

Année 2007

**PROBLÉMATIQUE DE LA SÉCURITÉ DES ALIMENTS
EN PHASE DE CRÉATION
D'UNE CHAÎNE DE RESTAURATION RAPIDE**



THESE

pour le

DOCTORAT VÉTÉRINAIRE

Présentée et soutenue publiquement devant

LA FACULTE DE MÉDECINE DE CRETEIL

le

par

Xavier CARBONEL

Né le 29/10/80 à Paris 20^{ème} (Seine)

JURY

Président : M.

Professeur à la Faculté de Médecine de CRETEIL

Membres

Directeur : M. BOLNOT

Maître de conférences à l'École Nationale Vétérinaire d'Alfort

Assesseur : M. BOULOUIS

Professeur à l'École Nationale Vétérinaire d'Alfort

12 septembre 2006

LISTE DES MEMBRES DU CORPS ENSEIGNANT

Directeur : M. le Professeur COTARD Jean-Pierre
Directeurs honoraires : MM. les Professeurs MORAILLON Robert, PARODI André-Laurent, PILET Charles, TOMA Bernard
Professeurs honoraires: MM. BUSSIERAS Jean, CERF Olivier, LE BARS Henri, MILHAUD Guy, ROZIER Jacques

DEPARTEMENT DES SCIENCES BIOLOGIQUES ET PHARMACEUTIQUES (DSBP)

Chef du département : M. BOULOUIS Henri-Jean, Professeur - Adjoint : M. DEGUEURCE Christophe, Professeur

<p>-UNITE D'ANATOMIE DES ANIMAUX DOMESTIQUES Mme CREVIER-DENOIX Nathalie, Professeur M. DEGUEURCE Christophe, Professeur* Mlle ROBERT Céline, Maître de conférences M. CHATEAU Henri, Maître de conférences</p> <p>-UNITE DE PATHOLOGIE GENERALE , MICROBIOLOGIE, IMMUNOLOGIE Mme QUINTIN-COLONNA Françoise, Professeur* M. BOULOUIS Henri-Jean, Professeur</p> <p>-UNITE DE PHYSIOLOGIE ET THERAPEUTIQUE M. BRUGERE Henri, Professeur Mme COMBRISON Hélène, Professeur* M. TIRET Laurent, Maître de conférences</p> <p>-UNITE DE PHARMACIE ET TOXICOLOGIE Mme ENRIQUEZ Brigitte, Professeur * M. TISSIER Renaud, Maître de conférences M. PERROT Sébastien, Maître de conférences</p> <p>-UNITE DE BIOCHIMIE M. MICHAUX Jean-Michel, Maître de conférences M. BELLIER Sylvain , Maître de conférences</p>	<p>- UNITE D'HISTOLOGIE , ANATOMIE PATHOLOGIQUE M. CRESPEAU François, Professeur M. FONTAINE Jean-Jacques, Professeur * Mme BERNEX Florence, Maître de conférences Mme CORDONNIER-LEFORT Nathalie, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE VIROLOGIE M. ELOIT Marc, Professeur * Mme LE PODER Sophie, Maître de conférences</p> <p>-DISCIPLINE : PHYSIQUE ET CHIMIE BIOLOGIQUES ET MEDICALES M. MOUTHON Gilbert, Professeur</p> <p>-UNITE DE GENETIQUE MEDICALE ET CLINIQUE M. PANTHIER Jean-Jacques, Professeur Melle ABITBOL Marie, Maître de conférences</p> <p>-DISCIPLINE : ETHOLOGIE M. DEPUTTE Bertrand, Professeur</p> <p>-DISCIPLINE : ANGLAIS Mme CONAN Muriel, Ingénieur Professeur agrégé certifié</p>
---	--

DEPARTEMENT D'ELEVAGE ET DE PATHOLOGIE DES EQUIDES ET DES CARNIVORES (DEPEC)

Chef du département : M. FAYOLLE Pascal, Professeur - Adjoint : M. POUCHELON Jean-Louis , Professeur

<p>- UNITE DE MEDECINE M. POUCHELON Jean-Louis, Professeur* Mme CHETBOUL Valérie, Professeur M. BLOT Stéphane, Maître de conférences M. ROSENBERG Charles, Maître de conférences Mme MAUREY Christelle, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE DE CLINIQUE EQUINE M. DENOIX Jean-Marie, Professeur M. AUDIGIE Fabrice, Maître de conférences* Mme GIRAUDET Aude, Professeur contractuel Mme MESPOULHES-RIVIERE Céline, Maître de conférences contractuel M. PICCOT-CREZOLLET Cyrille, Maître de conférences contractuel</p> <p>-UNITE DE REPRODUCTION ANIMALE Mme CHASTANT-MAILLARD Sylvie, Maître de conférences* (rattachée au DPASP) M. NUDELMANN Nicolas, Maître de conférences M. FONTBONNE Alain, Maître de conférences M. REMY Dominique, Maître de conférences (rattaché au DPASP) M. DESBOIS Christophe, Maître de conférences Melle CONSTANT Fabienne, Maître de conférences (rattachée au DPASP) Melle LEDOUX Dorothée, Maître de conférences Contractuel (rattachée au DPASP)</p>	<p>- UNITE DE PATHOLOGIE CHIRURGICALE M. FAYOLLE Pascal, Professeur * M. MAILHAC Jean-Marie, Maître de conférences M. MOISSONNIER Pierre, Professeur Mme VIATEAU-DUVAL Véronique, Maître de conférences Mlle RAVARY Bérandère, Maître de conférences (rattachée au DPASP) M. ZILBERSTEIN Luca, Maître de conférences contractuel M. HIDALGO Antoine, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE DE RADIOLOGIE Mme BEGON Dominique, Professeur* Mme STAMBOULI Fouzia, Maître de conférences contractuel</p> <p>-UNITE D'OPHTALMOLOGIE M. CLERC Bernard, Professeur* Melle CHAHORY Sabine, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE DE PARASITOLOGIE ET MALADIES PARASITAIRES M. CHERMETTE René, Professeur M. POLACK Bruno, Maître de conférences* M. GUILLOT Jacques, Professeur Mme MARIIGNAC Geneviève, Maître de conférences contractuel</p> <p>-UNITE DE NUTRITION-ALIMENTATION M. PARAGON Bernard, Professeur * M. GRANDJEAN Dominique, Professeur</p>
--	--

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

Chef du département : M. MAILLARD Renaud, Maître de conférences - Adjoint : Mme DUFOUR Barbara, Maître de conférences

<p>-UNITE DES MALADIES CONTAGIEUSES M. BENET Jean-Jacques, Professeur* Mme HADDAD/ HOANG-XUAN Nadia, Maître de conférences Mme DUFOUR Barbara, Maître de conférences</p> <p>-UNITE D'HYGIENE ET INDUSTRIE DES ALIMENTS D'ORIGINE ANIMALE M. BOLNOT François, Maître de conférences * M. CARLIER Vincent, Professeur Mme COLMIN Catherine, Maître de conférences M. AUGUSTIN Jean-Christophe, Maître de conférences</p> <p>- DISCIPLINE : BIOSSTATISTIQUES M. SANAA Moez, Maître de conférences</p>	<p>- UNITE DE ZOOTECNIE, ECONOMIE RURALE M. COURREAU Jean-François, Professeur M. BOSSE Philippe, Professeur Mme GRIMARD-BALLIF Bénédicte, Professeur Mme LEROY Isabelle, Maître de conférences M. ARNE Pascal, Maître de conférences M. PONTER Andrew, Maître de conférences*</p> <p>- UNITE DE PATHOLOGIE MEDICALE DU BETAIL ET DES ANIMAUX DE BASSE-COUR M. MILLEMANN Yves, Maître de conférences* Mme BRUGERE-PICOUX Jeanne, Professeur M. MAILLARD Renaud, Maître de conférences M. ADJOU Karim, Maître de conférences</p>
---	---

Mme CALAGUE, Professeur d'Education Physique * Responsable de l'Unité AERC/ Assistant d'Enseignement et de Recherche Contractuel

Remerciements

À M. le Professeur de la Faculté de Médecine de Créteil,
qui nous fait l'honneur d'accepter la présidence de notre jury de thèse.
Hommage respectueux.

À M. le Docteur François-Henri BOLNOT,
Maître de conférences et chef de service de l'Unité Hygiène et Industrie des Aliments
d'Origine Animale à l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort
pour son soutien et ses encouragements dans la réalisation de ce travail.

À M. le Professeur Henri-Jean BOULOUIS,
Professeur de microbiologie l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort ,
pour ses conseils et sa disponibilité.

A mon école, pour ses enseignements riches et inattendus,

Lorsqu'il faudra aller vers vous, Ô mon Dieu faites
que ce soit par un jour où la campagne en fête
poudroiera. Je désire ainsi que je fis ici-bas,
choisir un chemin pour aller, comme il me plaira,
au Paradis, où sont en plein jour les étoiles.
Je prendrai mon bâton et sur la grand route
j'irai, et je dirai aux ânes, mes amis :
Je suis Francis Jammes et je vais au Paradis,
car il n'y a pas d'enfer au pays du Bon Dieu.
Je leur dirai : Venez, doux amis du ciel bleu,
pauvres bêtes chéries qui, d'un brusque mouvement d'oreilles
chassez les mouches plates, les coups et les abeilles...
Que je vous apparaisse au milieu de ces bêtes
que j'aime tant parce qu'elles baissent la tête
doucement, et s'arrêtent en joignant leurs petits pieds
d'une façon bien douce et qui vous fait pitié.
J'arriverai suivi de leurs milliers d'oreilles,
suivi de ceux qui portaient au flanc des corbeilles,
de ceux traînant des voitures de saltimbanques
ou des voitures de plumeaux et de fer blanc,
de ceux qui ont au dos des bidons bosselés,
des ânesses pleines comme des outres, aux pas cassés,
de ceux à qui l'on met de petits pantalons,
à cause des plaies bleues et suintantes que font
les mouches entêtées qui s'y groupent en ronds.
Mon Dieu, qu'avec ces ânes je vous vienne.
Faites que dans la paix, des anges nous conduisent
vers des ruisseaux touffus où tremblent des cerises
lisses comme la chair qui rit des jeunes filles,
et faites que, penché dans ce séjour des âmes,
sur vos divines eaux, je sois pareil aux ânes
qui mireront leur humble et douce pauvreté
à la limpidité de l'amour éternel

Francis Jammes (1868-1938), *Prière pour aller au paradis avec les ânes*

A mes parents, ma sœur et mon frère, qui me supportent dans tous les sens du terme.

A Romi, qu'elle sache que, quoi qu'il advienne, je veux relire son nom sur cette thèse...pour une vie.

A mes amis véto, ceux pour qui dans 20 ans, rien n'aura changé.

Aux visionnaires qui ont créé les règles de l'art de la bibliographie, discipline qui justifie à elle seule l'obtention du doctorat.

Table des matières

Introduction	3
I. La restauration rapide et la sécurité des aliments	5
A. La restauration rapide en France	5
1. Eléments de définition	5
2. La restauration rapide, un marché dynamique	6
3. Le consommateur et la restauration rapide	8
B. Les TIAC en restauration rapide	11
1. Définition et principales toxi-infections alimentaires (4, 12, 26)	12
2. Evolution des TIAC en France (20)	12
C. Contexte législatif et réglementaire (17,25)	15
1. Rappels historiques introductifs	15
2. La législation actuelle	16
D. La sécurité des aliments, enjeu de la restauration rapide	21
1. La santé, une préoccupation du consommateur (5, 30)	21
2. L'image et la politique de marque (23)	22
3. Un atout managérial	24
4. La gestion des crises	24
5. Gérer la croissance	25
II. Maîtrise de la sécurité des aliments	27
A. Les dangers (4, 13)	27
1. La contamination des aliments	27
2. Le développement des microorganismes (22, 29, 32)	30
B. Applications à la sécurité des aliments (4, 10)	31
1. Le travail en cuisine (15, 28)	32
2. Hygiène du personnel	33
3. Hygiène des locaux et du matériel	35
C. Les outils de la sécurité des aliments	38
1. Notion de qualité hygiénique	38
2. La méthode HACCP (4, 11, 22)	39
3. Le Système de Management de la Qualité (SMQ) et l'ISO 9000 (2, 5, 6) ...	41
4. Le Système de Management de la Sécurité des Aliments (SMSA) et l'ISO 22 000 (1)	47
5. Assurance qualité (AQ) (3, 5, 6)	49
6. Les Guides de Bonnes Pratiques d'Hygiène (GBPH)	50
III. Exemple d'une création d'une chaîne de restauration rapide	53
A. Le projet de création	53
1. Le projet et son concept	53
2. L'organisation de l'entreprise	55
B. La production et l'organisation de la cuisine	59
1. Définir la production	59
2. La cuisine	64
C. Les documents supports de la sécurité des aliments	67
D. Le contrôle et l'amélioration de la sécurité des aliments	73
1. La qualité selon Pokéa	73
2. Le SMQ appliqué à la sécurité des aliments	74

E.	La formation des équipes à la sécurité des aliments (18)	80
1.	L'homme, un maillon important de la sécurité des aliments	80
2.	La formation du personnel	81
3.	Le développement professionnel	85
4.	Les difficultés rencontrées	87
5.	L'organisation de la formation	88
F.	Le plan de nettoyage et de désinfection (24)	92
1.	Protocole de nettoyage et de désinfection	92
2.	Plan de nettoyage (Tableau 12)	93
3.	Fiche d'autocontrôle propreté (Tableau 13)	94
	Conclusion	95
	Bibliographie	97
	ANNEXES	101
A.	L'approche processus Pokéa	102
B.	Le Système de Management de la Qualité Pokéa	103
C.	La gamme Pokéa (Propositions)	104
D.	Textes réglementaires	109

Introduction

Le comportement du consommateur moderne a été profondément modifié au cours des dernières décennies. Son mode de vie, ses besoins ont évolué et l'alimentation moderne n'échappe pas à ce bouleversement général. La place qu'occupe l'alimentation dans la vie contemporaine a changé. Face à ces évolutions, la restauration commerciale s'est adaptée, notamment avec le développement d'une offre de restauration dite « rapide » ou « fast food », pratique et bon marché. Répondant à une attente de la clientèle, la restauration rapide a connu en quelques décennies un succès qui a nourri son développement. Aujourd'hui, plusieurs enseignes de restauration regroupent de nombreux points de vente, formant de véritables chaînes internationales.

Au centre de ces évolutions se trouve le rapport du consommateur à l'aliment. La fin du XX^{ème} siècle a consacré l'alimentation en la plaçant au coeur de la santé humaine. Dans le même temps, la perception du risque alimentaire a grandi relativement aux autres risques. Ces évolutions sont autant de données que la restauration rapide doit intégrer à son offre pour assurer sa pérennité et sa croissance. Cette nouvelle exigence fait de la sécurité des aliments un enjeu vital pour les chaînes de restauration rapide. La "sécurité des aliments" est en effet l'assurance que les aliments ne causeront pas de dommages au consommateur quand ils sont préparés conformément à l'usage auquel ils sont destinés.

Plusieurs travaux sont déjà venus enrichir la réflexion sur la sécurité des aliments dans ce secteur de la restauration. La particularité de cette étude est de s'intégrer dans un projet de création d'une chaîne de restauration rapide dont la première ouverture est prévue pour le début 2007. Elle répond à un besoin concret dans une phase délicate, celle de la création.

L'objectif de cette étude est donc de proposer une vision pragmatique de la sécurité des aliments dans les chaînes de restauration rapide au travers d'un exemple concret. Nous proposerons en premier lieu une analyse de la problématique de la sécurité des aliments dans le monde de la restauration rapide puis nous exposerons les moyens de maîtrise de la sécurité des aliments avant de présenter la démarche utilisée dans le projet de création d'une chaîne de restauration rapide.

I. La restauration rapide et la sécurité des aliments

Dans cette première partie, nous analysons la problématique de la sécurité des aliments telle qu'elle se présente au monde de la restauration rapide. L'objectif est de comprendre quelle est la place de la sécurité des aliments dans la restauration rapide aujourd'hui. Pour cela, nous présentons la restauration rapide en France et réalisons un état des lieux de l'impact des toxi-infections sur la santé publique. Puis nous exposons les contextes règlementaire et législatif qui entourent la sécurité des aliments dans le domaine de la restauration. Enfin, nous considérons les enjeux que constitue la sécurité des aliments pour la restauration rapide.

A. La restauration rapide en France

1. Eléments de définition

Restauration commerciale et restauration collective

La restauration hors foyer comprend deux types de restauration : la restauration commerciale et la restauration collective. Définie par sa fonction sociale, la restauration collective vise à assurer les besoins alimentaires au sein d'une collectivité. Elle est une réponse au besoin d'une clientèle « captive », c'est-à-dire obligée de manger hors foyer, et n'a pas de but lucratif. Elle représente la grande majorité des repas hors foyer avec 85 pour cent des repas servis (26).

La restauration commerciale regroupe les entreprises de restauration à but lucratif. Ce mode de restauration comprend la restauration traditionnelle, la restauration rapide et les cafétérias et représente 15 pour cent des repas servis.

La restauration rapide

D'après le Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide (SNARR) (31), la restauration rapide se différencie de la restauration traditionnelle par l'absence de service à table et de la cafétéria par l'utilisation de conditionnement jetable. Au delà de ces critères techniques, c'est un secteur plutôt hétérogène qui regroupe, entre autres, les sandwicheries, les enseignes de hamburgers, les pizzerias livrant à domicile, les cafés américains et la restauration ethnique. Aussi, il est assez difficile de décrire la restauration rapide selon des caractéristiques générales.

Cependant, quelques traits sont souvent communs, en ce qui concerne le type d'offre et le mode de production. L'offre se base classiquement sur un service rapide, des menus simplifiés et un ticket moyen faible. Les horaires d'ouverture sont souvent étalés et le confort est généralement réduit (32).

Du point de vue de la production, la restauration rapide se caractérise par une simplification des procédures de production. Ce mode de fabrication constitue une

révolution par rapport à celui de la restauration traditionnelle. Ce changement est comparable à celui opéré dans le passage d'une production artisanale à une production industrielle. La restauration rapide fonde sa production sur une standardisation des produits, une stratégie de gros volume et une déqualification de la main d'œuvre.

La chaîne de restauration rapide

Une autre caractéristique de la restauration rapide est le succès de son mode de développement. Les plus grandes enseignes de restauration commerciale sont en effet issues de la restauration rapide et c'est aujourd'hui encore le secteur dont le développement est le plus dynamique. La forme de développement classique est la chaîne de restauration rapide, c'est-à-dire une marque unique, ombrelle de plusieurs restaurants.

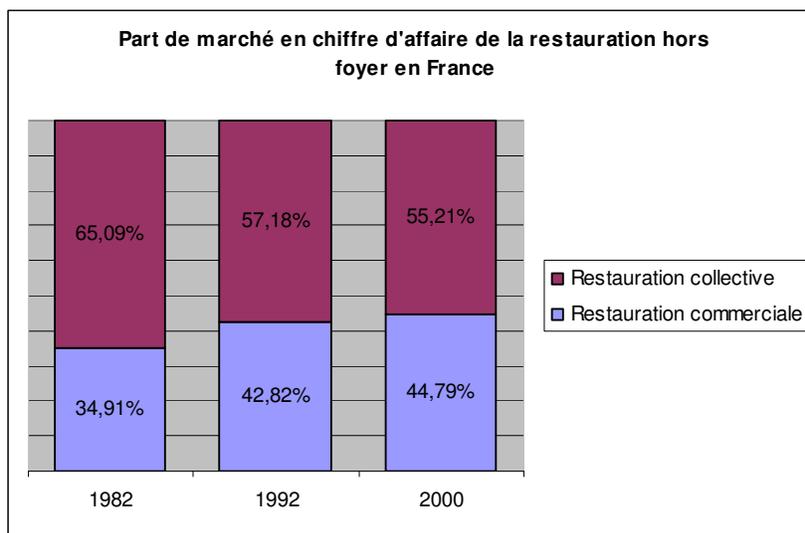
Les restaurants sont le plus souvent développés selon deux formes. Le développement par filiale ou «en propre» est le développement naturel d'une enseigne qui débute et crée des points de vente. Mais les enseignes à succès choisissent de plus en plus des sources de financement extérieures qui autorisent un développement rapide. La franchise est le plus classique de ces modes de développement. Il s'agit d'un accord commercial et juridique par lequel l'enseigne s'engage à fournir à un « franchisé » un savoir-faire et une assistance en contre partie d'une rémunération, souvent pourcentage du chiffre d'affaire.

2. La restauration rapide, un marché dynamique

Evolution du marché de la restauration

Le mouvement général tend vers une augmentation globale de la restauration hors foyer et vers une augmentation de la part de marché de la restauration commerciale par rapport à celle de la restauration collective (Figure 1).

Figure 1:Part de marché (en chiffre d'affaire) de la restauration hors foyer en France (32)



L'avenir de la restauration rapide (33)

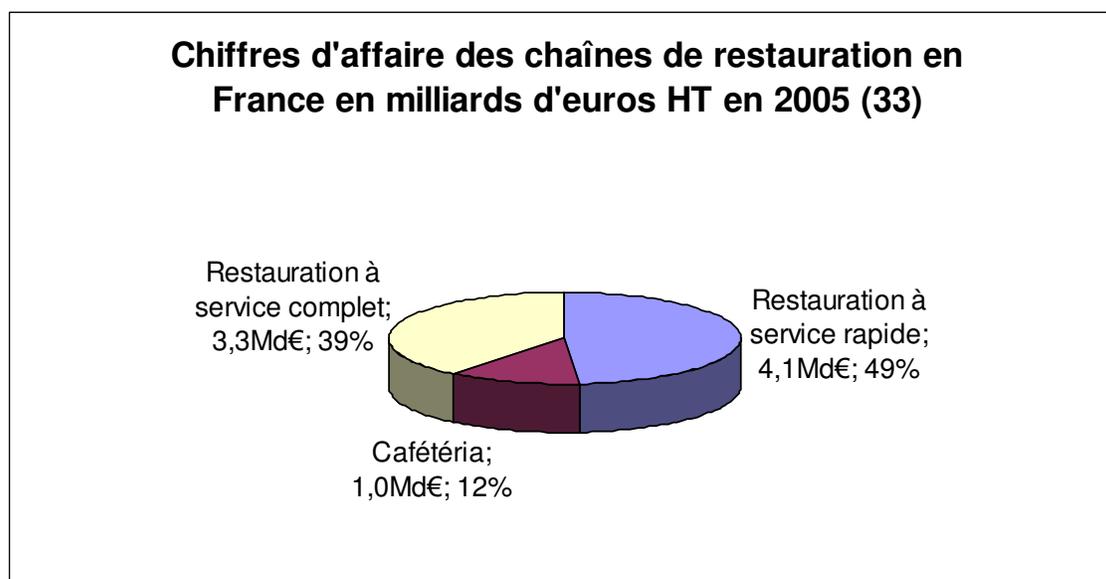
La restauration rapide a fait son apparition en France pendant les années 70, mais c'est pendant les années 80 que ce mode de restauration a décollé pour atteindre 25,7 pour cent du chiffre d'affaire de la restauration commerciale en 1997, contre 5,8 pour cent en 1982. Au sein de la restauration commerciale, la restauration rapide est aujourd'hui leader. L'évolution de son parc d'unités et de son chiffre d'affaire est beaucoup plus rapide ce qui en fait **le secteur le plus dynamique de la restauration commerciale**. En particulier, le marché de la sandwicherie en France laisse présager un bel avenir.

