2 : DU CONTRÔLE QUALITÉ À L'ASSURANCE QUALITÉ

L'assurance qualité est une notion précise dont la définition est donnée notamment par la norme NF X50-120 (ISO/DIS 8402) :

- ASSURANCE QUALITÉ : *"Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité"*.

- SYSTEME QUALITÉ : *"Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre la gestion de la qualité"*. (Normes AFNOR NF 50-120, ISO 8402)

L'assurance qualité constitue l'un des outils utilisés dans un système qualité. Il s'agit en fait d'un ensemble de méthodes permettant de maîtriser la qualité des produits, décrites dans la norme ISO 9000 (9001 à 9004 pour la version 1994). L'assurance qualité (AQ) est donc une démarche entièrement volontaire s'appuyant sur des référentiels normatifs internationaux, repris aux niveaux européen et national. Ces références sont nécessairement très générales car destinées à s'appliquer à toutes les branches d'activités. Leur application au domaine agroalimentaire et plus spécifiquement à la restauration exige une adaptation importante nécessitant un travail en profondeur. Les méthodes sont lourdes et coûteuses et ont pu contribuer à décourager certains de s'engager dans ce qui est parfois

apparu comme un phénomène de mode destiné à fournir un argument commercial supplémentaire à ceux ayant les moyens suffisants pour s'y investir. Cette approche ne tient pas compte d'un fait essentiel : véritable enjeu économique et technique, l'assurance qualité est devenue aujourd'hui une nécessité. Juger de la "qualité" d'un produit était autrefois chose simple : l'évaluation, par le producteur ou le client, était directe comme l'étaient les relations. Avec la spécialisation du travail et la complexité grandissante des produits et des services, producteurs et consommateurs devinrent incapables d'évaluer directement la qualité, terme dont la définition est devenue éminemment subjective : la définition normalisée, par trop consensuelle, perd en efficacité. De plus, la dimension morale attachée au concept de qualité n'en simplifie pas l'approche en terme économique.

Ce constat est à la base du concept de "qualité contrôlée" : un contrôle du produit fini, sorte de tri de fin de chaîne voit alors le jour dans les industries. Ce simple constat de conformité *a posteriori*, revient en fait à interposer un filtre entre le producteur et le client : la taille des mailles détermine le niveau de performance recherché. Le traitement des non conformités ou leur destruction peut cependant s'avérer extrêmement coûteux. De fait, si le principe du contrôle qualité a permis de grands progrès, ses limites en sont connues : le filtre peut être inadapté (nouveau défaut non pris en compte) ou bien insuffisant (manque de sensibilité). De plus cette méthode impose l'examen de l'ensemble de la production, ce qui s'avère lourd donc coûteux et rejaillit sur le dernier maillon de la chaîne économique, le consommateur. Le recours à des systèmes de contrôles basés sur les lois de la statistique (introduits depuis les années trente) ne vient que pallier ce défaut majeur en introduisant d'autres types d'inconvénients inhérents à ces techniques. L'approche "qualité contrôlée" fondée sur la réaction après détection des défauts devait donc être dépassée et renforcée, voire remplacée, par une approche plus prophylactique basée sur un système de prévention des défauts : c'est le principe de la "qualité assurée".

Historiquement et logiquement, l'assurance qualité a d'abord concerné le secteur de la production, en ayant pour but d'éliminer les rejets : c'est la "qualité produite" ou "qualité de réalisation". Plus récemment la même démarche a été conduite en terme de conception, de façon à maîtriser d'emblée les facteurs de non-qualité par élimination des défauts de conception : c'est la "qualité conçue" ou "qualité de conception". Cette démarche consiste donc à mettre en place un système d'organisation visant à prévenir l'apparition de défauts et à prouver que cette organisation mise en place est effectivement efficace et respectée. Convenablement mis en place, vérifié et inspecté, ce système doit permettre de restreindre voire éliminer certains contrôles *a posteriori*, coûteux et devenus inutiles. Clients et donneurs d'ordre en étant venu progressivement à demander aux entreprises des preuves tangibles de leur maîtrise de la qualité, la notion d'assurance qualité est née, faisant référence à un principe fondamental : la "confiance vérifiable" (tableau n°2).

OBJET	OBJECTIF	CIBLE
QUALITÉ	LA SATISFACTION	LE PRODUIT / LE SERVICE
ASSURANCE QUALITÉ	LA CONFIANCE	L'ENTREPRISE

Tableau n°2 : objectif et cible de la qualité et de l'assurance qualité.