L'avantage des chaînes de restauration rapide (31)

Le terme de restauration rapide masque une certaine diversité sur le terrain. Un espace vente de sandwiches de quelques mètres carrés est compté comme un restaurant de chaîne de hamburger de 300m².

Toutes restaurations commerciales confondues, le parc des chaînes compte 5.906 unités, avec un volume d'affaire de 8,4 milliards d'euros et 975,2 millions de repas servis en 2005 (Figure 2). Les chaînes pèsent 21,8 pour cent des ventes en chiffre d'affaire (CA) et plus d'un tiers des repas de la restauration commerciale. Ce poids des chaînes s'estime par la dimension de leurs établissements (même si la tendance actuelle est à la création de restaurants moins volumineux) et par leur activité individuelle. Alors qu'un restaurant indépendant traite en moyenne 48 clients par jour, les unités de chaînes avec service à table reçoivent en moyenne 182 clients, contre 599 pour les cafétérias et 359 pour les enseignes de restauration rapide.

Figure 2: Chiffres d'affaire des chaînes de restauration en milliards d'euros HT en 2005 (33)



Les chaînes de restauration rapide comptaient en 2000 près de 3000 restaurants pour 17,6 pour cent du chiffre d'affaire de la restauration rapide. Mac Donald's demeure le leader de la restauration dans l'Hexagone avec 1.062 adresses et près de 7 pour cent du chiffre d'affaire total de la restauration commerciale en France.

3. Le consommateur et la restauration rapide

Le comportement alimentaire moderne est un enjeu commercial colossal pour l'agro-alimentaire et pour la restauration en particulier. Depuis 20 ans, le comportement alimentaire des Français a beaucoup évolué. Les repas pris hors foyer sont de plus en plus nombreux et le consommateur est devenu plus exigeant en matière de qualité, d'hygiène et de prix.

Dans ce contexte dynamique, les évolutions démographiques, les récentes crises sanitaires et l'attachement à une culture gastronomique nationale compliquent la démarche d'anticipation des besoins du consommateur français.

Le succès de la restauration rapide (31)

Depuis son arrivée sur le marché français en 1979, la firme Mac Donald's y a créé plus d'un millier de restaurants. Ce symbole du « fast food » connaît en France une réussite inégalée en Europe. C'est l'un des marchés les plus dynamiques : en 2003, le chiffre d'affaire de Mac Donald's France a progressé de 10 pour cent, pour atteindre les 2,2 milliards d'euros et Mcdonald's France accueille plus de 1,2 million de clients par jour. Cette réussite symbolise l'accueil favorable de la population française aux formules de restauration rapide. Comment expliquer ce dynamisme ?

Ce dynamisme est d'abord celui de la restauration commerciale et s'explique par un certain nombre de changements sociologiques :

- l'urbanisation des ménages fait que l'accès au commerce est plus facile,
- l'allongement du trajet entre le lieu de travail et le domicile et la réduction du temps de préparation de la cuisine,
- le travail des femmes,
- l'explosion du modèle familial traditionnel (monofoyers, familles monoparentales) et de la symbolique du «repas de famille»,
- la généralisation des tickets restaurant pour les entreprises.

Selon le SNARR, le principal facteur de succès de la restauration rapide est d'avoir su répondre « *aux attentes cachées du consommateur* ». La restauration rapide se développe parce qu'elle est en phase avec certaines tendances de fond :

La proximité

Etre utile aux consommateurs, c'est être proche d'eux, répondre à leurs demandes et leur faciliter la vie. La restauration rapide est donc implantée dans les centres-villes, dans les centres commerciaux, au cœur des quartiers de bureaux et dans les banlieues.

La rapidité et la facilité

Les Français accordent de moins en moins de temps à leurs repas (31) : 17 minutes par jour en moyenne pour le petit déjeuner, 33 minutes pour le déjeuner et 38 minutes pour le dîner. Les temps pris pour le déjeuner, notamment, raccourcissent sensiblement. Le travail s'envisage différemment : la journée continue, les 35 heures ont fait de la journée de travail coupée en deux par un long repas un modèle suranné. La généralisation du travail des femmes a participé à ce mouvement en réduisant le temps accordé à la préparation des repas.

Le rapport qualité/prix

La restauration rapide offre le repas complet le moins cher de toute la restauration commerciale. La restauration hors foyer devient « captive » c'est-à-dire obligatoire pour le travailleur, le lieu de travail étant de plus en plus éloigné du lieu d'habitation. Dans ce contexte, la maîtrise des dépenses devient essentielle.

Une clientèle spécifique

La restauration rapide touche une clientèle majoritairement jeune : plus de 50 pour cent de ses clients ont moins de 30 ans, tant pour les chaînes que pour les indépendants. Les grandes chaînes réalisent également une part importante de leurs chiffres d'affaire avec la clientèle familiale. Enfin, la restauration rapide séduit les clientèles touristiques confrontées à un problème de lisibilité de l'offre du pays d'accueil. Sans habitudes, sans repères, éventuellement méfiants envers la nourriture locale, les touristes retrouvent avec la restauration rapide des enseignes familières.

Cette cible est pourtant beaucoup trop restrictive. La clientèle de la restauration rapide est diverse selon les lieux et le moment de consommation. Le client de la restauration rapide est un " zappeur ", pas un client exclusif. Et la restauration rapide n'est qu'une forme nouvelle de restauration complémentaire aux autres modes.

Les tendances à venir

Le modèle alimentaire français, c'est à dire l'ensemble des règles sociales et culturelles qui régissent l'acte alimentaire, est différent du modèle alimentaire anglo-saxon. Les repas au nombre de 3 par jour, l'absence de grignotage, le cadre familial et l'importance de la préparation du repas caractérisent ce modèle alimentaire qui n'est cependant pas figé. L'augmentation des cas de surpoids et d'obésité est un des symptômes du changement de modèle alimentaire.

La restauration rapide, d'inspiration anglo-saxonne à son origine, a du adapter sa formule aux habitudes alimentaires françaises. Pour répondre aux besoins de ses futurs clients, elle se doit d'être en mesure d'apporter une réponse à ces évolutions. Quelles seront demain les habitudes de consommation et comment évoluera le modèle alimentaire français ? Quelles conséquences pour la restauration rapide ?

Selon le Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie (CREDOC) (27), le contenu et le contexte des repas changent. La tendance actuelle est à la simplification des repas avec la diminution du nombre de plats consommés. Le repas subit par ailleurs une déstructuration temporelle, qui se traduit par la diminution des repas pris à heure fixe. L'un des aspects primordiaux du modèle alimentaire français se situe dans la commensalité, c'est-à-dire le fait de manger ensemble. Cet aspect est conservé. Enfin, l'alimentation des Français se transforme. Les produits traditionnels sont délaissés, au bénéfice de produits plus récents. Il s'agit souvent de produits transformés, aussi bien sous forme solide que liquide.

D'autre part, certains courants sont mis en avant. « L'alimentation santé » fait une percée. Les produits diététiques répondent aux exigences accrues des consommateurs vis à vis des risques nutritionnels (obésité, cholestérol, diabète, allergie, etc.). Parallèlement, on retrouve des mouvements contestataires de la restauration rapide. Ils sont fondés sur une remise en cause de la simplification excessive du repas avec le mouvement « Slow Food¹ » et la dénonciation de la « malbouffe ».

Au total, le modèle alimentaire français évolue lentement. Ses évolutions sont dans l'ensemble favorables à la restauration rapide avec une augmentation des repas hors foyer et les exigences modernes du consommateur. Pourtant, le consommateur affiche un rapport ambigu avec la restauration rapide. Il est à la fois critique de la qualité des produits et de ce mode d'alimentation et plébiscite dans les faits ce type de formule.

¹ Le « Slow food » est mouvement international qui s'oppose aux fast food et promeut une approche régionale, écologique et culturelle de l'alimentation.

B. Les TIAC en restauration rapide

L'objectif de cette partie est de présenter brièvement les premières craintes de la restauration: les **maladies d'origine alimentaire**. Les maladies d'origine alimentaire sont des affections provoquées par des agents qui pénètrent dans l'organisme par le biais d'aliments ingérés. Les chaînes de restauration sont particulièrement concernées par la lutte contre ces maladies. Avec des volumes souvent importants, le risque d'accident alimentaire est grand et avec ce risque, celui de voir l'image de la marque violemment affectée.

Trois types de dangers peuvent causer une maladie alimentaire : les dangers chimiques, physiques et biologiques. Les dangers chimiques ont souvent un effet à long terme. Ils sont représentés par les produits ajoutés dans les aliments (additifs), les résidus de médicaments vétérinaires, les polluants agricoles (pesticides) et industriels (métaux lourds, les nitrites). Exception faite des produits de nettoyage, les dangers chimiques ne sont que rarement de la responsabilité du restaurateur et ne seront pas développés ici. Les dangers physiques sont constitués essentiellement par les corps étrangers (verre, cheveux, pierre, insecte) sur lesquels le restaurateur peut agir. Les bonnes pratiques d'hygiène permettent de les maîtriser. Les dangers biologiques sont liés aux bactéries, aux toxines, aux virus et aux parasites. Les dangers microbiologiques en particulier, constituent le cœur de la problématique. Ils sont notamment responsables de **toxi-infections alimentaires collectives (TIAC)**. Ce sont des accidents relativement fréquents qui se traduisent le plus souvent par des troubles gastro-intestinaux et/ou nerveux. L'estimation de la fréquence des toxi-infections alimentaires est difficile car la plupart des cas ne font pas l'objet de déclaration aux services de santé, mais on peut considérer qu'elles sont assez fréquentes pour avoir un grand impact économique et social (arrêt de travail, fermeture de restaurant, etc.).

Une TIAC est dépendante de trois événements successifs (4) :

1. L'aliment est d'abord contaminé par un germe ou par une substance toxique produite par ce germe. Cette condition est facilement remplie car les micro-organismes sont présents sur les aliments. Ils sont le plus souvent en quantité insuffisante pour déclencher un symptôme.
2. La quantité de germes est assez importante pour déclencher les symptômes : de 10 000 à 100 000 bactéries par gramme d'aliment selon les souches. Ce chiffre est atteint dans la plupart des cas après multiplication rapide des germes.
3. Enfin, l'aliment porteur du germe est consommé par l'homme.

1. Définition et principales toxi-infections alimentaires (4, 12, 26)

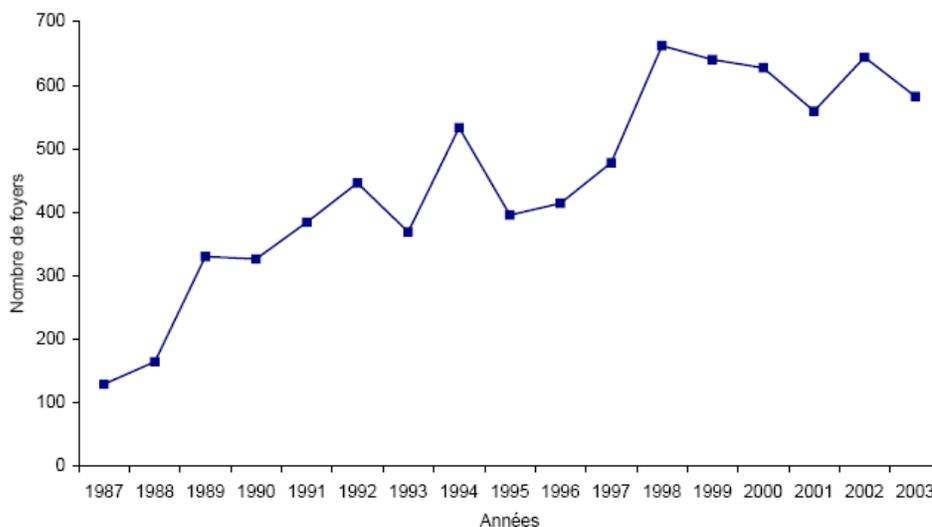
Les toxi-infections alimentaires collectives se définissent « par l'apparition d'au moins deux cas groupés similaires d'une symptomatologie, en général gastro-intestinale, dont on peut rapporter la cause à une même origine alimentaire ». (4)

La majorité des TIAC est due à des bactéries ou des substances chimiques produites par ces bactéries (Tableau 1).

2. Evolution des TIAC en France (20)

Entre 2001 et 2003, 1 656 TIAC ont été déclarées, impliquant 22 113 malades, 2005 hospitalisations et 11 décès. Depuis 1998, les cas de TIAC déclarés chaque année sont stabilisés (Figure 3).

Figure 3: Les toxi-infections alimentaires collectives en France de 1987 à 2003 (20)



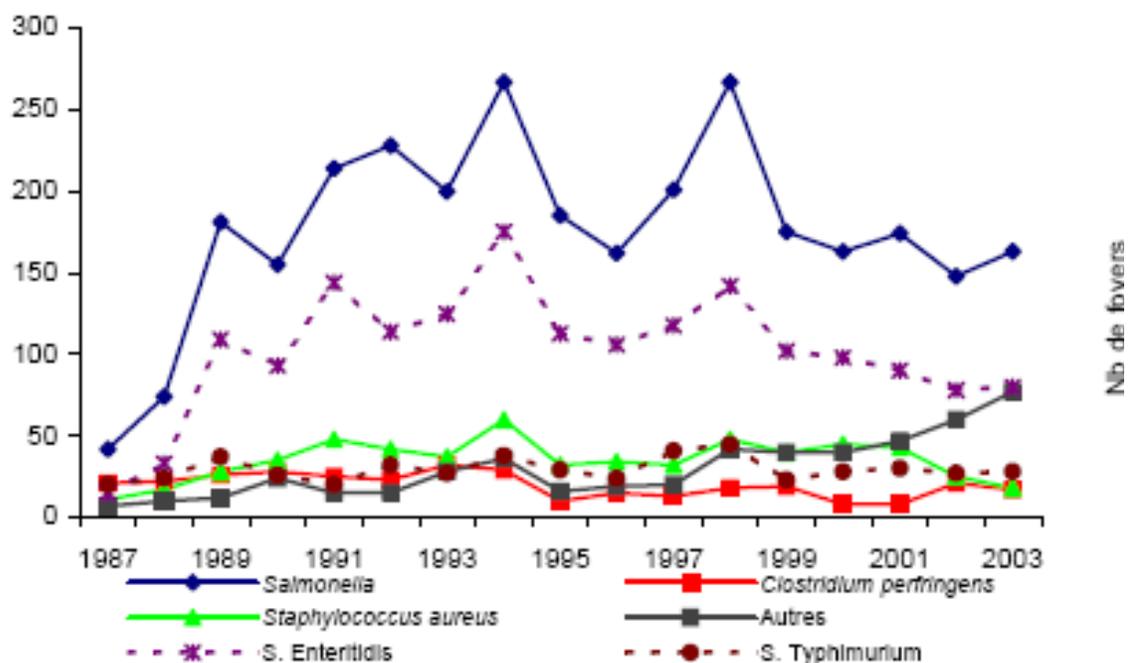
Depuis une vingtaine d'année, les intoxications alimentaires ont pourtant été en nette augmentation. Cette augmentation s'explique essentiellement par l'amélioration des connaissances microbiologiques (techniques d'analyses, études épidémiologiques, réseau de veille, etc.) qui a permis d'avoir un meilleur suivi des TIAC. Par ailleurs, l'industrialisation de la production agro-alimentaire et la centralisation des systèmes de distribution, de stockage et de transformation pour permettre un allongement en distance et temps de la chaîne alimentaire (séparation ville- zone d'élevage) ont multiplié les risques de TIAC. L'évolution démographique vers une proportion croissante de personnes âgées, au système immunitaire plus fragile, est également en cause dans cet accroissement. Enfin, les habitudes sociales tendent vers une augmentation de la restauration hors foyer, collective ou commerciale avec une exposition augmentée.

Tableau 1: Les principales Toxi-infections alimentaires en France (4,13)

Agent de contamination	Données épidémiologiques	Incubation	Symptômes majeurs	Origine de la contamination et/ou facteurs favorisant la contamination
<i>Salmonella typhimurium</i> et <i>enteritidis</i>	Première cause de TIAC avec 60 pour cent des TIAC déclarées en France, soit 3 à 4000 cas déclarés/an	12-24h après ingestion (parfois 24h)	Diarrhées fébriles liquides et fétides avec douleurs abdominales, nausées céphalées et vomissements	Ce sont surtout les œufs et ovoproduits mais aussi les viandes (contaminées lors de l'abattage) et les produits de la mer (eaux polluées, lavage à l'eau sale). A ces aliments à risque s'ajoutent toutes les préparations ayant nécessité des manipulations humaines : Salades, pâtisseries (crème à base d'œuf), sandwichs, etc.
<i>Clostridium perfringens</i>	Deuxième cause de TIAC en nombre de malades avec 1500 cas déclarés/an.	Brève, de 8 à 16h après ingestion	Violentes diarrhées « en chasse d'eau », douleurs abdominales, nausées, sans fièvre ni vomissements.	Le matériel, les sols et les personnels (intestins) peuvent être porteurs de la bactérie sous forme de spores et contaminer les viandes.
<i>Staphylococcus aureus</i>	Troisième cause de TIAC avec 1000 cas déclarés par an.	Incubation brève de 2 heures en moyenne (30 minutes à 6h après ingestion)	Vomissements incoercibles accompagnés de diarrhées indolores et symptômes nerveux (céphalée). Syndrome de « choc » par déshydratation.	La bactérie se retrouve dans les plats cuisinés et manipulés par l'homme qui les contamine par l'appareil respiratoire supérieur (cavités nasales, narines, rhinopharynx) et la peau infectée (panaris, furoncle).
<i>Listeria monocytogenes</i>	300 cas par an portant sur des individus immunodéprimés (personnes âgées, femmes enceintes)	Incubation variable (quelques jours à plusieurs semaines)	Septicémie et symptômes nerveux (méningite, encéphalite) avec mortalité importante chez les immunodéprimés. Avortements chez la femme enceinte et septicémie précoce (mortelle à 75 pour cent) chez le nouveau né.	Les aliments consommés crus sont en cause, en particulier la charcuterie et les fromages à pâte molle

Les chiffres du nombre de TIAC déclarées restent des indicateurs imparfaits de la situation sanitaire en France concernant les maladies alimentaires. L'exhaustivité de la déclaration obligatoire des TIAC à salmonelle a été estimée en 2000 à 26 pour cent par l'Institut National de Veille Sanitaire. Compte tenu de la symptomatologie marquée des infections à salmonelle, il est probable que les TIAC liées à cet agent soient mieux diagnostiquées et mieux déclarées que les TIAC liées à des agents responsables de symptomatologie moins sévères comme *Staphylococcus aureus*, *Bacillus cereus* ou les Norovirus (Figure 4).

Figure 4: Les toxi-infections alimentaires collectives en France de 1987 à-2003 (20)



C. Contexte législatif et réglementaire (17,25)

La législation de la sécurité des aliments témoigne de l'évolution de la société quant aux problèmes de santé publique et en particulier alimentaires.

1. Rappels historiques introductifs

La législation de la sécurité des aliments date du début du XIX^{ème} siècle. L'objectif de sécurité des aliments était alors étroitement lié à la répression des fraudes et la surveillance du cheptel.

a) Les premiers textes

En Europe, la sécurité des approvisionnements a constitué le premier objectif de la politique agricole commune (PAC) instituée par le Traité de Rome qui ne comportait pas à l'origine de volet sanitaire. La première directive dans le domaine sanitaire, établie en 1964, fixait les conditions d'agrément communautaire des abattoirs d'animaux de boucherie. En réponse à l'émergence des questions relatives à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments, le Traité de Maastricht entré en vigueur le 1er novembre 1993 a ajouté deux nouveaux titres au Traité fondateur, intitulés « Santé publique » (titre X) et « Protection des consommateurs » (titre XI).

En France, la réglementation est l'héritière d'une réflexion de plusieurs décennies sur la sécurité des aliments. La réglementation a été axée sur une obligation de moyens pour les professionnels « tenus de justifier les vérifications et contrôles effectués » selon la loi 93-949 du 26 juillet 1993 (Annexe D.1). Peu responsabilisante, cette législation a pu mener à une rigidité pénalisante pour les entreprises et relativement inefficace en pratique (difficulté d'effectuer des contrôles, analyses tardives, etc.).

b) Vers plus de responsabilités

L'Europe, avec la directive 93/43/CEE du 14 juin 1993 (Annexe D.2), impose la mise en place d'un système nouveau et responsabilisant pour toute la filière agroalimentaire. Ce système est basé sur la méthode Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP), méthode qui met l'accent sur la maîtrise de la sécurité du produit à chaque point sensible. Cette démarche assure une prévention lors de chaque étape de la production plutôt qu'en fin de production. Elle marque le changement dans l'esprit de la réglementation : c'est le passage d'une obligation de moyen à celui d'une obligation de résultat. Cette transition s'accompagne vers un recours aux compétences des professions concernées. Les guides de bonnes pratiques d'hygiène sont censés apporter pour chaque secteur de l'agroalimentaire des exemples de procédures.

2. La législation actuelle

L'héritage de plusieurs années de législation a procuré un droit complet mais difficile à appliquer au secteur agroalimentaire. Ce droit était divisé à plusieurs titres :

- par ses sources résultant de l'accumulation de règles nationales et de l'Union Européenne,
- par sa nature entre loi pénales, commerciales et administratives et de nombreuses normes et réglementations techniques,
- par son contenu partagé entre les Codes Rural, de la Consommation, de la Santé publique et du Commerce.

C'est ce manque d'unité qui a été à l'origine d'une démarche de refonte législative pour aboutir à un ensemble de textes communautaires désigné par le vocable juridique « Paquet hygiène ».

a) Le « Paquet hygiène » (Annexe D.3)

Le « Paquet hygiène » vient terminer un cycle d'évolution de la législation dans le domaine de la sécurité des aliments. Il englobe l'ensemble de la filière agroalimentaire depuis la production primaire, animale et végétale jusqu'au consommateur en passant par l'industrie agroalimentaire, les métiers de bouche, le transport et la distribution.

L'apport principal de ce volet est la volonté de clarté et de simplicité. Il refond et simplifie les dispositions en matière d'hygiène figurant jusqu'alors dans 17 directives communautaires verticales. Son objectif est de mettre en place une politique unique et transparente dans l'ensemble de la Communauté européenne, applicable à toutes les denrées alimentaires et à tous les exploitants du secteur alimentaire.

Cette nouvelle législation applicable « de la fourche à la fourchette » est entrée en vigueur pour l'ensemble de la chaîne alimentaire au 1er janvier 2006.

La démarche

La législation alimentaire européenne a été profondément remaniée à la suite des récentes crises sanitaires. La refonte législative a débuté en avril 1997 avec un Livre Vert fixant les objectifs et contours d'une réforme visant à simplifier et rationaliser la législation communautaire. Cette étape a été suivie en 2000 d'un Livre Blanc de la Commission sur la sécurité des aliments. Le Livre Blanc précisait les axes de cette réforme avec notamment une approche globale de l'ensemble de la chaîne alimentaire (« de la fourche à la fourchette »), les principes de responsabilité, de traçabilité et de précaution.

Le contenu

La nouvelle réglementation européenne est composée de six règlements principaux (Figure 5) :

1. **Le règlement 178/2002** établit les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire. Il est en vigueur depuis le 1er janvier 2005. Ce règlement est appelé communément « Food law ».
2. **Le règlement 852/2004** est relatif à l'hygiène des denrées alimentaires. Il s'applique à tous les professionnels de la filière agroalimentaire, y compris le commerce de détail.
3. **Le règlement 853/2004** est relatif aux denrées alimentaires d'origine animale. Il ne s'applique pas au commerce de détails.

Deux règlements concernent les services officiels de contrôle:

4. **Le règlement 882/2004**
5. **Le règlement 854/2004**

Enfin, un règlement établit des exigences en matière d'hygiène des aliments pour animaux :

6. **Le règlement 183/2005.**

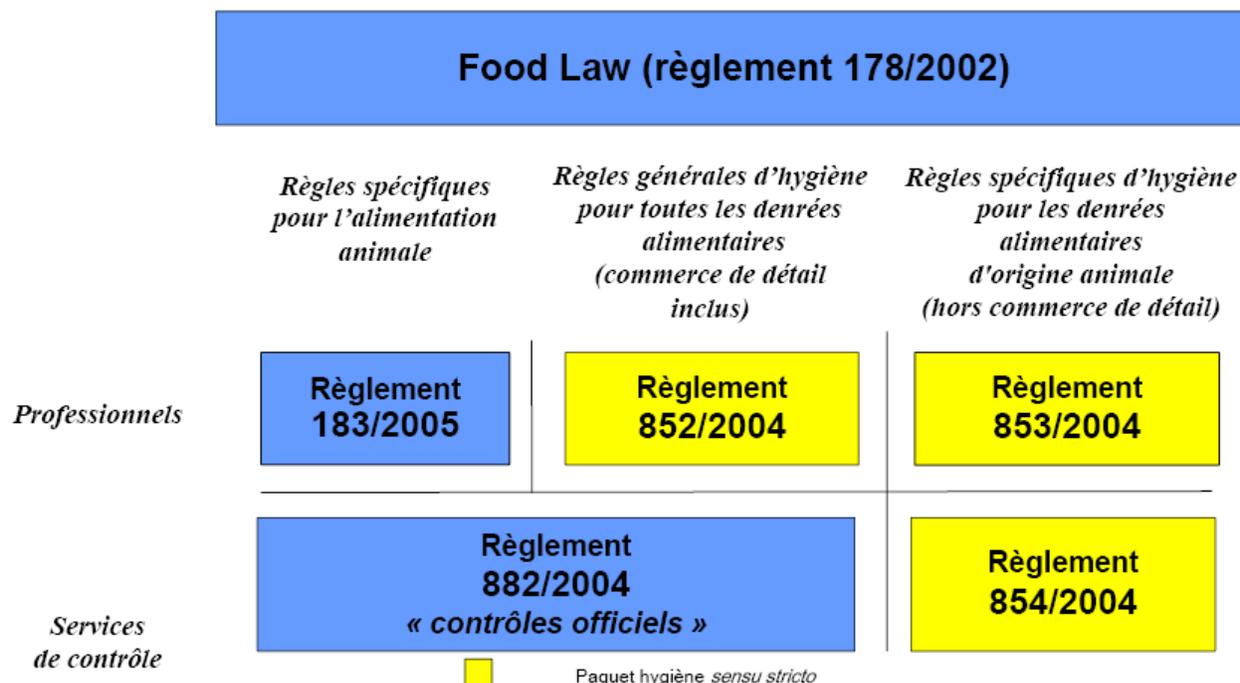
Le « Paquet hygiène » comprend également deux directives:

1. **La directive 2002/99/CE** fixe les règles de police sanitaire.
2. **La directive 2004/41/CE** permet l'abrogation des anciennes directives.

Quatre règlements d'application viennent compléter ces textes :

1. **Le règlement 2073/2005**
2. **Le règlement 2074/2005**
3. **Le règlement 2075/2005**
4. **Le règlement 2076/2005**

Figure 5: Synoptique sur l'architecture des textes communautaires (25)



L'entrée en application du « Paquet hygiène » implique un travail d'adaptation du droit interne national à la fois au niveau législatif mais également au niveau réglementaire. Cette opération est mise en oeuvre actuellement par les trois administrations compétentes : la Direction Générale de l'Alimentation et la Direction Générale de la Concurrence et Répression des Fraudes et la Direction Générale de la Santé.

Deux règlements seront détaillés ci-après car ils ont un intérêt direct pour étudier la problématique de sécurité des aliments dans le secteur de la restauration : le règlement 178/2002 et le règlement 852/2004.

b) Le règlement 178/2002 ou « Food law »

Ce règlement fait acte de naissance de l'Autorité Européenne de Sécurité Sanitaire des Aliments (EFSA) et du réseau d'alerte rapide européen. Il définit un certain nombre de principes fondateurs comme les principes de précaution, de transparence, de traçabilité. Enfin, il détermine les obligations spécifiques applicables aux professionnels de la chaîne alimentaire (obligation de résultat), lesquels doivent désormais démontrer qu'ils ont mis en place les mesures de maîtrise adaptées pour atteindre les objectifs de la réglementation en terme de traçabilité, de sécurité, de contrôle et d'information :

Responsabilité et l'autocontrôle

L'exploitant du secteur alimentaire étant mieux placé que quiconque pour concevoir un système sûr permettant de fournir des denrées alimentaires et/ou les aliments pour animaux présentant eux-mêmes toutes les garanties de sécurité, il est juridiquement le premier responsable de la conformité à la législation alimentaire et en particulier de la sécurité alimentaire (Article 17).

Traçabilité

L'Union Européenne souhaite éviter un dysfonctionnement du marché intérieur lié à une incapacité de retracer le cheminement des denrées alimentaires. Pour cela, la mise en place par l'exploitant d'un système de traçabilité efficace doit permettre des retraits ciblés et rapides des denrées suspectes. Il s'agit de faire de la traçabilité un outil non pas de sécurité des aliments mais de gestion du risque (Article 18).

Information des consommateurs et loyauté des transactions

Dans la droite lignée du principe de transparence, le règlement 178/2002 fixe des impératifs d'information et de protection du consommateur. En particulier, l'emballage et les informations fournies ne doivent en aucun cas induire le consommateur en erreur. Ceci comporte l'obligation d'informer effectivement et précisément les consommateurs en cas de retrait du marché pour non conformité d'un produit aux prescriptions et de fournir aux consommateurs des informations leur permettant d'apprécier les risques inhérents à l'utilisation d'un produit.

Coopération

Les entreprises doivent coopérer à toutes les actions préventives et curatives engagées par les autorités.

c) Le règlement (CE) n°852/2004

Aussi appelé règlement H1, il établit, à l'intention des exploitants du secteur alimentaire, des règles générales d'hygiène applicables à toutes les denrées alimentaires. Il abroge la directive 93/43/CE dont il reprend les grandes lignes.

Il définit les obligations majeures suivantes :

- l'obligation de mise en place de procédures basées sur les principes de l'HACCP est généralisée (hormis pour la production primaire). Le règlement 852/2004 reprend désormais intégralement les sept principes du *Codex Alimentarius*,

« Les exploitants du secteur alimentaire et du secteur de l'alimentation animale veillent, à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution dans les entreprises placées sous leur contrôle, à ce que les denrées alimentaires ou les aliments pour animaux répondent aux prescriptions de la législation alimentaire applicables à leurs activités et vérifient le respect de ces prescriptions. »

Extrait ARTICLE 17 DU
REGLEMENT (CE) N° 178/2002

- le recours aux guides de bonnes pratiques d'hygiène rédigés par les professionnels et validés par l'administration est encouragé,
- l'obligation de la formation d'au moins une personne à l'HACCP ou au guide de bonnes pratiques d'hygiène du secteur concerné.

d) Le droit français

Les nouvelles dispositions communautaires sont issues de règlements. A ce titre, elles ne nécessitent pas de transposition en droit français. Elles sont directement applicables en France. Néanmoins, la rédaction d'arrêtés complémentaires aux règlements communautaires est nécessaire pour encadrer certaines activités non répertoriées par les règlements ou pour certaines dispositions laissées aux autorités nationales.

Par ailleurs, un travail de révision et d'abrogation des arrêtés existants permettra de renouveler l'ensemble réglementaire français actuel. Cette démarche de simplification permet d'aboutir à sept arrêtés qui se substitueront à la soixantaine d'arrêtés actuels dans le « secteur aval ». Diverses consultations (professionnels, services de contrôle, Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments, etc.) sont en cours ou à venir.

D. La sécurité des aliments, enjeu de la restauration rapide

Si la qualité des produits alimentaires a toujours été une des valeurs dominantes motivant les choix du consommateur, ses composantes ont changé. Le consommateur exige désormais une qualité hygiénique sans faille, une qualité nutritionnelle et une qualité de production (bio, commerce équitable) en plus des valeurs hédonistes traditionnelles.

Mais la sécurité des aliments n'est pas uniquement un problème d'offre pour la restauration rapide. C'est aussi un enjeu stratégique vital.

1. La santé, une préoccupation du consommateur (5, 30)

a) L'alimentation au cœur de la santé humaine

L'alimentation est reconnue comme un élément central de la santé humaine. Cette reconnaissance s'est traduite par le succès de la diététique et des produits biologiques : le consommateur moderne considère l'aliment pour son goût comme pour ses qualités diététiques. Dans ce contexte, les crises sanitaires ne font qu'attiser une crainte du consommateur pour sa santé. Les crises successives, les cas d'Encéphalite Spongiforme Bovine (ESB) dans les années 1990, les élevages touchés par la dioxine en 1999, l'épidémie de fièvre aphteuse en 2001, et plus récemment la grippe aviaire, ont jeté le doute sur les pratiques de l'agroalimentaire en général.

b) La perception du risque alimentaire

L'alimentation est de plus en plus sûre. Pourtant, la perception du risque lié à la consommation d'aliments est grandissante chez le consommateur. Ce risque est souvent surévalué par rapport à d'autres risques de la vie courante. Plusieurs éléments peuvent expliquer ce comportement. C'est d'abord un risque subi, sur lequel le consommateur n'a aucune action et dont il ne peut se prévenir. C'est également un risque invisible : le consommateur ne peut discerner un aliment sain d'un aliment contaminé.

La perte de confiance des consommateurs envers les autorités publiques est également un élément d'explication. Les discours rassurants ne sont plus porteurs de la même garantie. Premièrement, plusieurs « affaires » de santé publique ont décrédibilisé l'action des autorités publiques. De plus, le discours scientifique n'est pas toujours compris par le consommateur. Dans l'urgence, il est difficile d'établir des certitudes scientifiques absolues et le discours sur de « fortes probabilités » est mal reçu par le public.

2. L'image et la politique de marque (23).

La restauration rapide compte de nombreuses chaînes de restauration. Cette activité a pour condition une satisfaction et une séduction sur le long terme d'une clientèle dont les besoins évoluent.

a) L'image, atout des chaînes de restauration

Pendant longtemps, les entreprises n'attachaient qu'une importance secondaire à la communication, reposant leur succès sur la qualité de leur production et leur réseau de distribution. Cette attitude vis-à-vis de la communication a changé pour des raisons communes aux entreprises :

- Une bonne image peut constituer une protection efficace contre une attaque ou lors d'un accident. Ce point est particulièrement important pour la restauration rapide qui compte nombre de détracteurs,

- Si une entreprise se prive d'une politique de communication, elle ne cesse par pour autant de communiquer. En l'absence d'une image choisie par l'entreprise, les consommateurs se chargent eux-mêmes d'en trouver une: « *si le responsable marketing ne choisit pas le positionnement, le public s'en chargera* » (23).

Aujourd'hui, les grandes enseignes de la restauration rapide ont cessé de négliger leur image. Chacun essaie de faire de sa marque une vraie garantie de qualité.

b) La « malbouffe », une image négative des fast food

La restauration rapide a souffert et continue de souffrir d'une image négative. L'origine de cette étiquette est la faible valeur nutritionnelle des produits proposés par les leaders anglo-saxons de la restauration rapide. Le « hamburger-frite » est principalement en cause avec la critique d'une offre peu nutritive et très calorique.

Le néologisme « malbouffe » résume bien l'inquiétude des chaînes de restauration rapide. Là encore, l'enjeu est grand pour la restauration rapide qui fait peu à peu sa révolution. Décriée pour ses repas non équilibrés, la restauration rapide a étoffé ses gammes pour proposer des menus plus diététiques. Le leader Mac Donald's propose par exemple plusieurs types de salades, des sachets de fruits comme dessert et des carottes à la place des frites dans les menus enfants. Selon la même logique, les grands acteurs de la restauration rapide affichent des informations nutritionnelles sur chaque emballage fourni aux clients.

La critique de la qualité nutritionnelle de l'offre fast food est une tendance forte des consommateurs. Or, pour le consommateur, la qualité est considérée dans sa globalité. La faible qualité diététique influe sur la perception des clients de la qualité sanitaire de l'offre.

c) Les rumeurs et légendes sur les pratiques de production

La prise de conscience de l'importance de l'alimentation s'est traduite chez le consommateur par un refus des méthodes de production excessivement rationalisées quand elles rognent sur la qualité de l'offre. Parallèlement, les grandes enseignes sont souvent victimes de rumeurs sur leurs pratiques, la qualité de leurs produits. Ces rumeurs se fondent souvent sur l'exigence de productivité et de rentabilité des établissements impliquant des pratiques douteuses en terme d'image. Ces rumeurs sont invérifiables pour le consommateur et difficiles à surveiller et à contenir pour les dirigeants.

d) La marque, synonyme de qualité

Confrontées à ces risques croissants, les grandes enseignes ont progressivement initié une révolution des esprits puis des pratiques de production. La solution trouvée par les grandes enseignes est la « communication préventive ». Il s'agit de communiquer régulièrement et de façon transparente sur les objectifs qualité de l'enseigne. Si l'objectif est loin d'être atteint pour beaucoup d'enseignes, la voie vers l'amélioration est aujourd'hui définitivement engagée.

Dans le même mouvement, certaines enseignes se sont repositionnées sur des valeurs rappelant la qualité des produits de leur enseigne : c'est le cas de Quick « *Nous, c'est le goût* » ou de Flunch « *Manger varié, c'est bien meilleur pour la santé* » et de Casino « *Ça ne coûte pas plus cher de bien manger* ».

Certaines manifestations relèvent de la même démarche : Quick emmène chaque année 400 enfants en séjour au « Campus Quick » où sport et apprentissage de la diététique sont au programme.

e) Une autre explication, la « théorie de la légitimité contestable » (19)

La taille gigantesque de certaines des grandes enseignes de restauration rapide en font des acteurs importants de la société. Cette réussite leur donne aux yeux de la société la place d'institution à part entière avec des responsabilités, notamment sanitaires. Exposées à la critique du public, les grandes enseignes ont à préserver leur actif le plus précieux qui est la légitimité reconnue aux activités dans lesquelles elles sont engagées et aux produits qu'elles mettent sur le marché. Cette légitimité dépend d'un accord des différentes composantes de la société qui sont les parties prenantes des enseignes (société civile, client, personnel) et qui détiennent dans le monde d'aujourd'hui des ressources qui peuvent être mobilisées pour la contester, voire l'affaiblir. Il s'agit ici de prévenir l'exposition d'un acteur économique à « *une menace de contestation de son activité, de ses produits, des techniques qu'il emploie, de ses comportements de management ou encore de ce qu'il est comme entité au regard de critères comme le domaine d'activité ou la taille (par exemple une grande firme multinationale)* ».

Ce phénomène s'appelle la « théorie de la légitimité contestable ». Les grandes entreprises en tant qu'institutions doivent participer activement à la vie

sociale au risque, dans le cas contraire, de se retrouver face à la critique publique. Autrement dit, les grandes entreprises doivent « faire plus » pour mériter leur position dominante.

3. Un atout managérial

Dans la restauration rapide, le respect des procédures d'hygiène est devenu l'objectif premier. La responsabilité première des managers a changé. Il s'agit pour eux d'être garant de la sécurité des aliments pour préserver la santé de leurs clients.

Dans le milieu de la restauration rapide, le management est particulièrement important. Les employés sont peu qualifiés et ont souvent peu d'expérience dans la restauration. Les rotations d'effectifs sont par ailleurs fréquentes. Les mesures d'hygiène doivent être acceptées, comprises et respectées par tous. Le respect de l'hygiène est une des parties les plus sensibles du travail de restauration rapide car les effets des bonnes comme des mauvaises pratiques sont difficilement évaluables. Comment vérifier que tous les employés se sont lavés les mains ? Aussi, l'aspect managérial est un des points clés du respect des procédures d'hygiène. Il s'agit de former l'ensemble des employés à des procédures strictes, à les sensibiliser à cette problématique.

La construction d'un système de management (formation, information, évaluation) dédié à l'hygiène alimentaire peut donc avoir un rôle structurant pour l'ensemble de l'enseigne qui le met en place. Ces nouvelles exigences permettent de moderniser ou renouveler les systèmes de management déjà en place. La démarche HACCP par exemple nécessite une description des processus (Annexe A) de production. La mise en place des règles de l'HACCP peut donc initier une approche processus inscrite dans le cadre d'un système de production global. Cette démarche est une condition pour pouvoir assurer le transfert de connaissance, d'une enseigne à l'autre et d'un ancien employé à un nouvel employé.

4. La gestion des crises

L'opinion publique a assisté à une série de crises sanitaires des aliments dans les deux dernières décennies, obligeant les professionnels à se préparer à une éventuelle gestion de crise.

a) Traçabilité et transparence

Au-delà de leur image de marque, les grandes chaînes ont ainsi dû apprendre à se protéger des crises sanitaires. Une étape importante a été de mettre en place un système de traçabilité. Aujourd'hui, les emballages avec numéros d'identification doivent être conservés pour retrouver d'éventuels produits défectueux. Pour les chaînes les plus grandes, l'intégration des filières a permis un suivi de la production exemplaire.

Le second aspect est d'informer et communiquer avant, pendant et après la crise, en continu. Ainsi, l'enseigne Mac Donald's a lancé les journées « témoins

qualité » : elle offre la possibilité à ses clients (ou ses détracteurs) de visiter l'ensemble de ses filières de production lors de ces journées où les portes sont ouvertes au public, témoin de ses bonnes pratiques.

b) Réagir vite pendant la crise

Pendant la crise, les enseignes ont compris que la transparence et la précocité de la réponse sont une clé de la réussite pour se prémunir d'une réaction en chaîne. Agir rapidement, de façon transparente permet d'écarter les craintes des consommateurs liées à un sentiment de mise à l'écart, de secret. Les résultats de toutes ces dispositions ont été démontrés par le passé : la crise de la « vache folle » a eu un effet mineur sur les grands groupes de la restauration rapide. A l'image de Mac Donald's, la communication et l'information sur les produits ont été régulières.

5. Gérer la croissance

La première difficulté rencontrée pour une enseigne souhaitant se développer pour passer de quelques unités à plusieurs dizaines est celle du maintien de la qualité. En effet, l'homogénéité est un des facteurs clés de la réussite du développement d'une marque : le client doit savoir qu'il peut retrouver la même qualité dans chaque restaurant de l'enseigne.

a) L'augmentation du risque d'accident

Avec des volumes souvent importants, le risque d'accident alimentaire est grand. Plus l'enseigne se développe, plus la probabilité de voir apparaître des accidents est grande puisque la probabilité d'une faute concernant la sécurité alimentaire est multipliée par le nombre d'unités. Avec ce risque existe celui de voir l'image de la marque violemment affectée. La restauration rapide, souvent basée sur une stratégie de forts volumes à faibles tickets moyens est fortement exposée à ce type d'effet de masse. Les procédures de production doivent écarter, autant que faire se peut, les risques d'accident.

b) L'encadrement et le contrôle

Le développement d'une enseigne implique une diminution de fait de la surveillance de la direction. En outre, la qualité des ressources humaines peut diminuer avec la croissance du nombre d'unités : les problèmes de recrutement sont importants.

Les problèmes de sécurité des aliments peuvent rapidement s'avérer une difficulté et légitiment souvent l'appel à des compétences extérieures tant pour la mise en place de procédures que pour l'évaluation de la qualité hygiénique des aliments. En particulier, les impératifs de sécurité des aliments sont souvent à concilier avec des impératifs de productivité. La balance entre les deux est réalisée tant que la volonté de la direction est univoque et la priorité à une hygiène

irréprochable assurée. L'objectif est de garantir la pérennité de l'enseigne et l'image de la marque.

c) Le franchisé

Le problème d'arbitrage entre productivité et hygiène se pose notamment lorsque l'entreprise fait appel à d'autres entrepreneurs pour assurer son développement. Lors de la mise en place d'une franchise, le franchisé a pour objectif premier de rentabiliser son investissement au plus vite. La tentation de « gagner du temps » sur les procédures d'hygiène est grande d'autant que l'image de marque est un élément important mais secondaire. Le risque d'écart augmente avec le nombre de franchisés.

Pour éviter des dérapages, un processus d'assurance qualité mettant en jeu des évaluateurs indépendants permet de s'assurer de la qualité de l'offre et du respect des procédures. Néanmoins, c'est le pouvoir de négociation du franchiseur qui est surtout en discussion. Plus la formule est attractive, plus la dépendance du franchisé est grande et plus ces derniers respectent les directions fixées par le franchiseur.

II. Maîtrise de la sécurité des aliments

Quelles démarches doivent être entreprises pour garantir la sécurité des aliments dans une enseigne de restauration rapide amenée à ouvrir plusieurs points de vente? La garantie d'une sécurité des aliments irréprochable passe par la maîtrise de la qualité hygiénique des aliments.

A. Les dangers (4, 13)

Cette partie ne vise pas à énumérer de façon exhaustive les dangers mais simplement de mettre à disposition des informations disponibles dans des ouvrages références.