La confiance est le maître mot du système : les relations entre fournisseur et client doivent être basées sur une totale transparence, destinée à permettre une "confiance éclairée" vis-à-vis du produit. A travers sa maîtrise des risques, le fournisseur ose montrer ses contraintes et difficultés ; ce faisant, la démarche est en fait à double sens et cette transparence doit également aider le client à améliorer son propre outil de travail, celui-ci devant restituer un produit et un service.

L'assurance qualité est avant tout une méthodologie, démarche d'organisation logique et structurée de toutes les activités de l'entreprise ayant une incidence quelconque sur la qualité. Il s'agit donc d'un outil pratique de rationalisation du fonctionnement, dont les bases théoriques et la terminologie sont parfaitement codifiées et normalisées, tant au niveau international qu'europpéen ou national. De façon volontairement schématique, le principe de base peut être résumé de la façon suivante : une entreprise qui est sous assurance qualité, *écrit ce qu'elle fait, fait ce qu'elle écrit, vérifie qu'elle a fait ce qu'elle a écrit, effectue des actions correctives pour ne pas répéter les erreurs, est capable de prouver qu'elle a fait ce qu'elle a écrit* (conservation de traces écrites des actions faites et des contrôles). Le système est toujours en évolution, à l'instar de l'image classique de la roue « PDCA » empruntée aux anglo-saxons : P (Plan = Planifier), D (Do = Faire), C (Check = Vérifier), A (Action = Actions correctives).

Les avantages de l'assurance qualité sont de plusieurs ordres :

-1 : PSYCHOLOGIQUE : l'assurance qualité est un excellent moyen de motiver et d'impliquer le personnel dans la recherche de la qualité, donc d'améliorer le climat social (concertation, information, communication). Les mêmes remarques peuvent être faites concernant le partenariat avec les autres acteurs de la filière concernée, qu'il s'agisse des fournisseurs, des clients, des administrations ou des consommateurs.

-2 : TECHNIQUE : à travers l'amélioration des performances et la maîtrise des procédés.

-3 : RÉGLEMENTAIRE : pour les entreprises, à l'inverse d'une réglementation exhaustive et obligatoirement standardisante, les systèmes de régulation volontaires sont en principe de meilleurs garants du respect de la spécificité.

- 4 : ÉCONOMIQUE: par résorption des coûts engendrés par la non qualité et par diminution des coûts de contrôles.

- 5 : COMMERCIAL ou STRATÉGIQUE : il s'agit de compétitivité, de concurrence, d'image de marque, de meilleure adéquation des produits ou services aux besoins réels, et d'évolution de la relation client/fournisseur vers un partenariat productif. Dernier intérêt de l'assurance qualité, et non le moindre pour l'entreprise : pouvoir en faire état par l'acquisition d'un "diplôme" à travers le principe de la certification.

4.3 : DE L'ASSURANCE QUALITÉ À LA CERTIFICATION.

- CERTIFICAT D'ASSURANCE QUALITÉ : *"Attestation par un organisme tiers indépendant et unanimement reconnu que le système d'assurance qualité répond aux exigences formulées dans un document de cours/D3*

norme (EN-29000/ISO9000). *L'ensemble d'une entreprise, un site ou une simple ligne de production peuvent être concernés*". En pratique, une entreprise française désireuse de faire reconnaître sa mise sous assurance qualité demande à un organisme certificateur, tel l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité), de réaliser un audit tierce partie en vue d'obtenir de cette organisation un certificat officiel. Cet audit est réalisé en conformité avec la norme ISO 10 011.

- AUDIT : *"Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en oeuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs"*. Le certificat peut être considéré comme une preuve de compétence pouvant être présentée au client, véritable consécration des efforts fournis par l'ensemble du personnel d'une entreprise et *"passeport à l'exportation"* pour percer les marchés internationaux.

La certification **d'entreprise** est à distinguer des autres types de certification :

- 1 : la certification des **produits alimentaires**, marque d'un niveau de qualité défini par certaines caractéristiques, garanties par un organisme de certification agréé par le Ministère de l'agriculture. Ces caractéristiques concernent la fabrication, la transformation et/ou le conditionnement. L'apposition d'une marque (ex : la marque NF de l'AFNOR, le Label Rouge ou d'autres marques de qualité) peut constituer la preuve de cette démarche aux yeux des consommateurs.