L'accident alimentaire d'origine biologique est le résultat d'une contamination et dans le cas de bactéries, d'un développement bactérien.

1. La contamination des aliments

La contamination des aliments est la première condition qui rend un produit susceptible de rendre son consommateur malade. Cette condition est facilement remplie car les sources de contamination sont omniprésentes.

On distingue 2 origines de contaminations :

Origine endogène

Les aliments d'origine animale peuvent être contaminés au moment de leur préparation par des germes naturellement présents dans l'organisme de l'animal. C'est pourquoi les maladies infectieuses sont recherchées lorsqu'un animal est présenté à l'abattoir. En restauration rapide, les aliments d'origine animale constituent un risque peu contrôlable sinon par le choix d'un bon fournisseur.

Origine exogène

Les contaminations exogènes (Tableau 2) regroupent les contaminations qui ont lieu du stade de la production à celui de la consommation. On parle de **contaminations secondaires**. Ce sont les contaminations sur lesquelles les restaurateurs ont le plus d'effets et donc, de responsabilités.

Dans le cas présent, on pourrait distinguer deux phases distinctes de contamination :

- La contamination lors de la préparation,
- La contamination lors du libre-service (ne sera pas traitée ici).

Tableau 2: Les causes de contaminations exogènes (4)

Vecteurs	Modalités de transmission	Description et solutions proposées
Vecteurs animés		
L'homme	Vecteur passif ou transporteur (mains, peau)	L'homme est au centre de la contamination. C'est un vecteur passif . Les vêtements qu'il porte, ses mains salies par des sources bactériennes en font un transporteur de germes, présent à chaque étape de la préparation.
	Vecteur actif (individu infecté)	L'homme est aussi un vecteur actif . L'homme lui-même est l'hôte de nombreux germes. C'est le cas lors de maladies respiratoires (rhume, angine, sinusite à Staphylocoques et Streptocoques). Les maladies respiratoires doivent être craintes parce que la transmission par voie aérienne est facile. C'est aussi le cas de maladies de l'appareil digestif. La méfiance doit être de rigueur pour les personnes en bonne santé : elles peuvent être porteuses de germes dangereux, notamment lorsqu'elles sortent d'un épisode de maladie.
Les animaux	Insectes	Les insectes (les mouches notamment) sont de très bons vecteurs de Shigelles et Salmonelles.
	Rongeurs	Les rongeurs (rats et souris) sont vecteurs de germes pathogènes.
	Animaux domestiques	Les animaux domestiques sont vecteurs de nombreux germes pathogènes.
Vecteurs inanimés		
Sol et terre	Légumes, chaussures	Le sol et la terre sont d'abord craints pour le <i>Clostridium botulinum</i> mais peuvent être la source de contamination par le <i>Bacillus</i> , moisissures et levures.
L'eau		<i>Pseudomonas</i> et autres germes Gram- se retrouvent souvent dans les eaux potables. L'eau étant utilisée à la fois pour la préparation des produits et pour le nettoyage, on veillera à éviter de conserver de l'eau potable trop longtemps mais plutôt favoriser le renouvellement de la source.
L'air	Poussières, vaporisation des liquides sales (nettoyage), vaporisation des liquides humains (éternuements, mouchage)	Trois facteurs majeurs déterminent le microbisme de l'air ambiant : la densité de personnel, le type d'activité et la circulation de l'air.

Vecteurs	Modalités de transmission	Description et solutions proposées
Vecteurs animés		
Autres aliments	Contamination croisée	<p>Les contaminations croisées sont des contaminations entre des aliments différents. Ces contaminations offrent aux bactéries de nouvelles conditions de développement et ce nouveau milieu peut favoriser leur croissance. En particulier, il convient de prévenir tout croisement entre les matières premières vecteurs de microorganismes et les produits finis (cuits), décontaminés. Une bonne manière de s'en protéger est de respecter les principes de marche en avant et de toujours filmer les aliments lors de leur stockage.</p>
Déchets		<p>Les déchets et sous-produits doivent être enlevés dès que possible des zones de travail et être conservés au frais avant leur enlèvement. Le principe de la séparation des flux permet d'éviter l'entrecroisement de déchets et des aliments</p>
Surfaces		<p>Les surfaces sont une donnée à prendre en compte au plus tôt, dès la conception du bâtiments. Les surfaces du sol et des murs ainsi que les surfaces de travail et les équipements doivent être pris en compte : La présence de fissures et de rugosités sont autant de nids bactériens.</p>
Linge		<p>Les tissus, de par leur structure, constituent un milieu parfait pour les bactéries qui s'y installent. Pour éviter ce problème, des tabliers jetables sont fournis en cuisine et le linge de travail ne doit pas être utilisé en dehors de la zone de travail Les torchons et autres tissus multi-usages sont proscrits. On veillera à placer des torchons à base de papier et à usage unique.</p>

2. Le développement des microorganismes (22, 29, 32)

La contamination seule suffit rarement à provoquer un accident sanitaire ou une dégradation de la qualité organoleptique du produit. Elle doit généralement être suivie d'une phase de multiplication bactérienne qui dépend de plusieurs facteurs.

a) Facteurs extrinsèques

Température

La sensibilité des micro-organismes à la température en fait un aspect clé de leur développement. On distingue quatre groupes :

- Les Thermophiles : Optimum de 55 à 75 °C,
- Les Mésophiles : Optimum de 30 à 45 °C,
- Les Psychrotrophes : Optimum de 20 à 30 °C,
- Les Psychrophiles : Optimum de 12 à 15 °C.

Ces données fixent la « zone critique » de multiplication bactérienne entre 10 et 63 °C.

La température est un facteur sensible sur lequel le professionnel peut facilement agir. Ce facteur est en effet très utilisé pour réguler le développement des microorganismes. La surgélation, basée sur une conservation en froid négatif d'une partie des produits permet d'éliminer les risques de multiplications bactériennes tout en conservant la qualité organoleptique des aliments. Les produits peuvent alors être conservés plusieurs mois. Pour un certain nombre de produits fragiles (salade, légumes, etc.), la conservation se fait en froid positif. Selon les espèces bactériennes concernées, la réfrigération permet de diminuer plus ou moins fortement la multiplication bactérienne. Ce mode de conservation permet aussi de garder les aliments pendant plusieurs jours. Dans le cas d'un passage répété à des températures successivement froides et chaudes, le risque de sélection de la bactérie pathogène résistante au froid, comme c'est le cas pour *Listeria monocytogenes*, est grand. Enfin, le traitement thermique, lorsqu'il est possible, permet de détruire les micro-organismes présents sur l'aliment. Cela nécessite d'appliquer un couple temps - température efficace.

Durée de conservation

Le risque lié à la température est celui d'une accélération de la multiplication des bactéries dangereuses. La baisse de température ne permet pas de stopper la multiplication bactérienne mais seulement de la ralentir (pour des températures supérieures à -18°C). Aussi, ce risque doit toujours être considéré avec un facteur temps : le temps d'exposition à une température donnée.

b) Facteurs intrinsèques

Le pH

La majorité des bactéries se développe dans des milieux dont le pH est compris entre 4,5 à 9. Pour ces bactéries, le pH optimal est proche de la neutralité (entre 6,5 et 7,5). *Clostridium* ou *Pseudomonas* sont sensibles au pH. Salmonelles, *E.Coli*, et les staphylocoques y sont peu sensibles.

L'activité de l'eau

L'eau est essentielle à la survie et au développement de tous les microorganismes. Dans les aliments, une partie est dite « libre » c'est-à-dire qu'elle est disponible pour les micro-organismes. L'autre partie est liée aux constituants des aliments et ne peut être utilisée. Chaque microorganisme a plus ou moins de tolérance vis-à-vis de la proportion d'eau liée. Pour évaluer cette tolérance, on se réfère à l'*Aw*, ou *activité de l'eau*. Dans la majorité des produits sensibles (viande, lait, fruits, légumes), l'*Aw* convient au développement bactérien et n'apparaît donc pas comme un obstacle.

L'oxygène

Les réactions d'oxydoréduction règlent le métabolisme des microorganismes. Dans ce contexte, l'oxygène a un rôle prépondérant. Ce facteur concerne notamment les conditionnements de 5^{ème} gamme, sous vide d'air. Ces conditionnements sont assez peu utilisés en restauration rapide, sauf pour les plats préparés.

B. Applications à la sécurité des aliments (4, 10)

La sécurité des aliments est un défi qui demande des efforts quotidiens aux professionnels. Pour ce faire, ils mettent en application les enseignements sur le développement bactérien. En restauration, les facteurs à maîtriser se rassemblent dans les "5 M": le Milieu (les locaux), le Matériel, la Main-d'oeuvre, la Matière (matières premières, produits finis) et les Méthodes (règles de fonctionnement) selon un raccourci mnémotechnique classique. Ces cinq facteurs sont liés entre eux, à l'image des « maillons d'une chaîne » au sein de laquelle la faiblesse d'un élément n'est pas compensée par le renforcement d'un autre. Cette notion illustre la nécessité de la cohérence de la prestation.

L'objectif de cette partie est de fournir un support simplifié des principales mesures de maîtrise de la sécurité des aliments.

1. Le travail en cuisine (15, 28)

a) Livraison et stockage

La livraison

La réception des matières premières doit s'accompagner d'un contrôle portant sur des critères qualitatifs prédéfinis dans les cahiers des charges. Ce contrôle doit être instauré de façon systématique (conditions de transport, aspect, emballage et conditionnement, température, quantité, type de produit, marques et signes de qualité, dates limites, etc.)

Le stockage

Le stockage doit permettre de conserver les aliments à un niveau de qualité optimal. A cette fin, les aliments doivent se trouver à distance du sol et des murs, protégés des autres aliments.

La maintenance d'un système de réfrigération efficace est indispensable pour assurer la sécurité des aliments. Un système défectueux, affichant une température inexacte ou trop lent pour atteindre la température d'équilibre est la source de nombreux accidents alimentaires. L'acquisition et l'entretien d'un matériel de qualité sont indispensables. Par ailleurs, pour les chambres de grande taille, il est indispensable de mettre en place un système d'enregistrement et des procédures en cas de pannes.

Enfin, la durée de conservation d'un aliment influe sur le développement des micro-organismes. C'est pourquoi tout aliment déconditionné doit être accompagné de la date de son déconditionnement. C'est également à ce titre que le respect des Dates Limites de Consommation (DLC) doit être observé, notamment par la vérification systématique et les règles de rotation des stocks (Premier Entré, Premier Sorti).

b) Préparation et cuisson des aliments

Délai de préparation (22)

Un délai trop important entre la préparation d'un repas et sa consommation, ou bien la préparation de denrées en trop grande quantité sont souvent la cause du développement de bactéries. Il s'agit de mettre en place les procédures pour servir les clients au fur et à mesure de la demande, c'est-à-dire conserver le moins de stock possible et fabriquer des produits en quantités qui correspondent à la demande.

Par ailleurs, à chaque changement d'état de conservation des aliments, ces derniers doivent être datés : lors de la décongélation et lors du déconditionnement pour service.

Cuisson et mise à température ambiante

Ne pas appliquer un barème de cuisson (temps/température) suffisant entraîne un assainissement insuffisant qui ne permet pas l'élimination de la bactérie ou de ses spores

Par ailleurs, l'intervalle de température de 10°C à 60°C correspond à une intervalle critique où les bactéries se multiplient. Le temps où les aliments sont à une température comprise dans cet intervalle doit être limité. Il s'agit en particulier d'éviter la multiplication de bactéries en refroidissant rapidement les denrées après cuisson et en maintenant la chaîne du froid. La remontée en température trop lente ou un maintien à une température insuffisamment élevée peuvent aussi poser problème. Par exemple, la décongélation se fera toujours en milieu réfrigéré pour éviter que la surface des aliments soit à température ambiante.

c) La distribution des produits finis

Contamination croisée

Les matières premières et les restes peuvent être à l'origine d'une recontamination des plats en cas de mauvaise protection des plats préparés. Une séparation des aliments cuits et crus permettra d'éviter ces contaminations dites « contaminations croisées ».

2. Hygiène du personnel

Le personnel est un facteur déterminant de la sécurité sanitaire. Le cas des fast food est particulier. Une des caractéristiques des fast food est « la déqualification » du secteur. En simplifiant les procédures, le travail en cuisine a été transformé en simple travail opérationnel. C'est une des raisons qui permet aux fast food d'avoir un tel renouvellement du personnel. Les embauches sont souvent de courte durée, les emplois souvent à mi-temps. Il s'agit d'inculquer les notions de base d'hygiène des aliments et les impératifs qui en découlent en un temps record.

a) Etat de santé

L'état de santé des employés est un élément clé de la sécurité des aliments. Un employé malade ou présentant une blessure peut transmettre des germes infectieux. Toute personne malade doit porter un masque lors de la préparation des produits et toute blessure des mains et des bras doit être protégée par un pansement. Par ailleurs, il est important de rester vigilant après un épisode de maladie, un individu pouvant se révéler porteur sain de germes infectieux.

b) Propreté vestimentaire

Les vêtements sont un vecteur actif de contamination des produits dans la chaîne de production. Les vêtements de ville transportent en effet des microorganismes humains et telluriques. Afin d'éviter une contamination par des agents pathogènes apportés de l'extérieur par le personnel, il est obligatoire que le personnel change ses vêtements de ville contre une tenue de travail au vestiaire dès l'entrée sur le lieu de travail. Les chaussures doivent être propres et fermées. Les opérations salissantes (préparation des salades et denrées « telluriques ») nécessitent le port d'un tablier. Enfin, le linge doit être de nature à éviter l'ancrage de microorganismes (éviter plis, boutons et utilisation de coton et polyester).

Les cheveux doivent être propres, attachés et recouverts par un calot changé à chaque service.

c) Hygiène des mains

La main abrite une flore bactérienne qui compte 1 à 10 millions de bactéries. La flore résidente et la flore transitoire occupent respectivement en profondeur et en superficie le milieu constitué par la peau de la main. La flore transitoire composant 1 pour cent de la flore totale est éliminée par lavage (Tableau 3). Le lavage des mains est un aspect clé de la qualité hygiénique. Les produits utilisés, la technique utilisée et la systématisation du lavage sont autant de facteurs d'amélioration de la qualité hygiénique. Le vernis à ongle et les bijoux sont interdits.

Tableau 3: Effet du lavage sur le nombre de bactéries (16)

	Savon simple		Savon antiseptique	
	Lavage normal	Lavage soigneux	Lavage normal	Lavage soigneux
Bactéries relargables par la main (en millions)	0,9	0,65	0,67	0,1

« A chaque geste sale et surtout avant chaque geste propre »(16), il faut se laver les mains selon un protocole adapté. Il est préconisé de réaliser un lavage à l'eau chaude, ongles brossés, à chaque souillure, une fois par heure, après passage aux toilettes, après le nettoyage, après un changement de poste, après s'être mouché et après chaque pause. Un système de sonnerie rappelant toutes les heures qu'il faut se laver les mains peut être mis en place. Il risque cependant de devenir rapidement insupportable.

La compétence du personnel dépend beaucoup de son acquis professionnel quant aux mesures d'hygiène. Il est nécessaire d'avoir un personnel formé et sensibilisé aux problématiques de la sécurité des aliments. Cela requiert une organisation et des ressources documentaires spécifiques. Cet aspect sera développé dans la partie III).

3. Hygiène des locaux et du matériel

Le milieu de travail, locaux et matériels, conditionne grandement la qualité de l'offre au sens large. La qualité hygiénique est très dépendante de l'entretien des locaux et du matériel ainsi que de la conception des locaux et de l'organisation de la production.

a) La cuisine

La conception des locaux, et particulièrement de la zone de production, doit intégrer les préoccupations de sécurité des aliments au cahier des charges. Quatre grands principes viennent régir l'organisation de la cuisine (4,10).

Le principe de « la marche avant »

De l'arrivée des matières premières à la sortie des produits finis, l'ensemble des opérations effectuées en cuisine peut être divisé en étapes distinctes, correspondant chacune à un processus réalisé selon une procédure déterminée.

Depuis l'entrée dans les locaux jusqu'au départ vers le lieu de consommation, les denrées doivent progresser selon le principe de la "marche en avant", c'est à dire sans jamais effectuer de retour en arrière. Ce principe vise à prévenir des contaminations croisées : contaminations entre produits "propres" ou sensibles (produits cuits, assainis, prêts à consommer) et produits "sales" (produits bruts, matières premières non préparées).

La séparation des secteurs

En fonction du degré de contamination des produits qui y circulent, les différents locaux d'une cuisine de préparation peuvent être séparés schématiquement en plusieurs secteurs. Le « secteur souillé » comprend les zones de stockage (chambres froides et réserves) et de livraison, et les locaux poubelle. Le secteur sain correspond dans la restauration à la zone d'assemblage de l'offre ou « laboratoire ». Cette zone est la dernière étape avant le service. Enfin, on distingue parfois des zones tampons (plonge, légumerie) qui permettent de réaliser la transition des matières entre une zone saine et une zone souillée.

Le non-entrecroisement des courants de circulation

Plusieurs courants de circulation peuvent être matérialisés au cours du travail de préparation des repas en cuisine : les matières premières (réception, stockage), les produits finis (préparation, stockage, service), les déchets (matières premières, préparation, restes de repas), le matériel (stockage, utilisation, nettoyage) et le personnel qui, par définition, utilise l'ensemble des locaux. L'organisation des locaux doit être conçue de façon à ce que ces circuits se croisent le moins possible.

Lorsque ces principes sont difficiles à appliquer, une solution de compensation doit être mise en place, comme le décalage dans le temps des circulations par exemple.

L'aménagement rationnel

Les espaces doivent être aménagés de manière rationnelle avec des formes faciles à nettoyer, une pente du sol supérieure à un pour cent et l'absence d'angles vifs. Les dimensions doivent être suffisamment grandes pour permettre le travail et laisser des espaces autour de chaque machine. Les matériaux doivent pouvoir être lavés facilement et la circulation de l'air doit être maîtrisée avec un renouvellement de l'air intérieur et une filtration de l'air extérieur.

b) Le matériel

Les matériels doivent faire l'objet d'un entretien physique (contrats de maintenance) et hygiénique (nettoyage/désinfection) rigoureux et planifié. Ces opérations doivent être répertoriées et laisser une trace sous forme d'un enregistrement. Le matériel doit être facilement démontable pour le nettoyage, sans angles morts. Par ailleurs, les surfaces alimentaires, en contact avec les aliments doivent être lisses étanches et imputrescibles. Le verre, l'inox et l'aluminium sont préférés car plus faciles à nettoyer.

c) Le nettoyage et la désinfection (Tableau 4)

Deux étapes assurent l'entretien hygiénique des locaux : le nettoyage et la désinfection :

- Le nettoyage a pour but de rendre propre en éliminant les souillures physiques et chimiques (protéines, matières grasses, incrustations). Il associe des opérations physiques (balayage, raclage, brossage, etc.) et chimiques (détergents pour éliminer les graisses, acides pour le détartrage, etc.),
- La désinfection a pour but la destruction des microorganismes contaminant les surfaces. Un bon désinfectant associe un pouvoir bactéricide à l'absence d'effet corrosif de toxicité et de résidus après rinçage.

Une opération de nettoyage désinfection bien conduite s'effectue en sept étapes successives (Tableau 4).

Tableau 4 : Les 7 étapes de l'opération nettoyage désinfection (10)

1	Elimination physique des grosses souillures
2	Lavage à l'eau froide ou tiède
3	Nettoyage à l'aide d'un détergent adapté au type de matériaux et de matériels concernés
4	Rinçage à l'eau chaude
5	Désinfection à l'aide d'un produit adapté. Il existe sur le marché des gammes complètes de produits lessiviers, y compris des produits combinant plusieurs opérations. Tous doivent être agréés pour un usage agroalimentaire (surfaces au contact des aliments)
6	Rinçage éventuel (en fonction du désinfectant utilisé et du contexte)
7	Egouttage éventuel (pour le matériel, qui ne s'essuie pas afin d'éviter les contaminations)

C. Les outils de la sécurité des aliments

Il s'agit ici d'expliquer quels sont les outils permettant de mettre en place les mesures de maîtrise de la sécurité des aliments.

1. Notion de qualité hygiénique

La qualité de l'offre est au centre des préoccupations d'une enseigne. La qualité hygiénique des produits en est un élément fondateur.

a) Notion de qualité

La qualité est l'objet d'un grand nombre de définitions. Une des raisons de cette prolifération créatrice est que cette définition constitue une base managériale de l'entreprise : la notion de qualité évolue avec le management de l'entreprise.

Quelques définitions

« Manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique ; supériorité, excellence en quelque chose. » (Définition du Larousse)

« Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. » (ISO 8042 Version 1994)

« Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. » (ISO 9001 Version 2000)

« La qualité a beaucoup de points communs avec la sexualité. Tout le monde y est favorable (si certaines conditions sont remplies, cela va de soi). Tout le monde croit que pour passer aux actes, il suffit de se laisser aller à ses prédispositions naturelles (après tout on ne s'en tire pas si mal). Et bien sûr, la plupart des gens considèrent que, dans ces domaines, tous les problèmes sont dus aux autres (ah, si seulement ils voulaient prendre le temps de faire les choses correctement). Dans un monde où la moitié des mariages s'achève par une séparation ou un divorce, pareilles convictions sont sujettes à caution. » (14)

Qualité externe qualité interne

La **qualité externe** correspond à la satisfaction des exigences des parties externes à l'entreprise, c'est-à-dire toute personne étrangère à l'entreprise. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs.

Pour les clients, il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes afin de les fidéliser et ainsi améliorer ses résultats. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non formulés.

Par ailleurs, il est important pour l'entreprise de maîtriser son environnement afin de préserver son exploitation. La qualité externe vise à répondre aux exigences des autres parties (fournisseur, société civile, pouvoirs publics), afin d'assurer la pérennité de l'activité.

La **qualité interne**, correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en oeuvre des moyens permettant de repérer et de limiter les dysfonctionnements de l'organisation, améliorer les procédures. Les bénéficiaires de la qualité interne sont l'entreprise et le personnel. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisée dans une démarche participative.

Du contrôle à la conformité

Dans l'entreprise, la qualité a d'abord été garantie par le contrôle en fin de chaîne des produits selon les critères de conformité définis par l'entreprise. Le déplacement d'une économie de production à une économie de marché a transformé l'« objectif qualité » visé par les entreprises. C'est la conformité aux besoins du consommateur qui a été prise en compte pour évaluer la qualité.