- 2 : la certification des **personnels** ;

- 3 : la certification de **service** ;

- 4 : la certification des **organismes**, tels les laboratoires dont l'accréditation par le COFRAC (comité français d'accréditation) au regard de la norme EN 45001 constitue une certification des services rendus par l'établissement.

4.4 : DÉMARCHES QUALITÉ, ASSURANCE QUALITÉ ET CERTIFICATION EN RESTAURATION

La démarche qualité en restauration ne peut commencer qu'en amont avec le produit : fort de ce constat, les syndicats professionnels de distributeurs ont élaboré un "guide de l'assurance qualité" destiné à leurs adhérents, dont certains ont d'ores et déjà mis en place une telle démarche. De la même façon, les concepteurs d'outils et les installateurs de grandes cuisines se sont lancés dans l'application des normes ISO 9000, avec à la clef des certifications pour les plus avancés.

Si la pression exercée par les sociétés de restauration et le secteur de la grande distribution sur leurs fournisseurs s'avère efficace en terme d'amélioration globale de la qualité, qu'en est-il réellement de la situation dans le domaine de la restauration ?

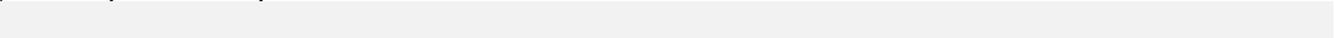
Réduire la démarche qualité en restauration à la certification des systèmes d'assurance qualité reviendrait à passer sous silence les efforts importants consentis par la profession depuis de nombreuses années, à travers la mise en place d'un ensemble d'outils variés destinés aux différents secteurs concernés.

En restauration commerciale, plusieurs initiatives privées ont tenté avec l'aide des structures professionnelles de mettre en place une marque de salubrité basée sur l'application volontaire d'une démarche de contrôle qualité. Toutes se sont heurtées à la réticence des pouvoirs publics dont l'argument majeur était un double emploi avec la marque de salubrité prévue dans l'Arrêté Ministériel du 26 septembre 1980, aujourd'hui abrogé ; cette marque n'existe toujours pas. Malgré les différents freins, quelques expériences locales ont pu fonctionner à la satisfaction des participants volontaires. Il existe bien des guides gastronomiques, pourquoi n'y aurait-il pas des références à l'hygiène ?

En restauration collective, plus structurée et homogène par définition, le problème est différent : compte tenu des facteurs de risques élevés entraînés par la « massification », les pouvoirs publics veillent particulièrement à l'application des textes et exercent une vigilance accrue. Celle-ci est relayée à l'heure actuelle par une volonté affirmée des professionnels de dépasser le cadre réglementaire en développant des actions volontaires basées sur l'application de normes définies en commun. Cette volonté se concrétise à l'heure actuelle à travers la mise en place d'un "Guide de Bonnes Pratiques Hygiéniques" (GBPH), commun aux grands groupes de restauration travaillant sous l'égide de leur syndicat (SNRC/FERCO) et aux différentes structures professionnelles et syndicales (restauration indépendante, municipale,...) rassemblées en un groupe de travail auquel ont participé les grands restaurateurs du secteur public tels que l'Armée, les prisons, l'Assistance Publique ou la Mairie de Paris. Si ces derniers ne sont pas concernés par les aspects concurrentiels, il n'en est pas de même des sociétés de restauration, désireuses d'apporter un plus qualitatif d'ordre commercial au-delà des démarches communes effectuées au niveau syndical. Dans cette optique, l'assurance qualité et sa sanction, la certification, offrent des possibilités non négligeables. Les procédures sont contraignantes et coûteuses, donc réservées à des groupes dont la surface financière est suffisante pour envisager un tel investissement. Si la course à la certification concerne les grands groupes qui se livrent une concurrence rude dans un secteur de plus en plus compétitif, il semble que les entreprises de taille plus modeste prennent un certain recul par rapport à ce qui est considéré comme un investissement lourd et peut être contestable en terme de rentabilité ; ceci d'autant plus qu'il est légitime de se demander quel bénéfice réel le client peut en retirer en terme de satisfaction de ses attentes. Mais la véritable question est sans doute celle de la pertinence d'un outil formel, conçu au départ pour une application industrielle, à un secteur où domine l'artisanat et les structures de petite, voire très petite taille. L'assurance qualité n'est pas le seul outil dont peut disposer la profession. Si certains le mettent en place avec profit sur des sites à caractère industriel (grandes cuisines centrales), la duplication de ce type d'expérience à l'ensemble du secteur de la RHF n'est pas envisageable sous une forme globale, au risque d'engendrer des conséquences contraires à l'objectif annoncé. Le recours à d'autres outils adaptés à la taille et aux caractéristiques spécifiques de chaque entreprise semble plus pertinent.