L'ISO 9000 (2) introduit une nouvelle approche de la notion de qualité. C'est la satisfaction d'« exigences » déterminées en amont dans la politique de qualité par l'entreprise (Cf.II.C.3). La définition des exigences dépend de l'entreprise qui décide de sa politique en fonction de ses études marketing. La qualité devient une réponse aux objectifs fixés par l'entreprise : la qualité peut être excellente selon les critères de l'entreprise et le produit être insatisfaisant pour le client.

b) Notion de qualité alimentaire (6,12)

C'est l'aptitude d'un produit à bien nourrir l'homme. Cette aptitude a trois composantes : la qualité hygiénique, la qualité organoleptique et la qualité nutritionnelle.

La qualité hygiénique est l'aptitude d'un aliment à ne pas rendre malade les consommateurs. Cela comporte les maladies alimentaires liées aux bactéries, aux corps étrangers chimiques et physiques et à la présence de composants de la préparation en dose anormale (excès d'épices par exemple).

2. La méthode HACCP (4, 11, 22)

La méthode HACCP est une méthode de maîtrise de la qualité hygiénique qui a été mise au point il y a plus de trente ans par la National Aeronautics and Space Administration (NASA) à destination des astronautes. Le sigle HACCP signifie Hazard Analysis Critical Control Points, c'est-à-dire littéralement « Analyse des Dangers, Points Critiques pour la Maîtrise ».

a) Une méthode universelle

Selon le *Codex Alimentarius*, l'HACCP est un « système qui permet d'identifier le ou les dangers spécifiques, de les évaluer et d'établir les mesures préventives pour les maîtriser ». Autrement dit, il s'agit d'envisager tout ce qui peut menacer la santé des consommateurs afin de trouver des moyens de maîtrise adaptés.

L'ensemble des filières de l'agroalimentaire s'est progressivement approprié la méthode HACCP. La reconnaissance des institutions internationales (World Health Organization, Food and Alimentation Organisation) et de la communauté scientifique a consacré cette méthode. L'HACCP a été déclinée en norme internationale avec l'ISO 22 000 et le Système de Management de la Sécurité des Aliments. Elle constitue depuis 1993 (Directive 93/43/CEE) l'outil de référence pour la maîtrise de la sécurité des aliments dans les textes réglementaires de l'Union Européenne.

b) Les principes de la méthode HACCP

Le méthode HACCP conduit à la réalisation d'un document spécifique : le plan HACCP. Ce plan s'applique à un produit donné fabriqué selon un procédé donné par rapport au groupe de dangers identifiés. La documentation HACCP regroupera les plans correspondant à l'offre de l'entreprise

Les sept principes de l'HACCP (11)

La méthode HACCP repose sur les sept principes suivants :

Principe 1 : procéder à une analyse des dangers potentiels.

Principe 2 : identifier les points critiques pour la maîtrise (CCP).

Principe 3 : fixer le ou les seuil(s) critiques(s).

Principe 4 : mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP.

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

Principe 6 : appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement.

Principe 7 : constituer un dossier dans lequel figurent toutes les procédures et tous les relevés concernant ces principes et leur mise en application.

La méthode HACCP

Ces principes donnent lieu à une démarche sur le terrain en 14 étapes. Elles constituent la démarche à suivre pour mettre en place un système HACCP (Tableau 5).

Tableau 5: Les 14 étapes de la méthode HACCP (11)

Phase	Etape	Processus	Principe HACCP
Phase préliminaire	1	Définir le champ de l'étude	
	2	Constituer l'équipe HACCP	
	3	Rassembler les données sur le produit	
	4	Identifier les utilisations attendues	
	5	Faire un diagramme de fabrication	
	6	Vérifier le diagramme sur site	
Caractérisation des points critiques	7	Identifier et analyser les dangers	P1
	8	Identifier les points critiques pour la maîtrise	P2
	9	Fixer le ou les seuil(s) critiques(s)	P3
Définition d'un système de surveillance	10	Etablir un système de surveillance des CCP	P4
	11	Etablir un plan d'actions correctives	P5
	12	Etablir la documentation	P6
Vérification de performance et évolution	13	Vérifier l'application du système	P7
	14	Prévoir l'actualisation du système	P7

3. Le Système de Management de la Qualité (SMQ) et l'ISO 9000 (2, 5, 6)

De même que la qualité ne se résume pas à la sécurité des aliments, le système HACCP n'est pas un système de management de la qualité globale. Assurer la qualité globale de l'activité de l'entreprise nécessite d'autres outils. Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est un de ces outils.

La démarche qui s'appuie sur un système de management de la qualité « incite les organismes à **analyser les exigences des clients**, à **définir les processus** qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client et à en maintenir la maîtrise. [C'est] **un cadre d'amélioration continue** permettant d'améliorer la capacité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées ». (ISO 9000 v 2000)

a) Les normes de la série ISO 9000 (2,3)

Les normes ISO 9000 posent les bases d'une démarche SMQ dans l'entreprise. Les normes ISO 9000 visent à « *aider les organismes de toutes tailles, à mettre en œuvre et appliquer des systèmes de management de la qualité (SMQ) efficaces* ».

Quatre normes posent les bases du SMQ :

- **la norme ISO 9000** : décrit les grands principes du management de la qualité
- **la norme ISO 9001** : précise les exigences auxquelles un système de management de la qualité doit répondre
- **la norme ISO 9004** : vise à fournir un cadre pour l'amélioration du système de management de la qualité
- **la norme ISO 19011** : fournit les bases pour réaliser un audit

Les normes ISO 9000 et ISO 9001 (Tableau 6) constituent les fondements de la mise en place d'un système de management de la qualité. L'apport de ces normes est double :

- 1) Organiser l'activité de l'entreprise
- 2) Mettre en place de processus d'amélioration continue

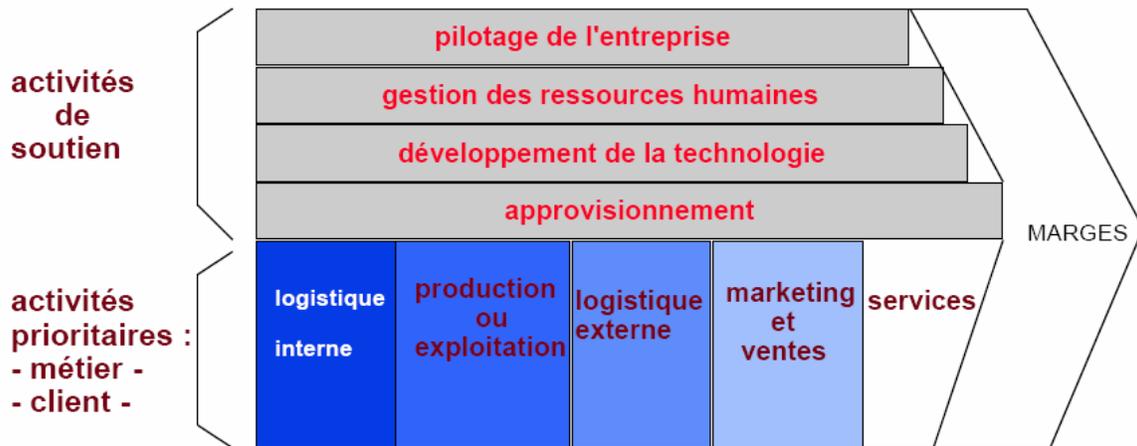
b) Les conditions préalable du SMQ

L'approche processus

Pour pouvoir évaluer et améliorer l'offre, il faut pouvoir **décrire l'enchaînement d'actions** qui ont conduit à ce résultat. L'approche processus permet de faire cette démarche. « *Un **processus** est l'ensemble d'activités qui transforme un élément d'entrée en élément de sortie* » (21). La **procédure** est la manière de réaliser ce processus. Dans le système SMQ, la démarche exige l'identification de tous les processus nécessaires à la qualité de l'offre.

Trois types de processus composent l'approche processus du SMQ. Les **processus opérationnels** sont ceux qui permettent de réaliser l'offre: ils constituent les étapes de fabrication de l'offre. Les **processus supports** apportent les ressources nécessaires à la réalisation des processus opérationnels : ce sont les ressources humaines, la recherche et développement, les achats et la gestion par exemple. Enfin, **les processus de pilotage** ou managériaux donnent les lignes directrices concernant l'évolution de l'offre. A chaque processus correspond une procédure. Ces processus composent la chaîne de valeur de Porter (Figure 6).

Figure 6: Les processus de la chaîne de valeur de Porter (21)



La politique qualité et ses objectifs

L'amélioration de l'offre nécessite de **savoir où diriger ses efforts**. C'est le rôle de la **politique qualité** qui définit ce que l'on entend par une offre de qualité et découle de l'étude des attentes des clients et de l'entreprise. Cette politique qualité est déclinée en objectifs qualités. **Ces objectifs qualité sont mesurables et cohérents.**

L'engagement de la direction

La direction a deux rôles principaux: Elle **définit la politique qualité** et motive **l'engagement du personnel** dans la démarche. Son rôle est par ailleurs de garantir que toutes les conditions sont réunies pour la mise en place du SMQ et d'en assurer la surveillance. Le rôle de la direction se résume ainsi en 4 grands axes : guider, animer, contrôler, réagir.

Les ressources documentaires

Sur le terrain, les conditions précédentes se traduisent par un besoin de se référer à des documents explicites et évolutifs. Ces documents doivent permettre de :

- réaliser la conformité aux exigences,
- offrir une formation adaptée,
- assurer la « répétabilité » et la traçabilité des actions,
- fournir des preuves tangibles,
- évaluer l'efficacité et la pertinence continue du SMQ.

Ces 4 conditions réunies permettent la mise en place du processus d'amélioration continue.

c) Le processus d'amélioration continue du SMQ

L'organisation de l'entreprise est « compatible » avec la mise en place du SMQ quand les processus permettant de réaliser l'offre sont décrits, qu'une politique de qualité est définie et que l'ensemble est supporté par des ressources documentaires. Cette organisation doit ensuite évoluer et s'améliorer de façon continue dans le temps. Le cycle « Plan-Do-Check-Act » (PDCA) (21) permet de mettre en pratique la notion d'amélioration continue.

Le cycle PDCA comporte quatre étapes:

1. Plan : Planifier la réalisation, décrire de ce qui va être fait avec un plan d'action,
2. Do : Mettre en place le plan d'action,
3. Check : Vérifier que les actions mises en place sont efficaces et atteignent l'objectif défini,
4. Act : Rechercher les possibilités de progrès et les mettre en oeuvre.

Cette méthode pose les bases des **processus d'évaluation et d'amélioration continue du SMQ.**

L'évaluation du SMQ (Check)

C'est l'évaluation de la capacité de l'entreprise à satisfaire les exigences qu'elle s'est fixée. Cette évaluation comprend :

L'évaluation des processus et de l'offre:

L'évaluation se fait à 3 niveaux. **L'évaluation des processus** garantit la surveillance et la mesure des processus. Les méthodes utilisées doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre leurs objectifs. **L'évaluation de l'offre** est la mesure et la surveillance « **en fin de chaîne** » de l'offre. On juge ici le résultat uniquement. Cette évaluation est classique en restauration rapide, c'est le principe du « client mystère » où un « faux client » évalue la prestation du restaurant. **L'analyse statistique** permet enfin de mettre en évidence les problèmes les plus récurrents. L'Analyse des Modes de Défaillance et de leur Criticité (AMDEC) est un des outils utilisés à cet effet.

L'audit du SMQ

Le SMQ doit lui-même être l'objet d'audit pour évaluer sa pertinence et ses éventuelles insuffisances. Ces audits pourront être internes et externes et devront

répondre à un protocole prédéfini afin d'assurer des contrôles systématiques et impartiaux.

L'amélioration du SMQ (Act)

L'analyse des erreurs doit permettre la revue du SMQ en vue de l'améliorer. Cette étape fondamentale d'amélioration nécessite d'établir les objectifs d'amélioration. La recherche de solution doit permettre de choisir une action corrective ou une action préventive améliorant les points non satisfaisant.

L'amélioration du SMQ fait appel aux équipes concernées selon un mode de management aussi participatif que possible. L'implication du personnel et le travail d'équipe font partie des fondements de la démarche.

Tableau 6: Principes de la norme ISO 9001 (3)

Principes de la norme ISO 9001	Mise en application
Orientation client	Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au devant de leurs attentes. La satisfaction des exigences du client et des autres parties intéressées est nécessaire notamment en ce qui concerne l'équilibre entre les délais ou les coûts et la qualité du produit.
Leadership	<p>Les dirigeants définissent la finalité et les orientations de l'organisme. Ils créent et conservent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme. Il convient de nommer un chef de projet. Le chef de projet a la responsabilité et une autorité définies pour diriger le projet. L'objectif est de créer une culture de la qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration de la politique de qualité et l'identification des objectifs, - La mise à disposition des infrastructures et des ressources nécessaires pour assurer la réalisation des objectifs, - La prise de décision à partir de données factuelles, - L'habilitation et la motivation de tout le personnel, - La planification des actions préventives futures.
Implication du personnel	Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs capacités au profit de l'organisme. Il convient de bien définir les responsabilités et l'autorité relatives à leur participation au projet.
Approche processus et management par approche système	Il est recommandé d'identifier et de documenter les processus du projet. Il convient autant que possible d'utiliser des processus communs au sein de l'organisme à l'origine du projet et dans le cadre de ses autres. Identifier, comprendre et gérer un système de processus corrélés pour un objectif donné contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme.
Amélioration continue et approche factuelle	L'amélioration continue de la performance globale d'un organisme doit être un objectif permanent de l'organisme. Le cycle d'amélioration est fondé sur le concept de la roue de Deming (PDCA). Afin de tirer profit de l'expérience, le management de projet doit aussi être traité comme processus et non comme une activité isolée. Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse des données et d'informations. Il faut planifier les évaluations des performances et de l'avancement de projet afin de fournir des informations pour la révision du plan de management du projet.
Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et les relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

4. Le Système de Management de la Sécurité des Aliments (SMSA) et l'ISO 22 000 (1)

L'ISO 22000, publiée par l'AFNOR en septembre 2005, est une norme de management destinée à une entreprise de la chaîne alimentaire avec pour objectif unique la sécurité des aliments. La norme ISO 22000 définit le Système de Management de la Sécurité Alimentaire (SMSA). Elle peut être considérée comme la déclinaison de l'ISO 9001 appliquée à la sécurité des denrées alimentaires : le Système de Management de la Qualité devient un Système de Management de la Sécurité Alimentaire (SMSA).

Quatre normes composent la série ISO 22000 :

- ISO 22 000 pour la spécification des exigences d'un système de management de la sécurité des aliments
- ISO 22003 pour la mise en oeuvre,
- ISO 22004 pour la certification,
- ISO 22005 pour la traçabilité.

L'ISO 22000 est explicitement conçue pour la sécurité des denrées alimentaires mais cette norme peut également servir en agro-alimentaire pour traiter de l'éthique ou de la sensibilisation des consommateurs.

a) Les 5 points clés:

L'ISO 22000 se base sur 5 piliers reconnus essentiels pour assurer la sécurité des aliments à tous les niveaux de la chaîne alimentaire (Figure 7):

Figure 7: 5 piliers de la sécurité des aliments selon l'ISO 22000



Un système de management :

Ce système de management est fortement inspiré de la norme ISO 9001 avec laquelle il est censé être compatible selon le cahier des charges de l'ISO 22 000.

Une communication interactive :

Le fonctionnement prôné par la norme ISO 22000 incite aux échanges. Le principe d'une communication interactive se fonde sur l'idée que la sécurité des aliments est le résultat d'une chaîne. Il est donc inutile de prendre des mesures isolées puisque le résultat final dépend de chaque maillon. Une communication interactive doit être instaurée entre les acteurs internes à l'entreprise- notamment de différents niveaux hiérarchiques- et avec les partenaires en amont et en aval de la filière concernée.

Les principes HACCP :

L'ISO 22000 combine les critères HACCP qui permettent l'analyse des dangers, et les programmes préalables qui permettent de choisir les bonnes mesures à mettre en place. L'HACCP se présente comme la méthode de base pour cibler les points d'action pour la sécurité des aliments. Le Système de Management de la Sécurité des Aliments vient en assurer l'implémentation.

La traçabilité

L'ISO 22000 contient un paragraphe sur la traçabilité. L'identification du lot ou l'élaboration d'un lien entre matières premières et produits finis sont explicitement exigés. C'est la première fois que la traçabilité est présentée comme résultat d'un système d'enregistrement issu de procédures, évalué et amélioré.

L'application des bonnes pratiques / les programmes préalables (PRP)

Les Programme Préalables (PRP) sont les conditions et activités de base nécessaires pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine. Ils sont indiqués par le *Codex Alimentarius* et par les guides de bonnes pratiques d'hygiène.

b) ISO 9000 et ISO 22 000

La norme ISO 9001 a précédé la norme ISO 22000 dans sa conception. C'est la norme ISO 9001 qui précise les vocabulaires et les grands principes des systèmes de management sur lesquels la norme ISO 22000 a été alignée. D'autre part, les chapitres de l'ISO 22000 sont repris à partir de ceux de l'ISO 9001. Ce vocabulaire et ces bases communes permettent de faciliter la compatibilité entre les deux normes. La norme ISO 22 000 peut ainsi s'appliquer seule ou venir en déclinaison d'un Système de Management de la Qualité existant.

Parmi les grands principes communs aux deux normes, on retrouve dans l'ISO 22000 :

- l'engagement de la direction,
- la description par processus,
- le management par les processus vu comme un système,
- les prises de décisions fondées sur des faits,
- l'amélioration continue.

Par ailleurs, l'esprit de la norme est semblable : si les « exigences » sont fixées (la sécurité des aliments) l'ISO 22 000 se base sur le système HACCP qui laisse le choix dans la manière d'atteindre ces objectifs.

5. Assurance qualité (AQ) (3, 5, 6)

L'Assurance Qualité (AQ) est une « *partie du management de la qualité qui vise à donner confiance en ce que les « exigences » pour la qualité seront satisfaites* » (3). C'est donc une partie intégrante d'un système de management de la qualité abouti.

Traiter séparément l'Assurance Qualité répond à une réalité du terrain, qui assimile souvent l'assurance qualité à une démarche à part. Il s'agit ici de « donner confiance » dans l'obtention de la qualité. Et cette confiance se base surtout sur une démarche d'enregistrement et d'audit externe avec un document d'attestation visant à rassurer le client :

- un cahier des charges (liste des « exigences ») permet d'attribuer l'attestation visée,
- les actions permettant d'être conforme au modèle prévu sont décrites et mises en application,
- un audit externe vient valider (ou non) l'atteinte des objectifs, si besoin sous la forme d'une attestation (agrément, labels, certification).

La certification est l'attestation par une tierce partie indépendante que l'organisation qualité de l'entreprise est conforme à une norme. Pour obtenir cette certification, il faut être capable de mettre en place l'ensemble des moyens permettant d'assurer la qualité: il s'agit d'écrire ce qui doit être fait, le réaliser, mesurer et contrôler les résultats, puis archiver les résultats et enfin réactualiser les archives.

La démarche d'assurance qualité a un objectif structurant, utile, et un objectif marketing, moins fondamental pour la restauration rapide. En effet, le client final est le consommateur qui aujourd'hui ne considère pas la qualité de l'offre repas avec

des critères type certification. Cette situation pourrait changer dans les années à venir. La démarche est donc intéressante et mérite de s'y conformer pour se préparer à l'avenir autant que pour concrétiser l'amélioration continue.

6. Les Guides de Bonnes Pratiques d'Hygiène (GBPH)

Les guides de bonnes pratiques d'hygiène sont le résultat d'une prise de conscience, par les professionnels, de leur responsabilité. Les professionnels de chaque filière ont initié une démarche ambitionnant de se donner les moyens d'atteindre les objectifs de sécurité des aliments exigés par la réglementation. L'incapacité pour chaque restaurateur à mettre en place seul des bonnes pratiques d'hygiène et la spécificité de chaque discipline a conduit à la rédaction de guides de bonnes pratiques d'hygiène par discipline culinaire. Les guides qui ont été utilisés dans l'approche présentée ici sont les suivants:

- Le Guide de Bonnes Pratiques d'Hygiène du restaurateur (7),
- Le Guide de Bonnes Pratiques d'Hygiène en Pâtisserie (8),
- Le Guide de Bonnes Pratiques d'Hygiène au rayon pâtisserie et viennoiseries en GMS (9).

Le GBPH de la restauration rapide n'était pas encore disponible au moment de la rédaction de cette étude. Le Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide, à l'origine de ce guide, en attend la correction.

Plusieurs critiques peuvent être soulevées contre les outils de management qui sont présentés. Le premier point est l'accumulation de documents. Tous ces outils forment un lourd ensemble qui risque de donner naissance à des procédures bien établies mais soigneusement rangées dans des tiroirs : il est possible d'avoir une bonne pratique sur le papier et d'être incapable de la mettre en place.

Les normes et les systèmes de management

Concernant les normes, plusieurs obstacles se dressent à leur application en restauration rapide. La première est que leur application exacte demande une certaine maîtrise de ces outils. L'appropriation du langage normatif est une science à part entière et justifie l'activité de consultants et experts. Mettre en place un système de management de la sécurité des aliments est une charge lourde pour une entreprise prête à faire des efforts, mais aux moyens financiers et humains limités. Il est regrettable qu'il n'y ait pas aujourd'hui de démarche intermédiaire. Une **formule moins exigeante, certification a minima** pourrait être une alternative intéressante. Par ailleurs, c'est un système difficile à s'approprier pour les équipes, en particulier lorsqu'il s'agit de mettre en place à la fois un système de management de la qualité et de la sécurité des aliments.

D'un point de vue marketing, l'aboutissement de la démarche de certification engagée est sujet à caution. Il est probable qu'elle ne soit pas une demande du client au sens commercial du terme et il n'est pas certain qu'elle soit compréhensible par lui. L'intérêt d'un investissement dans ce sens est alors discutable.

Une fois ces aspects pris en compte, les normes jouent un rôle indispensable dans l'approche de la sécurité des aliments. Elles sont un modèle d'organisation à mettre en place pour atteindre les objectifs de qualité et de sécurité des aliments visés par l'entreprise.

L'HACCP

La démarche HACCP rencontre les mêmes écueils que l'usage des normes. Dans une cuisine, il n'est possible de faire qu'un seul travail en même temps ! Le secteur de la restauration reste encore, par certains aspects, relativement artisanal. Dans ces conditions, il existe de réelles difficultés à mettre en place des systèmes structurés et des démarches opérationnelles de maîtrise de la sécurité.

L'application du système HACCP, conçu pour l'industrie, n'y est pas aisée. La solution se trouve dans l'HACCP lui-même: il doit être adapté, conformément aux recommandations officielles. Le *Codex Alimentarius* précise en effet que lors de l'application du système HACCP, "*il importe de faire preuve de souplesse en fonction du contexte particulier de l'application*".

III. Exemple d'une création d'une chaîne de restauration rapide

Cette dernière partie constitue le point de confrontation entre la réalité de l'exploitation et les outils de maîtrise de sécurité des aliments. Le projet de création oblige en effet à prendre tous les paramètres en compte : il est impossible de séparer l'hygiène de la production ou des contraintes du service client. Cette phase de création est aussi l'occasion de créer l'organisation de la structure. Par conséquent, c'est une étape clé de la mise en place des mesures de sécurité des aliments.

A. Le projet de création

Le projet de création de l'enseigne qui sert à cette étude a réellement débuté en septembre 2005. L'origine du projet est la constatation de la disparition progressive de la boulangerie traditionnelle.

1. Le projet et son concept

La présentation du concept qui suit permettra de comprendre le projet et de saisir le positionnement du groupe, en première intention.

a) Le concept Pokéa

Pokéa se veut être un « **espace cosy** » alliant une offre de restauration rapide et de produits de boulangerie dans « **un bâtiment solo** ». L'espace Pokéa est conçu autour de l'idée de bien être, entre confort et simplicité. Enfin, les produits sont développés dans le respect des deux valeurs du concept: le goût et l'équilibre nutritionnel.

b) Carte d'identité

- Bâtiments « solos » d'accès facile en voiture avec Drive In
- Ouverture de 6h30 à 23h, 7 jours sur 7
- 100 places dont 80 assises
- 80 places de parking
- Une équipe/staff de 12 équipiers, 4 managers et 1 directeur

- Bâtiments d'emprise au sol de 350 m²

Emplacement 3000m²

Parking 80 places

Bâtiment 350 m²

Salle de restauration 105m²

Mezzanine 75m²

Espace vente 95m² (64m² boutique à pain + 31m² espace restauration à déguster)

Zone atelier de production 140m²

- Gamme : Pain/ Sandwichs/Salades/Plats chauds/Café
- CA annuel 1-1,2 M€
- Fréquentation: 1000 tickets jours

c) Contexte économique

L'offre de boulangerie en mutation

L'offre de boulangerie subit aujourd'hui une mutation profonde. Symbole de ce changement, le modèle traditionnel de la boulangerie décline chaque année à raison de 1000 boulangeries par an malgré une reprise de la consommation des produits de boulangerie. La boulangerie est un métier difficile qui ne laisse aucune chance aux offres de qualité médiocre. En centre ville, les boulangeries traditionnelles sont ainsi progressivement remplacées par des chaînes de boulangeries haut de gamme. Hors des zones commerciales et centres-villes, cette mutation du marché de la boulangerie laisse une place vide. Le modèle de la boulangerie traditionnelle sera remplacé progressivement par des formes de substitution capables d'assurer une rentabilité dans les zones moins habitées comme les zones périurbaines et villes de taille modérées.

Le secteur de la sandwicherie en croissance (33)

Loin devant la restauration à thème et les cafétérias, la restauration rapide croît en Europe de 17 pour cent par an en nombres d'unités et de 14 pour cent par an en chiffre d'affaire. Le segment de la restauration rapide évolue de manière différenciée. Les formules hamburgers rencontrent une certaine lassitude (plus 7 pour cent pour le hamburger, plus 4 pour cent pour la pizza contre plus 18 pour cent pour le sandwich en 2003). Dans ce contexte, 3 secteurs de la restauration rapide se dégagent du lot par leur croissance : la sandwicherie, la restauration ethnique et les coffee shop.

d) Le développement de l'enseigne

Trois objectifs :

- **Stade 1 : La création d'une unité**

L'objectif est de tester le concept pour mettre au point un format économique rentable et créer une marque.

- **Stade 2 : Le développement en propre**

L'objectif est ici de développer le concept sur plusieurs unités jusqu'à une demi-douzaine. Il s'agit de mettre en place une organisation et centraliser une partie des compétences pour permettre une économie d'échelle. Cette étape marque le succès de la formule ainsi que la capacité à gérer un développement à plusieurs enseignes.

- **Stade 3 : La franchise**

Il s'agit ici de trouver des fonds d'investissement pour continuer le développement de l'enseigne. L'objectif est à cette étape de proposer une offre attractive pour des exploitants. Il s'agira également de gérer l'exploitation des franchisés pour que les objectifs de l'enseigne et des franchisés restent les mêmes.

2. L'organisation de l'entreprise

Cette partie présente par quelles étapes l'entreprise est passée pour préparer son développement et, entre autres, pour mettre en place un système de maîtrise de la sécurité des aliments.

Le projet de création s'apparente à une avancée à petits pas. Les informations manquent pour prendre des décisions définitives. Le choix de gamme dépendra du choix des fournisseurs et déterminera en partie l'organisation de la cuisine. Or, la première étape est de pouvoir fournir un plan d'architecte pour pouvoir présenter le projet d'exploitation dans les zones de activités commerciales. Et pour faire ce plan, il faut avoir un plan de la cuisine ! La seule solution est le « tâtonnement », c'est-à-dire de s'approcher progressivement de la solution idéale en ajustant la formule au fur et à mesure de l'avancée du projet.

a) Pourquoi la question de l'organisation ?

Première constatation : il faut pouvoir organiser l'entreprise autour de grands pôles afin de répartir les responsabilités. La difficulté tient à la gestion du développement de l'enseigne. Au stade de l'unité, il faut tout faire : du marketing au choix des recettes en passant par la cuisson du pain. Une organisation souple, peu structurée et centrée autour du dirigeant suffit pour garantir le succès.

Au stade du développement en propre de l'enseigne, le développement de nouvelles unités ne laisse pas le temps de revoir l'organisation de l'entreprise : Si le succès permet un développement, la structure passera d'une unité à plusieurs rapidement. Or l'intérêt de ce développement est de bénéficier d'effets d'échelle. Il faut donc prévoir l'évolution de l'organisation pour qu'elle supporte un développement. Enfin, la franchise est en point de mire. L'objectif de vente est double dans le cas de Pokéa : il s'agit de vendre à un client final mais aussi de vendre le concept. Or la concurrence sur ce marché aujourd'hui peu exploré devrait rapidement s'étoffer. Aussi, il faudra être capable, au-delà du succès commercial de prouver la valeur ajoutée de l'enseigne par rapport à des concurrents. Structurer l'organisation de l'entreprise, c'est s'assurer qu'elle pourra séduire des entrepreneurs et supporter un développement rapide.

Le choix de Pokéa

Dans la ligne du projet Pokéa avec un projet de développement relativement rapide, il a été décidé de mettre au point une organisation solide et formalisée dès le début. Pour structurer l'approche de l'enseigne, le choix a été fait d'adapter la norme ISO 9001 aux besoins de Pokéa.

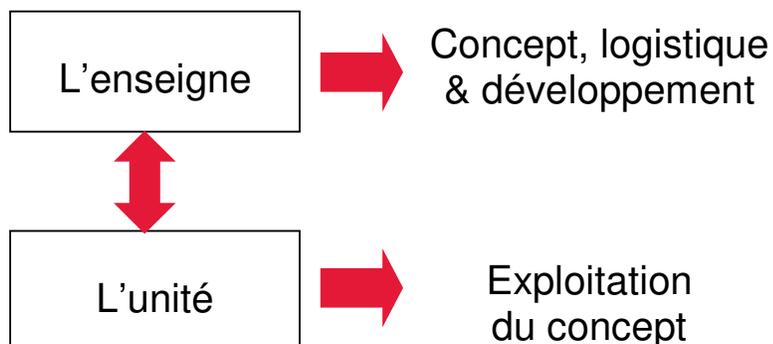
b) Une organisation à deux niveaux

Il faut distinguer deux niveaux d'organisation (Figure 8):

-Le « siège » de l'enseigne :

La direction de l'enseigne (ou classiquement « le siège ») a un triple rôle. Le siège est en effet d'abord à l'origine du concept et gère son évolution. La direction de l'enseigne détermine notamment la gamme, le positionnement marketing et le mode de vente qui caractérisent le concept. Son rôle est de définir tous les aspects de l'offre et de garantir son respect. Le siège assure également un support logistique en définissant les procédures de production et de gestion. Elle choisit les fournisseurs, les équipements et la structure des bâtiments qui conditionnent le travail dans les unités de vente. Enfin, le siège gère le développement de l'enseigne, de sa marque en fixant une politique de croissance et en décidant la communication marketing et institutionnelle.

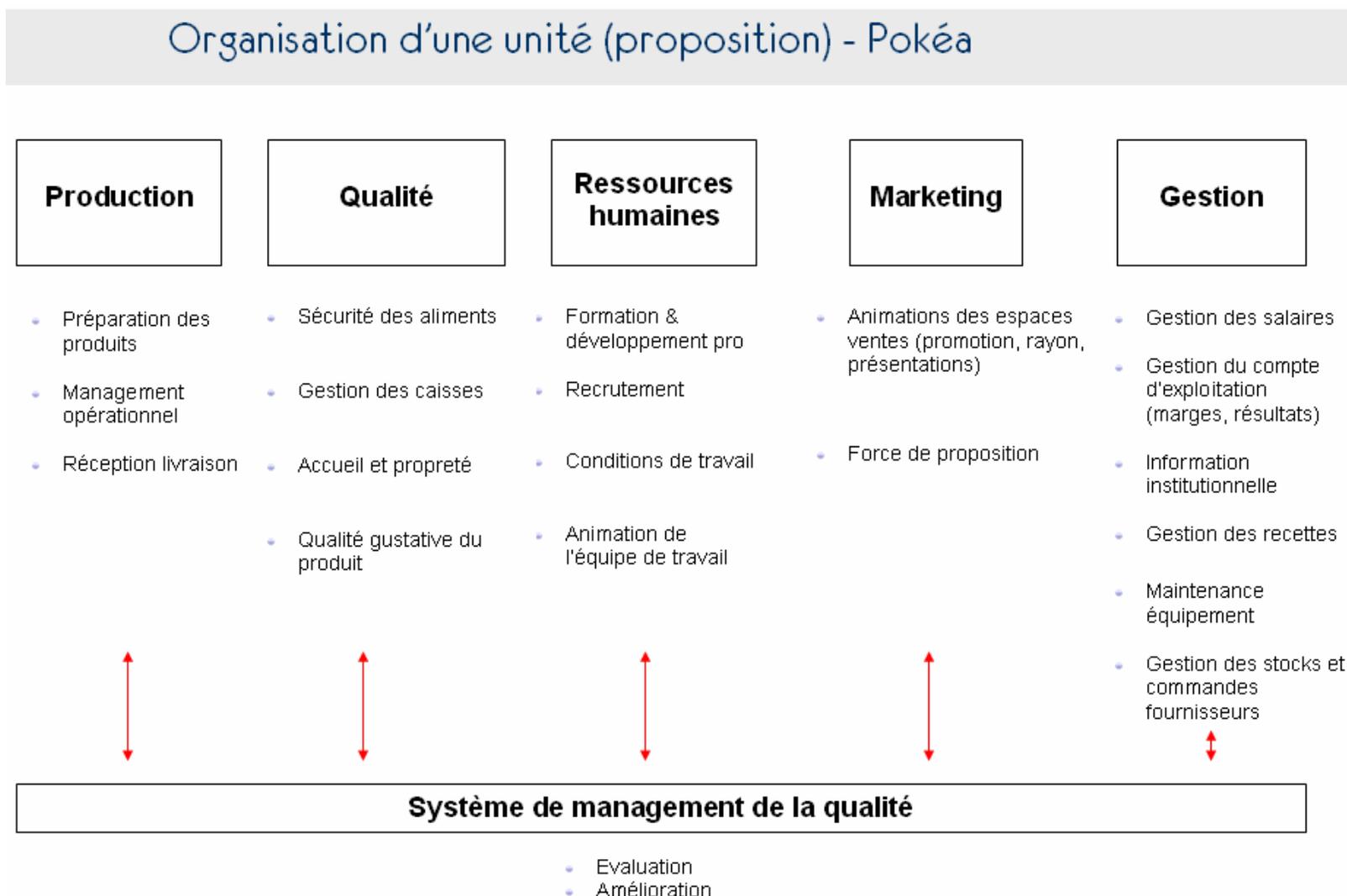
Figure 8: L'organisation de l'entreprise et la répartition des tâches



-L'unité (Figure 9)

L'unité réalise sur le terrain l'exploitation du concept à travers cinq grands axes.

Figure 9 : L'organisation d'une unité (proposition) – Pokéa



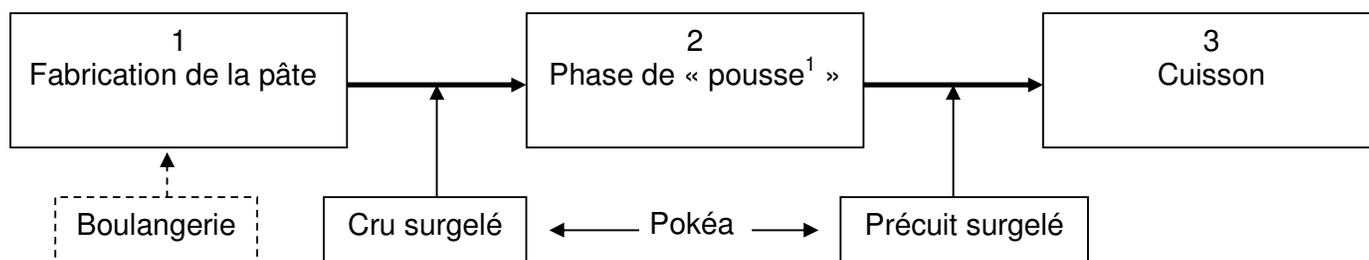
c) La conception de la gamme (Annexe C)

La conception de la gamme est un impératif pour définir ce qui touche à la production et la qualité de l'offre. Qu'est-ce qui sera vendu? De quelle façon produiront les produits? Les produits Pokéa se divisent en deux volets : les produits de boulangerie et les produits de restauration rapide.

L'espace « Boutique à pain »

Cet espace de vente propose des produits de boulangerie et produits dérivés : pains, viennoiseries, pâtisseries. Ces produits ne seront pas fabriqués à partir de matières premières mais sous forme crue ou précuite surgelée. Ce choix permet de réduire la technicité et la longueur de la phase de production. En revanche, il refuse la dénomination « boulangerie » qui exige que la fabrication du pain (Figure 10) soit entièrement réalisée en bâtiment.

Figure 10: Schéma de fabrication du pain



L'espace « Boutique à pain » accueillera également un linéaire de vente avec des produits dérivés comme thés, cafés, confitures et petits gâteaux. Ce linéaire reste à définir avec plus de précision.

L'espace « sandwich café »

L'espace restauration rapide distribue une offre de sandwiches, salades et des « plats alternatifs » (soupe, pâtes). C'est cette gamme variée qui est la plus sensible d'un point de vue sécurité des aliments. Les matières premières utilisées (salades, viandes) sont potentiellement à l'origine de TIAC. La préparation est également une étape délicate avec beaucoup d'assemblages, de stockages et de manipulations. A cette offre s'ajoute des boissons (jus de fruits notamment) et des glaces.

¹Phase de pousse : Phase de fabrication où la pâte est soumise à une atmosphère chaude et humide favorable à la fermentation. Cette phase permet la levée de la pâte et le développement des arômes.

B. La production et l'organisation de la cuisine

Une première version de la gamme étant disponible, il est possible d'imaginer la production et l'organisation qui correspond. Il s'agit ici de décrire les processus de préparation des produits. Cette étape est essentielle car elle permet à la fois d'analyser l'activité dans une perspective productive et dans une perspective de sécurité des aliments.

1. Définir la production

Cette démarche de description est matérialisée par des diagrammes de préparation. Deux diagrammes constituent l'ossature de la préparation des produits Pokéa :

-Le diagramme des produits de la boutique à pain :

Les viennoiseries et les pains se caractérisent par une phase de pousse et une mise en vente quasi directe. Les pâtisseries pré-assemblées ont la particularité de nécessiter une phase d'assemblage - finition qui intervient selon les pâtisseries à différents moments de la préparation.

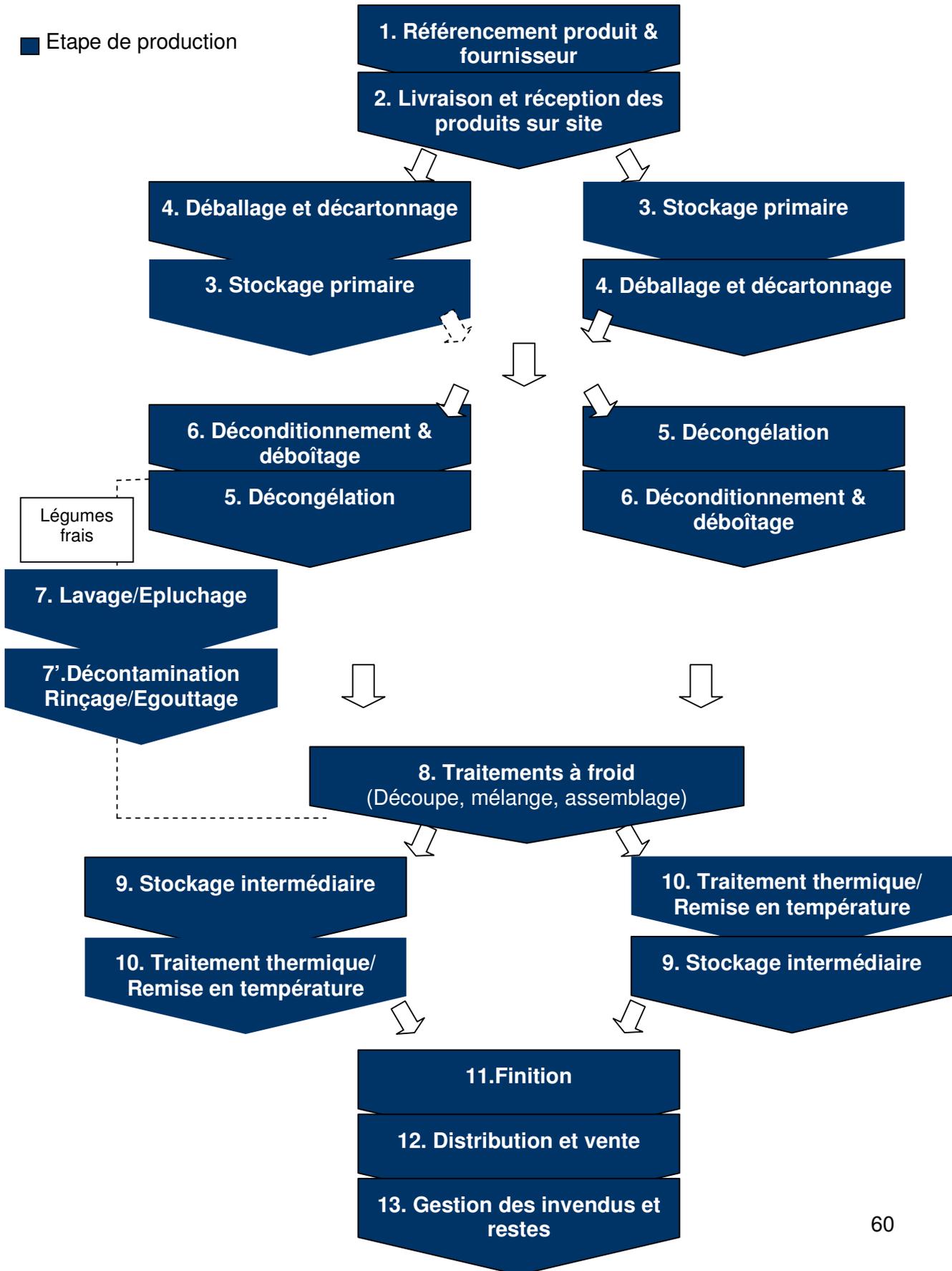
Le diagramme des produits du sandwich-café:

Le diagramme des produits du sandwich café est plus compliqué. Les étapes dépendent notamment de la nature des matières premières. Le cas des légumes frais est particulier. Ils ne passent pas le stade de traitement thermique mais subissent dans quelques cas particuliers (utilisant des légumes délicats) une phase de traitement (nettoyage, désinfection, etc.). Cette phase devrait être limitée au minimum, une seule salade de la gamme requiert ce traitement. D'autres produits, telles les soupes, sont préparés selon une version simplifiée de ce diagramme.

A partir de ces diagrammes, il est possible de décliner les diagrammes de chaque produit notamment en vue de traiter les particularités de certaines préparations d'un point de vue sécurité des aliments.

a) Diagrammes de préparation restauration rapide (Figure 11)

Figure 11: Diagramme de préparation- Restauration rapide



Etape 1 : Référencement produit et fournisseur

Les matières premières sont référencées par le service achat. La recherche se fait conjointement à la création d'un nouveau produit en coordination avec l'équipe qui conçoit la gamme et le service marketing.

Etape 2 : Livraison et réception des produits sur site

Les denrées sont déchargées dans le sas de la chambre froide. Les matières premières sont livrées conditionnées dans des cartons. L'équipe effectue les contrôles quantitatifs et qualitatifs définis (Cf.III.C, fiche de contrôle à réception). Les produits sont transférés dans les chambres selon le protocole de stockage.

Etape 3 : Stockage primaire

Les produits d'épicerie sont stockés en réserve sèche. Les denrées microbiologiquement périssables et très périssables sont stockées en chambre froide positive entre 0 et 4°C dans leur conditionnement d'origine. Les denrées surgelées sont stockées en chambre froide négative à une température inférieure à - 18°C.

Etape 4 : Déballage et décartonnage

Les produits (sauf exception) sont déballés en sortie de chambre froide ou sèche. Dans tous les cas les emballages d'origine (produits alimentaires et non-alimentaires) sont éliminés avant le transfert des produits au laboratoire en zone de préparation.

Etape 5 : Déconditionnement & déboîtage

Les denrées sont transférées en zone de préparation à l'aide de chariots dédiés. Les produits sont déconditionnés aux emplacements de travail du laboratoire et les conditionnements sont immédiatement éliminés dans les containers à disposition dans les locaux. Les modalités de traçabilité et de marquage des dates de conservation sont précisées dans le cahier des procédures dans la fiche relative au déconditionnement.

Etape 6 : Décongélation

La décongélation se fait le plus souvent dans des bacs gastronomiques en inox avec couvercle et dans la zone réfrigérée du laboratoire. Les modalités sont décrites dans le cahier des procédures concernant la décongélation.

Etape 7 & 7' : Lavage/Epluchage/Décontamination

La décontamination des légumes destinés aux crudités met en jeu des produits d'origine terreuse fortement contaminant. Cette étape est réalisée dans une zone « tampon » dédiée à ce travail : la légumerie. Les modalités de décontamination sont définies dans la fiche de protocole disponible sur le poste de travail et dans le cahier des procédures.

Etape 8 : Traitement à froid

Cette étape s'applique à la préparation des matières premières (découpe, mélange) et à tous les produits concernés par un traitement du type assemblage. Les produits après élaboration, sont protégés (film, couvercle), étiquetés (date, heure) avant leur stockage au froid.