Toute action destinée à améliorer la qualité est recevable : elle peut prendre en compte tout ou partie d'un système qualité, respecter un ensemble de prescriptions normatives ou ne constituer qu'une étape vers l'application d'une démarche formelle de type assurance qualité ; avant d'assurer la qualité,

il convient de la maîtriser sans pour autant oublier *que «l'assurance qualité n'est pas l'assurance de faire un produit de qualité»*



POUR ALLER PLUS LOIN :
QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES
 (citées ou non dans le texte)

- ANONYME** (1992) - La qualité des produits agroalimentaires. Les dossiers de la Politique Agricole Commune. N° 6/7. Septembre 1992. Ministère de l'Agriculture et du Développement rural.
- APFELDORFER G.** (1994) - Traité de l'alimentation et du corps. Flammarion éditeurs, Paris.
- BOURDIEU P.** (1978) - La distinction. Critique sociale du jugement. Editions de Minuit, Paris.
- CHAMBOLLE M.** (1985) - Les actions des organisations de consommateurs pour la qualité des aliments. *in* La qualité des produits alimentaires, 1ère édition, pps. 203-211, Tec Doc Lavoisier, Paris.
- CHIVA M.** (1985) - Le doux et l'amer. Presses Universitaires de France, Paris.
- CIDIL** (1994, a) - L'assiette et les modes. Étude réalisée par la COFREMCA, *Cahiers de l'OCHA*, n° 2, 2ème édition, CIDIL, Paris.
- CIDIL** (1994, b) - Le français et l'harmonie alimentaire. Étude réalisée par la COFREMCA, *Cahiers de l'OCHA*, n° 3, 2ème édition, CIDIL, Paris.
- DAVENAS P.** (1994) - Politique et stratégie de la qualité dans les entreprises agro-alimentaires. *in* La qualité des produits alimentaires, 2ème édition, pps. 87-102, Tec Doc Lavoisier, Paris.
- DEPLEDT F.** (1993) - Le repas dans la société. *in* La nutrition au fil des âges, Comité Permanent Pour la Restauration Collective, cahier n° 21.
- DUPIN H., LEYNAUD-ROUAUD C.** (1993) - Les apports nutritionnels conseillés. *in* La nutrition au fil des âges, Comité Permanent Pour la Restauration Collective, cahier n° 21.
- EIGLIER P., LANGEARD E.** (1993) - Servuction, le marketing des services. Stratégie et management édition. Ediscience International, Paris.
- FAURION A.** (1993) - Chacun ses goûts. *in* La gourmandise, *Autrement*, 140, pps. 78-81.
- FISCHLER C.** (1985) - Formation des goûts alimentaires chez l'enfant. Ministère de l'Industrie et de la Recherche.
- FISCHLER C.** (1990) - L'Homnivore. Editions Odile Jacob, Paris.
- FISCHLER C., TAÏEB R.** (1994) - Le Bon et le Saint. Cahiers de l'OCHA n°1, CIDIL, 2ème édition, Paris.
- FLANDRIN J.L.**, (1986) - Pour une histoire du goût. *in* L'histoire, la cuisine, la table, 5000 ans de gastronomie, 85, pps. 12-19.
- FLANDRIN J.L.**, (1993) - Le goût a son histoire. *in* Le mangeur, menus, mots et maux, *Autrement*, 138, Paris, pps. 147-158.
- HARRINGTON G.** (1994) - Consumer demands : major problems facing industry in a consumer-driven society. *Meat Science*, 36, pps. 5-18.