Etape 9 : Stockage intermédiaire

Les produits issus de l'étape 8 sont conservés en vue de leur utilisation:

- en bac gastronomique conservés en enceinte réfrigérée (plan de travail),
- en armoire réfrigérée dans leur conditionnement final,
- en armoire chaude pour les sandwiches chauds.

Tous ces produits sont protégés (film, couvercle) et étiquetés avec date et heure de préparation selon le cahier de procédures.

Etape 10 : Traitement thermique

Cette étape concerne tous les traitements thermiques tels que toasting, chauffage au four, remise en température au bain-marie, et s'applique en particulier aux produits de types viandes, légumes, pâtisseries. Les modalités de cuisson (appareillage, mode de cuisson, barèmes temps/ températures) sont définies dans les protocoles disponibles sur les postes de travail.

Etape 11 : Finition

Cette étape concerne en particulier les produits (salades, pâtes) qui font l'objet d'un choix d'accompagnement. Les gammes de salade et de pâtes étant personnalisables, la finition permet de terminer le produit en fonction des goûts du client.

Etape 12 : Distribution et vente

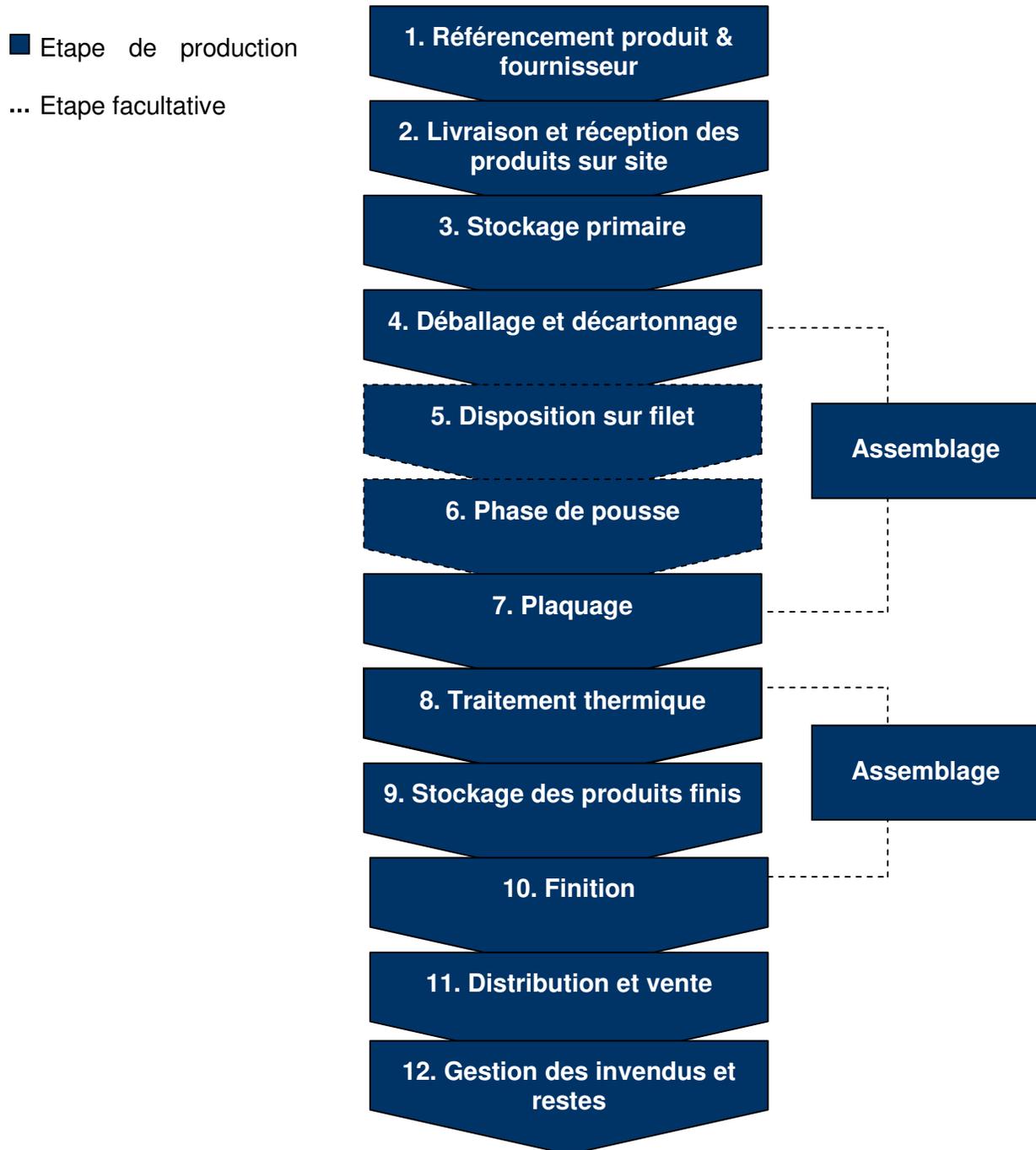
Dans la version Pokéa, les produits sont peu en vitrine. Les produits étant personnalisés à la demande, les salades et pâtes sont présentées en photographies et les sandwiches conservés en vue d'être toastés. Les produits présentés en vitrine devraient être limités à des produits protégés par un conditionnement.

Etape 13 : Gestion des invendus

Pour les denrées qui n'ont pas été servies, la possibilité de retraitement de la denrée est décidée par le manager à partir de l'aspect visuel de la denrée, et de sa durée de vie maximale définie dans le tableau de durée de vie. Les produits sont protégés et identifiés avant d'être stockés en enceinte réfrigérée.

**b) Diagramme de préparation des produits de boulangerie
(Figure 12)**

Figure 12: Diagramme de préparation des produits de boulangerie



Le diagramme de production des produits de la « Boutique à pain » est plus simple avec quelques spécificités pour les produits pâtisseries (non traités ici). Quelques étapes sont spécifiques :

Etape 6 : La phase de pousse

Cette phase permet la croissance de la pâte sous l'effet des levures. Il s'agit d'un traitement thermique à chaleur humide.

Etape 12 : Distribution et vente

Cette étape concerne les produits vendus en vitrine ou meuble réfrigéré à 0-4°C et les produits de boulangerie conservés en vitrine chauffante. Cette étape est importante car le contact avec le client et la caisse est source de contamination. Le service est réalisé par le personnel à l'aide de pinces spécifiques ou de gants pour les produits nus, emballés pour les autres de façon à exclure toute manipulation directe. Par ailleurs, le service et la caisse sont deux postes séparés.

Assemblage

Cette phase existe pour les pâtisseries qui sont assemblées avant ou après la cuisson de la pâte surgelée. C'est une phase délicate quand la cuisson a lieu avant l'assemblage.

2. La cuisine

La cuisine reprend les grands principes développés en II). La marche en avant est respectée et les courants « production » et « déchets » sont correctement séparés. A ces impératifs sanitaires s'ajoutent des impératifs de productivité (proximité des espaces), financiers (surface minimale) et légaux (dimension des passages et des espaces). La séparation des secteurs est assurée et se traduit par des codes couleurs (Figure 13).

Le laboratoire

Il constitue le centre de l'espace de production avec les postes de travail et un espace de stockage des bacs gastronomiques réfrigérés. C'est l'espace le plus sensible de la cuisine. C'est là que sont assemblés, cuits et conditionnés l'ensemble des produits destinés à la vente en restauration rapide ainsi que l'ensemble des pâtisseries.

Les chambres froides et sèches

Les chambres froides positives (0 à 4°C) et négatives (-18°C) sont un espace de stockage des denrées périssables. La chambre sèche reçoit les matières non périssables et non alimentaires (emballages notamment).

Les fours et chambres de pousse

Plusieurs types de four sont utilisés. Des fours à chariot rotatif permettent la cuisson massive des baguettes et pains et des fours à soles permettent la cuisson des pains spéciaux. La phase de pousse – croissance sous l'effet des levures et d'une chaleur humide- est réalisée dans des chambres de pousse. Ces chambres de pousse ont la forme de couloirs dans lesquels les chariots de pain et viennoiseries sont disposés. Des petits fours d'appoint sont également disponibles.

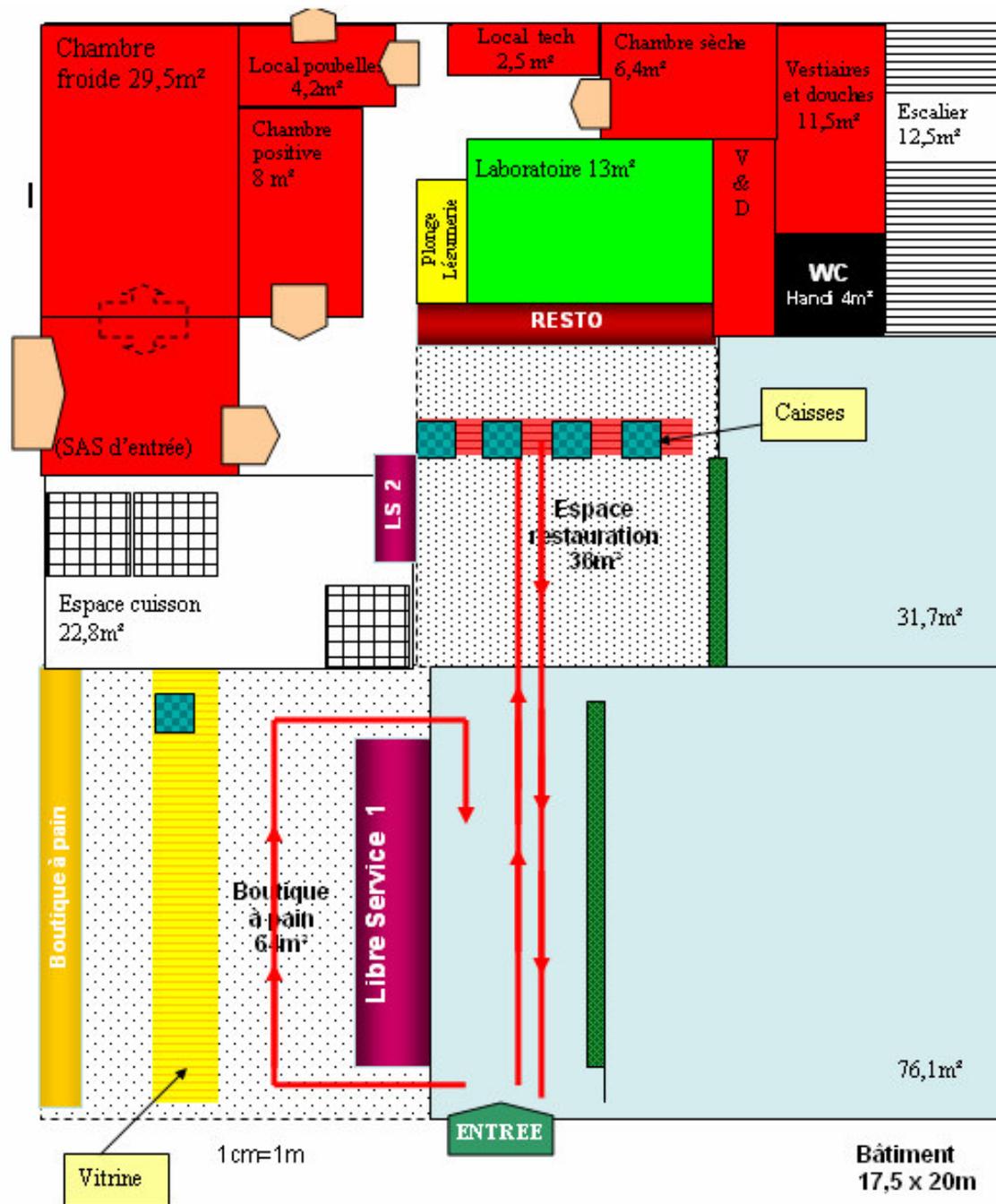
La plonge et la légumerie

Ce sont des espaces dits « tampons » caractérisés par la rupture entre les secteurs souillés et secteur sains. Ces secteurs sont particulièrement sensibles car ils permettent d'éviter la contamination du laboratoire.

Le local poubelle

C'est un espace réfrigéré, aboutissement de la circulation des déchets qui mène à l'extérieur pour éviter les risques de recontamination. On doit pouvoir accéder à ce local poubelle sans croiser le flux des produits alimentaires afin d'éviter une contamination par les déchets.

Figure 13: Ebauche du plan de la cuisine (07/2006)



- Zone de service
- Zone « Sale »
- Zone « Saine »
- Zone Tampon
- Circulation des clients

C. Les documents supports de la sécurité des aliments

La mise en place d'un système HACCP permettra d'élaborer des documents supports. Quatre types de documents permettent d'assurer le contrôle de la sécurité des aliments.

a) Les « fiches HACCP »

Ce sont les documents de base dans la démarche HACCP de Pokéa. Les « fiches HACCP » initient la démarche HACCP par l'analyse des dangers potentiels. Elles regroupent pour chaque étape de la production les dangers, leurs causes et les paramètres à maîtriser. Le système de surveillance est également défini sur les « fiches HACCP » : les actions correctives, les documents de contrôle et d'enregistrement nécessaire sont précisés (Figure 14). Dans le cas où l'étape permet d'exercer une mesure de maîtrise (effet quantifiable et reproductible) essentielle pour prévenir ou éliminer un danger, un « point critique pour la maîtrise » (CCP), les fiches HACCP fixent les limites critiques.

La réalisation sur le terrain des préconisations des « Fiches HACCP » exige une description plus détaillée et directive des démarches à suivre afin que les méthodes choisies ne souffrent pas d'une interprétation par chaque unité. Ce besoin est contenté par les fiches de procédures.

b) Les fiches de procédures

Les fiches de procédures constituent « la notice » pour réaliser correctement un processus. Elles permettent de savoir quelles actions doivent être entreprises pour réaliser le contrôle défini par les « fiches HACCP ». Elles précisent les dangers à maîtriser et la méthode pour y arriver (Figure 15). Cette démarche permet d'améliorer la reproductibilité des enseignes existantes, notamment par la voie de la franchise. La franchise et le développement par filiales autorisent en effet un développement rapide à condition de pouvoir assurer le transfert de connaissance, d'une enseigne à l'autre et d'un nouvel employé à un ancien. Ces fiches de procédures dressent les actions à réaliser, notamment en s'appuyant sur les 5M : Matériel, Méthode, Matière, Milieu et Main d'œuvre.

c) Les fiches de protocoles et fiches didactiques

Ce sont des fiches qui sont disposées en salle. Elles permettent d'aider à réaliser des tâches précises de la procédure. Les fiches didactiques rappellent de façon simple comment réaliser une tâche comme : « comment se laver les mains ? » ou « comment ranger la chambre froide ? ». Elles sont volontairement simplifiées et se veulent pédagogiques.

Les fiches de protocoles apportent les informations nécessaires à la réalisation sur place des tâches. Toutes les informations quantitatives difficiles à retenir y sont rappelées de façon à ne pas perdre de temps et ne pas faire d'erreurs. Par exemple, une fiche de protocole « cuisson » donne les barèmes de cuisson

(Temps, T°C) pour les différents pains et la fiche de protocole «température de réception » donne les températures d'acceptation des marchandises (Figure 16 et 17).

d) Les documents de surveillance

La sécurité alimentaire est une « exigence », au sens de l'ISO 9001. L'évaluation, le contrôle et l'amélioration de la sécurité alimentaire est donc un pan du système de management de la qualité selon Pokéa (Cf. III.D).

e) L'exemple de la livraison – réception

Afin de pouvoir illustrer ce propos, l'exemple de la livraison réception sera développé. C'est une étape de la préparation sensible pour le contrôle de la sécurité des aliments. Dans le cas présenté, la fiche HACCP n'est pas dans sa version définitive : c'est une version générique qui ne correspond pas à un produit particulier.

Figure 14: Fiche HACCP -Exemple de l'étape "Livraison& Réception"

Etape 2 : Livraison & Réception

LES DANGERS	LES CAUSES	PARAMÈTRES A MAÎTRISER	MESURES PRÉVENTIVES	ELEMENTS DE SURVEILLANCE	ACTIONS CORRECTIVES	DOCUMENTS OPERATIONNELS	DOCUMENTS ENREGISTREMENT
Croissance de bactéries pathogènes lors du transport et lors du déchargement	-Conditions de température et/ou durée excessives durant le transport -Durée excessive des opérations de réception	-Durée et température du transport -Durée de l'étape de réception	-Spécifications de température de transport et de délai de livraison après fabrication dans contrat fournisseur -Utilisation de thermo enregistreurs par le transporteur -Définition des modalités de réception (Horaires, procédures, délai d'attente max 30 mn pour frais et surgelés)	<u>Par le réceptionnaire:</u> -Contrôle température à réception -Contrôle DLC à réception -Contrôle du respect des opérations	-Consultation du responsable -Identification et isolement du lot avant de décider de son futur -Décision de refus ou acceptation du lot		
Recontamination (MCP) des matières au cours de l'acheminement et du déchargement	-Conditions de transfert défectueuses -Propreté du véhicule -Hygiène du personnel insatisfaisante -Croisement avec le circuit déchets -Emballage défectueux (Cause IIR)	-Intégrité des conditionnements -Conditions de transport -Conditions de transfert	-Spécifications du cahier des charges transporteurs (conditions de transport, stockage, transfert, chargement) -Définition du protocole de réception et de déchargement affiché sur le poste de travail	-Contrôle visuel de l'intégrité des conditionnements -Contrôle à réception des conditions de déchargement	-Consultation du responsable -Identification et isolement du lot avant de décider de son futur -Intervention auprès du transporteur	-Fiche procédure de réception -Fiche avec critères de contrôle à réception -Fiche hygiène du personnel	-Bon de livraison -Fiche de non conformité -Fiche de contrôle à réception (T°C camion, propreté,...)
Recontamination (MCP) de la surface des conditionnements	-Condition de transport ou déchargement insatisfaisantes	-Conditions de transfert -Propreté du véhicule -Propreté livreur et personnel -Séparation dans le temps des transferts déchets et livraisons	-Dispositions relatives aux conditions de transfert (absence de dépôt au sol, absence d'éclaboussures, souillures sur les conditionnements) -Tenue du livreur -Tenue de travail adaptée -Dispositions d'organisation: -Gestion dans le temps des transferts déchets et livraisons	-Contrôle du respect des dispositions par l'encadrement -Contrôle visuel de la propreté du véhicule à réception -Contrôle de la tenue du livreur et du réceptionnaire Suivi de l'encadrement	-Consultation du responsable -Intervention auprès du transporteur, ou du fournisseur <u>-Changement de tenue des personnels</u>		

MPC= Microbiologique, Physique, Chimique

Procédure 2: Livraison - Réception

AVANT LA LIVRAISON

-  Vérifier la zone réception : propre et entretenue selon plan de nettoyage
-  Aucune matière première alimentaire / produits d'entretien / carton ou déchet dans la zone de réception
-  Préparer un thermomètre à sonde (désinfecté à l'alcool à 70% et étalonné)

A L'ARRIVÉE DU CAMION

-  Vérifier la propreté/rangement du chargement et du camion (en présence du livreur)
-  Vérifier la propreté de la tenue du livreur et du réceptionnaire
-  Vérifier la présence et validité de l'agrément sanitaire du camion (inscription en rouge au-dessus de la cabine)

AU DECHARGEMENT

Prendre la température produit entre 2 conditionnements

- ▶ *Si anomalie (température supérieure à 3°C de la température réglementaire), prendre la température à cœur d'un produit avec désinfection préalable de la sonde du thermomètre.*

Contrôle visuel des conditionnements

Vérifier: -l'absence de sous vide percé, de cartons abîmés, de conserves cabossées
-la propreté des conditionnements

- ▶ *Si anomalie, isolement et retour ou destruction*

Contrôle visuel des étiquetages

Vérifier la présence du nom du produit, DLC ou DLUO, estampille sanitaire pour produits d'origine animale, nom du fabricant ou distributeur, température de stockage

Enregistrer la DLC la plus courte de la livraison

Vérifier l'absence d'étiquette déchirée, illisible – Vérifier



- ▶ *Si anomalie, isolement et retour ou destruction*



Attention : ne pas déposer de produits à même le sol



Attention : durée de l'opération: 30 minutes maximum



Attention : pas d'évacuation des déchets pendant la livraison

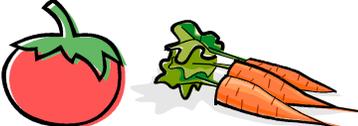
Figure 16: Fiche Protocole - Exemple de la température de réception

Protocole : Température de réception

Denrées Alimentaires	DLC-minimale accepter à réception	Température de réception stockage	Température de refus supérieure à
• Produits de charcuterie, volaille, plats cuisinés	10 j	+4,0°C	+7,0°C C
• Produits végétaux de 4eme gamme (salade en sachet), 5ème gamme	5 j	+4,0° C	+7,0° C
• Laits pasteurisés et fromages au lait cru	10 j	+4,0°C	+7,0°C C
• Crèmes, yaourts, fromages frais, autres fromages	10 j	+6,0°C C	+9,0° C
• Denrées surgelées, glaces, crèmes glacées	30j	-18,0° C	-15,0° C

Fiche didactique: Rangement Chambre Froide Positive

Comment ranger la chambre positive?

Top		Produits en décongélation
Haut		Produits de charcuterie conditionnés
Milieu		Produits laitiers et œufs conditionnés
Bas		Fruits et légumes

En cas de doute, demande à un manager !

D. Le contrôle et l'amélioration de la sécurité des aliments

La voie choisie par Pokéa pour réaliser l'évaluation, le contrôle et l'amélioration de la sécurité des aliments est celle définie par l'ISO 9000 et le Système de Management de la Qualité. Ce choix a été motivé par la volonté de ne pas compliquer le système d'évaluation pour qu'il soit assimilé par le personnel : le SMQ ayant été choisi pour évaluer la qualité globale de l'enseigne, il paraissait plus simple d'employer cet outil pour la sécurité des aliments en particulier.

La volonté de mettre en place un Système de Management de la Qualité au cœur même de l'organisation de Pokéa implique une vision globale et personnelle de la qualité. La politique qualité, déclinée en objectifs qualité, est là pour définir cette vision.

1. La qualité selon Pokéa

L'enseigne Pokéa a pour ambition d'offrir les mêmes garanties en terme de traçabilité et de sécurité des aliments que les grandes chaînes de restauration rapide. Mais c'est la **qualité globale de l'offre Pokéa**, comme résultat d'un ensemble de processus, qui est l'objectif définitif.

Une définition de la qualité

La qualité selon la définition absconse de l'ISO 9000 se situe dans la capacité à satisfaire des « exigences » définies dans la politique qualité de l'entreprise. Les exigences visent à satisfaire le client, l'entreprise (rentabilité, productivité, sécurité) mais aussi le personnel (ergonomie), les fournisseurs et la société civile. C'est cette définition qui a été choisie pour établir la politique qualité de l'enseigne Pokéa.