- HOINT F.** (1987) - Enquête sur l'alimentation spontanée des jeunes adultes parisiens (étudiants). *Méd. et Nut.*, 23, 2, pps. 91-98.
- ISHIHARA K.** (1984) - Manuel pratique de gestion de la qualité. Eyrolles éditeur, Paris.
- ISHIKAWA K.** (1990) - La gestion de la qualité. Outils et applications pratiques. Dunod Entreprise, Paris.
- JURAN J.M.** (1988) - Planifier la qualité. AFNOR éditions, Paris.
- KELADA J.** (1987) - La gestion intégrale de la qualité. 2ème édition, Editions QUAFEC, AFNOR, Paris.
- KRAMER A., TWIGGS B.A.** (1969) - Fundamentals of quality control for the food industry. The AVI publishing company inc., Westport, Connecticut, USA.
- MAINGUI P.** (1989) - La qualité dans le domaine agroalimentaire. Ministère de l'Agriculture et de la Forêt. Rapport, juillet 1989.
- MULTON J.L.** (1994) - La qualité des produits alimentaires. 2ème édition, éditions Tec Doc Lavoisier, Paris.
- MULTON J.L., DAVENAS J.** (1994) - Qu'est ce que la qualité d'un produit alimentaire et quels en sont les opérateurs ? *in* La qualité des produits alimentaires. 2ème édition, éditions
- ORY P.** (1986) - La France des gastronomes. *In* L'histoire, la cuisine et la table, 5000 ans de gastronomie, 85, pps. 89-93.
- PIAULT F.** (1993) - Le mangeur, menus, mots et maux. *Autrement*, 138, Paris.
- PIÉRARD M.L.** (1986) - Cantines municipales : à boire et à manger. Éditions Chiron, Luisant.
- POULAIN J.P.** (1985) - Anthroposociologie de la cuisine des manières de table. Thèse pour le Doctorat de Sociologie. Université de Paris VII Jussieu.
- POULAIN J.P. SAINT-SEVIN B.** (1990) - La restauration hospitalière. Cristal diffusion, Éditions Lanore.
- POULAIN J.P.** (1993) - Les nouveaux comportements alimentaires. *Rev. Techn. des hôtels et Restaurants*. novembre 1993, pps. 55-62.
- RAPOPORT D.** (1993) - Au niveau du concept, le vécu du mangeur. *in* Le mangeur, menus, mots et maux. *Autrement*, 138, pps. 59-65.
- RICHARDSON N.J., MAC FIE H.J.H., SHEPHERD R.** (1994) - Consumer attitudes to meat eating. *Meat Science*, 36, pps. 57-65.
- ROUAUD C., DUPIN H.** (1983) - La restauration hors domicile. Le point de vue des nutritionnistes. *in* Restauration, *Informations Techniques des Services Vétérinaires*, pps. 371-383.
- ROUSSEAU M.** (1991) - Le goût : mots, locutions et proverbes. *Bull. Acad. Vét. de France*, 65, pps. 273-277.
- ROZIN P.** (1994) - Sympathetic magical thinking about food. Communication, Colloque Pensée magique et alimentation d'aujourd'hui, 19 octobre 1994, Paris.
- SAUVAGEOT F.** (1994) - L'évolution sensorielle et le contrôle qualité. *in* La qualité des produits alimentaires. 2ème édition, éditions Tec Doc Lavoisier, Paris, pps. 683-696.

- SIGAN** (1987) - Comportement, cognition, conscience. Presses Universitaires de France, Paris.
- SNYDER O.P.Jr.** (1986) - Microbiological quality assurance in food service operations. *Food Technology*, july 1986, pps. 122-130.
- SOROSTE A.** (1987) - Agroalimentaire : comment garantir la qualité ? Lamy éditeur, Paris.
- SOROSTE A.** (1994) - Les signes de la qualité agroalimentaire. *in* La qualité des produits alimentaires. 2ème édition, éditions Tec Doc Lavoisier, Paris, pps.319-334.
- SYLVANDER B.** (1989) - Les stratégies institutionnelles de qualité dans le secteur de l'agroalimentaire. Mémoire de DEA de sociologie. Université de Toulouse-Le-Mirail.
- SYLVANDER B., LASSAUT B.** (1994) - L'enjeu économique de la qualité sur les marchés des produits agroalimentaires. *in* La qualité des produits alimentaires. 2ème édition, éditions Tec Doc Lavoisier, Paris, pps. 29-60.
- TARAVEL B.** (1988) - La qualité par l'innovation. *RIA*, 400, p. 44.
- VINCENT-CASSY M.** (1993) - La gourmandise ; délices d'un péché. *Autrement*, 140, Paris.
- WINTER J.** (1983) - Certification of food handlers. A system to fulfil EEC requirements. *J. Soc. Occup. Med.*, 33, pps. 93-97.
- WHEATON B.K.** (1984) - L'office et la bouche. Histoire des moeurs de la table en France, 1300-1789. Calman-Lévy éditeurs, Paris.

Pour faciliter la navigation dans ce CD-Rom, vous pouvez cliquer sur les touches "précédente" et "suivante" de votre navigateur