Créer une culture d'entreprise

C'est l'autre facette de la qualité Pokéa. C'est la façon de d'aborder la qualité sur le terrain avec le personnel. Chaque enseigne crée sa culture d'entreprise et ses valeurs fixant les points clés de son offre. L'objectif n'est pas tant de refléter l'organisation de la qualité que de fournir un **engagement qualité fédérateur**.

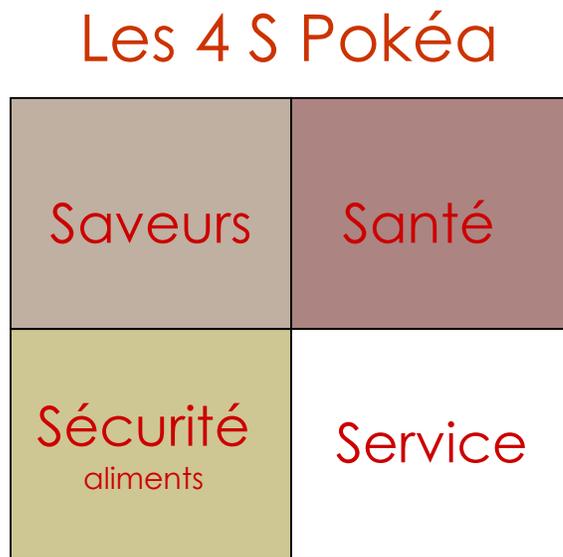
Par exemple, Mac Donald's admet pour principe qualité le QSP (Qualité Service Propreté) et le groupe YUM (KFC et Pizza Hut notamment) le principe CHAMPS [Cleanliness (Propreté), Hospitality (Hospitalité), Accuracy (Exactitude), Maintenance (Entretien), Product (Produit), Speed (Vitesse)].

Pour Pokéa, les « quatre S » (Figure 18) permettent de cibler sur quelles composantes de la qualité, l'offre est jugée :

- Sécurité alimentaire,
- Saveurs (Goût),
- Santé (Equilibre),
- Service.

Avec un positionnement « goût et équilibre », l'accent a été mis sur la santé et les saveurs en comparaison avec la concurrence.

Figure 18: L'engagement qualité - Les 4 S Pokéa



2. Le SMQ appliqué à la sécurité des aliments

Les possibilités d'organisation pour assurer la sécurité des aliments sont nombreuses et non exclusives : La démarche HACCP, le SMQ, le Système de Management de la Sécurité des Aliments, etc. Pokéa a fait le choix d'associer le SMQ (Annexe B) et la méthode HACCP. La méthode HACCP est d'une part incontournable pour assurer la sécurité des aliments. D'autre part, la volonté de mettre en place un système global d'évaluation et d'amélioration de la qualité trouve une bonne réponse dans le SMQ. Ce système qui se veut participatif correspond aux démarches HACCP et du SMSA permet de regrouper les démarches de contrôle et d'amélioration. C'est un gain de simplicité et de clarté bénéfiques à la motivation du personnel.

a) Les objectifs sécurité des aliments

La définition des objectifs qualité du SMQ inclut les objectifs de sécurité des aliments. L'enseigne s'est fixée deux objectifs :

- Garantir la sécurité des clients

Il s'agit ici de garantir l'absence de facteurs pouvant rendre le client malade. C'est une condition indispensable. Les procédures adaptées, selon les méthodes HACCP notamment, et la formation permettront d'atteindre cet objectif. Par ailleurs cet objectif implique une bonne information sur les produits en vente (ingrédients, conditions de conservation, sources d'allergie).

- Assurer la confiance en nos produits

Cet objectif est moins spécifique. Il implique une communication transparente et régulière sur les produits. Cela demande également de maîtriser la chaîne de transformation pour être capable d'en réaliser la traçabilité. C'est une démarche qui dépend du marketing, peut être autant que de la sécurité des aliments : les mesures pour garantir la sécurité des aliments sont une condition nécessaire mais non suffisante pour assurer la confiance aux clients. La confiance passe aussi par une communication efficace.

b) La documentation du SMQ (Tableau 7)

La documentation joue un rôle central dans la mise en place d'un SMQ. L'ISO 9000 distingue 5 rôles clés de la documentation :

- réaliser la conformité aux exigences des clients,
- offrir une formation adaptée ,
- assurer la répétabilité et la traçabilité,
- fournir des preuves,
- évaluer le SMQ.

Afin de répondre à ces exigences pour la maîtrise de la sécurité des aliments, 4 documents seront utilisés.

Les ressources documentaires du SMQ

- ▶ **La politique qualité et les objectifs associés**
- ▶ **Un classeur des procédures (communément appelé « Bible »)**
- ▶ **Les documents d'évaluation et d'amélioration de la sécurité des aliments**
- ▶ **Un système d'enregistrement des données**

c) L'évaluation de la qualité

L'autocontrôle (Tableau 8)

Ce cahier comprend des tableaux à remplir tous les jours. C'est le premier pas vers l'autocontrôle de la qualité, il est réalisé par le manager lui-même. Pour le remplir, il faut contrôler de nombreux points lors de chaque étape : livraison, stockage, préparation et cuisson pour chaque famille de produits. Le contrôle des équipements est également réalisé chaque jour.

L'audit externe et l'assurance qualité

Il est indispensable, dans l'optique d'un réseau de franchise, de mettre en place un contrôle indépendant. Ce contrôle financé par le siège est un impératif pour éviter les dérives, il permet également d'éviter toute partialité et tout relâchement. La menace de visite des agents de la Direction des Services Vétérinaires est souvent trop faible pour assurer une pression suffisante. Un contrat avec des auditeurs indépendants, pour un contrôle inopiné réalisé tous les trois mois permet d'empêcher tout égarement. Pour ce faire, il faut discuter un cahier des charges de l'audit externe avec les points à évaluer et les critères de mesure. Cette démarche est souvent organisée conjointement à un audit de la qualité du service et de l'offre.

La rédaction de ce cahier des charges pourra donner lieu à une attestation visant à donner confiance au consommateur selon le principe de l'assurance qualité. L'audit externe donne le plus souvent lieu à une appréciation quantitative et qualitative sur les pratiques du restaurant concerné, parfois en comparaison avec les autres restaurants d'une enseigne.

Ces systèmes d'évaluation donneront des résultats précis sur lesquels pourront s'appuyer les membres de l'équipe dirigeante pour faire évoluer leur structure.

d) La traçabilité et l'enregistrement

La traçabilité

Les crises de l'agro-alimentaire et l'exigence générale de sécurité sanitaire sont à l'origine d'un besoin de maîtrise de la chaîne agroalimentaire. L'incertitude quant au risque encouru est tellement insupportable que la tolérance publique est quasi nulle : l'incapacité de retrouver la cause d'un accident est inacceptable. Etre à même de savoir d'où vient un produit et quel traitement il a subi est nécessaire. La principale réponse est de mettre en place un système de traçabilité. La traçabilité des produits chez le fournisseur est généralement au point pour les grandes chaînes qui ont une grande influence sur leurs sous-traitants. Au stade de création, il sera suffisant d'étudier les engagements des fournisseurs dans ce domaine et d'essayer de mettre en place la traçabilité des produits dans l'enseigne.

Les guides de Bonnes Pratiques d'Hygiène recommandent de conserver 2 semaines les emballages après utilisation de leur contenant. Il est rare de voir ces emballages conservés plus d'une journée et ils sont conservés au mieux pendant une semaine. L'explication est assez simple et n'est pas illogique d'un point de vue hygiène: la conservation à température ambiante des emballages devient en quelques heures une source de contamination. Une solution est peut-être d'utiliser un support numérique pour conserver les références des matières premières après que les emballages aient été conservés pendant une certaine durée dans le local poubelle réfrigéré. Cette solution, envisageable, est rarement mise en place sur les petites structures comme Pokéa.

L'enregistrement

L'enregistrement répond à un besoin de prouver les actions mises en place. Que cela soit une vérification en interne ou par des services officiels. La direction doit pouvoir prouver que les procédures d'hygiène mise en place selon les « fiches HACCP » sont bien réalisées et le cas échéant, être capable de comprendre l'origine d'une erreur.

Tableau 7 : Liste (provisoire) des actions de contrôle d'hygiène

		Annexe	Titre	Élaboration	Version
		Contrôle de l'hygiène	n° 1	Fiche de contrôle à réception	2006-09-08
n°2	Fiche de non-conformité		2006-09-08	Version initiale	
n°3	Fiche armoires d'autocontrôle température des chambres froides et réfrigérées		2006-09-08	Version initiale	
n°4	Fiche d'autocontrôle températures de service		2006-09-08	Version initiale	
n°5	Check-list de contrôle propreté		2006-09-08	Version initiale	
n°6	Fiche d'enregistrement nettoyage/désinfection hebdomadaire		2006-09-08	Version initiale	
n°7	Fiche d'enregistrement nettoyage/désinfection mensuel		2006-09-08	Version initiale	
N°8	Chemin de contrôle de propreté		2006-09-08	Version initiale	

E. La formation des équipes à la sécurité des aliments (18)

Au delà des procédures, il y a les hommes. La restauration rapide fait appel essentiellement à des personnels sans qualification. Avec un taux de rotation dépassant les 100 pour cent chaque année, 1 à 2 personnes doivent être formées chaque mois, soit plus de 6 pour cent des effectifs en formation de base. Pour une structure de 15 personnes, c'est une contrainte énorme à laquelle seul un bon système de formation peut répondre.

1. L'homme, un maillon important de la sécurité des aliments

L'homme est dit par défaut « *sale, ignorant et malade* » (18). L'homme apparaît être un vecteur important de microorganismes par sa peau (mains, visages, bouche) et son tractus digestif (« sale »). Il peut se montrer porteur de germes infectieux (« malade ») et n'a aucune conscience de son potentiel de contamination (« ignorant »). On pourrait ajouter que son manager est mal formé et lui transmet de fausses croyances sur la sécurité des aliments. Le résultat est que l'homme et ses méthodes sont le principal facteur de contamination (Tableau 9).

Tableau 9: Facteurs ayant contribué à la contamination 2003-2004 (20)

	2003		2004	
	Restauration collective	Restauration familiale	Restauration collective	Restauration familiale
Matières premières contaminées	31 (8%*)	49 (36%)	60 (14%)	84 (59%)
Contamination par l'environnement (matériel ou personnel)				
- personnel	33 (8%)	11 (8%)	57 (13%)	5 (4%)
-équipement	104 (26%)	17 (12%)	123 (28%)	12 (8%)
Erreur lors de la préparation	67 (17%)	19 (14%)	67 (15%)	12 (8%)
Délai entre préparation et consommation	51 (13%)	16 (12%)	48 (11%)	12 (8%)
Non respect des températures réglementaires				
-chaîne du chaud	46 (12%)	4 (3%)	28 (6%)	8 (6%)
-chaîne du froid	67 (17%)	22 (16%)	50 (12%)	9 (6%)

Le recrutement devrait se faire dans l'idéal auprès de personnes possédant un minimum de qualification professionnelle. C'est particulièrement important au niveau de responsabilité du manager. En revanche, une formation sera rarement demandée au niveau d'employé d'autant moins que le secteur agroalimentaire manque de main d'œuvre. C'est à l'entretien d'embauche que se fera la sélection. La présentation du candidat (attitude, hygiène alimentaire) et l'appréciation de son profil (soigné, attentif) permettront d'éviter les candidats peu adaptés. Au final, c'est l'impression générale que laisse le candidat dans la perspective d'un travail dans une cuisine qui permettra de faire le choix.

Une fois le recrutement réalisé, la seule solution pour réussir la maîtrise de la sécurité des aliments est de mettre en place une formation permettant de maintenir une connaissance commune et juste de la qualité hygiénique.

2. La formation du personnel

La formation est un point clé de la gestion de ressources humaines. Son premier objectif est d'améliorer les compétences des collaborateurs de l'entreprise. Pour l'entreprise, c'est aussi un investissement dans le personnel qui permet de favoriser la culture de l'entreprise et de valoriser les collaborateurs dans leur travail. Elle permet aussi d'éviter des coûts sous forme de recrutement extérieur ou sous forme de coûteuses fautes de production, de management et d'hygiène.

a) L'accueil et le premier jour

La première étape est réalisée lors de la signature des contrats de recrutement. Il s'agit de découvrir l'enseigne Pokéa et d'enseigner les premières règles de sécurité (incendie, vols). Ce premier contact sera également l'occasion de distribuer un livret d'accueil présentant l'enseigne abordant tous les aspects de l'entreprise qu'il faut connaître rapidement : sécurité du travail, discipline, horaire, absences, pauses et repas, paie et hygiène des aliments. Avec ce livret des fiches de formation sont distribuées. Ces fiches feront l'objet d'une « interrogation » sans enjeu pour vérifier que tous les points ont été compris.

Le premier jour

Le stress du premier jour doit être rapidement écarté. Il s'agit de mettre le nouvel employé à l'aise afin qu'il soit capable de retenir les enseignements donnés. C'est un manager qui gèrera l'encadrement du nouveau venu. Après présentation au personnel présent, le nouvel employé fait une récapitulation sous forme de questions des points de la fiche de formation distribuée le jour de signature du contrat. Les points non maîtrisés sont repris et expliqués par le manager.

Le manager procède ensuite à une présentation du restaurant. Ce « tour de la maison » doit permettre au nouvel employé de s'approprier son espace de travail et de se familiariser avec le vocabulaire utilisé. Cela doit permettre également de comprendre comment se réalise le cycle de production des produits et celui de

l'élimination des déchets. Ce tour est suivi d'une présentation du travail pour lequel l'employé a été embauché. Quand ce travail comporte plusieurs postes, la formation se fera d'abord sur un premier poste. Il s'agit alors de décrire étape par étape les processus qui mènent à la réalisation d'un travail correct. Pour ce faire, le manager pourra utiliser les fiches didactiques pour les activités bénéficiant de ce type de documents. Chaque étape doit être présentée séparément. Le manager doit veiller à répéter le nombre de fois nécessaire les points importants. Pour vérifier la compréhension, il est utile d'interroger le nouvel employé. L'étape suivante est la réalisation d'essais. Il s'agit de vérifier la compréhension par l'application. Les essais sont répétés plusieurs fois jusqu'à la réalisation correcte. Selon GENESTIER (18), à l'issue de cette phase, le nouvel employé doit :

- Savoir assez pour entrer dans la zone sans perturber le travail,
- Avoir une gestuelle correcte sur le plan hygiénique,
- Etre posté afin de commencer son travail.

Enfin, le nouvel employé est lancé, livré à lui-même avec un employé plus expérimenté présent pour l'aider si besoin. Il faut alors contrôler fréquemment le travail puis espacer les interventions jusqu'à la validation de l'équipier dans son autonomie.

b) Les méthodes de formation

On distingue deux types de formation : la formation hors production et la formation en situation de travail.

La formation en situation ou « Training Within Industry », la base managériale

Le Training Within Industry (TWI) ou formation en situation de travail est une méthode qui consiste en l'apprentissage par l'acte. C'est la méthode de base utilisée pour les équiériers en restauration rapide. C'est la formation continue de tous les équiériers et des nouveaux équiériers à leur arrivée. Cette formation est réalisée par les équiériers eux-mêmes et par le manager. Elle est d'autant plus simple que les procédures sont bien établies et documentées.

La formation hors production, un investissement à rentabiliser

La formation hors production concerne uniquement les postes à responsabilités. Ceux-ci, afin de valider les étapes pour évoluer hiérarchiquement, doivent se former en management d'équipe, en hygiène et en gestion (stocks, comptabilité). Cette formation a un coût important pour l'entreprise qui doit financer la formation et rémunérer l'employé pendant son temps de formation. La formation continue suite à l'acquisition par les employés de leur autonomie.

La troisième méthode de formation : l'apprentissage par imitation

Ce n'est pas véritablement une méthode de formation à proprement parler. Il s'agit pour les managers et l'équipe de direction de prendre conscience de l'impact que peut avoir leur comportement sur le travail de leurs subalternes. Se comporter de façon dynamique, travailler de façon consciencieuse, ne pas négliger certains aspects du travail c'est définir aux yeux des équipiers le niveau d'exigence pour un travail bien fait. Les équipiers et en particulier, les nouveaux sont très sensibles à l'environnement : la même personne placée dans deux environnements distincts réagit de façon complètement différente. « Professionnel et décontracté » est une formule satisfaisante.

c) Le rôle de la formation

Assurer le développement de la polyvalence chez les équipiers en place

La polyvalence de chaque équipier permet de faire face à des imprévus (accident, absence). Dans un secteur où la rotation des effectifs est rapide il importe que personne ne soit irremplaçable.

Permettre un développement progressif des compétences et des responsabilités

Pour que la formation en situation de travail soit opérationnelle, il faut qu'elle soit associée à des délégations de responsabilité car la formation sans délégation est un investissement inutile et est démotivante pour l'employé.

Garantir les procédures

L'équipier est celui qui applique les procédures. Le manager est celui qui applique les procédures, **les comprend et les explique**. L'explication des procédures n'a pas qu'un but pédagogique. C'est la compréhension de l'utilité des procédures qui garantit qu'elles seront bien exécutées. En effet, une procédure dont on ne connaît pas l'objectif ou le sens subit vite l'usure du terrain. Elle se trouve remplacée par une autre méthode, moins contraignante.

Harmoniser par le haut

La formation à l'extérieur permet de mettre à jour les connaissances du restaurant : l'employé sorti de la formation partage ses connaissances avec les autres employés.

La reconnaissance du travail déjà réalisé

Pour le manager, c'est une forme de reconnaissance. C'est le signe que le restaurant est prêt à investir pour sa carrière, que les efforts réalisés ont convaincu l'entreprise de croire à ses capacités d'évolution.

Valoriser le travail

Une des conditions de satisfaction d'un collaborateur est le sentiment d'accomplissement. Dans des emplois difficiles où les salaires sont peu élevés, avoir le sentiment de s'accomplir est primordial. Les managers évoluent en niveau, acquièrent un savoir faire et de nouvelles responsabilités. Proposer une formation, c'est aussi reconnaître que le travail de manager ou chef d'équipe n'est pas accessible à tous et qu'il nécessite des compétences et de l'expérience.

La fierté de l'enseigne, la reconnaissance et le sentiment d'accomplissement sont des éléments indispensables pour que les collaborateurs compétents souhaitent rester y travailler. La formation y participe grandement. L'objectif est que les collaborateurs qui souhaitent évoluer aient le sentiment de franchir des étapes et qu'ils acquièrent une culture du travail bien fait.

d) L'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation est une obligation autant pour le formateur et son commanditaire qui veulent vérifier l'efficacité de la formation que pour l'apprenant qui doit sentir qu'«une étape est franchie».

Plusieurs types d'évaluation sont possibles selon le niveau de formation et de responsabilité.

Evaluation des connaissances

C'est l'évaluation la plus classique. Elle peut se faire par questionnaire à choix multiple (QCM) pour faciliter la correction. Elle peut également se faire en équipe. On peut distinguer :

- Evaluation des problématiques

Que faire dans telle situation ?

- Evaluation des savoir-faire

Elle est immédiate, à l'observation directe du poste : le travail est accompli ou pas.

Evaluation des savoir-être et de l'éducation

La difficulté des formations en situation de travail est d'évaluer si les apprenants ont acquis une connaissance de leur travail suffisante pour répondre aux problématiques associées : c'est-à-dire leur capacité de réaction en cas de dérive des processus ou de non-conformité rare.

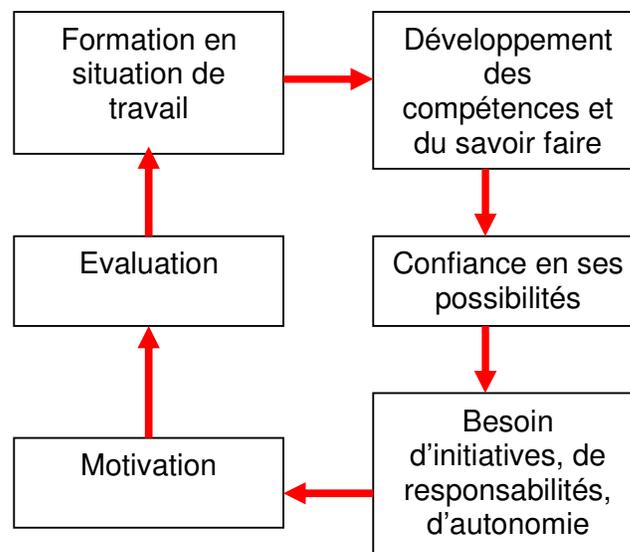
Chaque formation est spécifique de l'enseigne concernée. A l'enseigne Pokéa de construire une à une les étapes de la formation selon ses besoins. Au même titre que les procédures de production, les procédures de formation vont se mettre en place puis évoluer progressivement avec l'entreprise.

En regard des possibilités des technologies de l'information, il est possible d'imaginer que cette formation se fera en partie en ligne dans quelques années.

3. Le développement professionnel

Le « développement professionnel » est un concept managérial, sujet de beaucoup d'engagements de la part des enseignes de la restauration. Pourtant, sur le terrain toutes les enseignes ne sont pas égales. Certaines enseignes arrivent à **développer une fierté** et une envie chez leurs collaborateurs de s'accomplir dans leur travail. Cela se traduit par une évolution des collaborateurs selon un cycle de formation (Figure 19). C'est un enjeu important pour l'entreprise. Comment intéresser des collaborateurs faiblement rémunérés ? Comment créer l'intérêt des employés pour leur travail ? Comment aiguïser leur ambition et satisfaire leur besoin d'évolution ?

Figure 19: Le cycle de la formation (18)



Intéresser les collaborateurs

Une des façons de rendre ce travail plus attractif est d'intéresser les collaborateurs à leur travail. C'est l'aspect le plus difficile à mettre en place et par conséquent, le plus rarement observé.

Accompagner le collaborateur

Il est important de suivre les collaborateurs régulièrement. L'une des causes d'insatisfaction la plus grande est la sensation de ne pas être écouté, d'être « oublié ». Ce n'est le plus souvent pas le cas. Mais le fait d'avoir la sensation que sa carrière et ses efforts n'intéressent personne provoque souvent le découragement et le départ des managers à long terme. La simple démarche d'organiser des entretiens régulièrement permet souvent de désamorcer des impatiences non satisfaites.

Mesurer ses performances

Dans le même esprit, il est important d'avoir quelques repères quant à la performance. Rien n'est pire qu'un collaborateur qui travaille plus dur et qui pense que cela ne change rien et que personne ne s'en aperçoit. Pouvoir mesurer l'effort de chacun, établir les performances et progressions de chacun est positif à condition que cela constitue un encouragement et pas l'inverse.

Le chiffre d'affaire horaire, la satisfaction client et l'appréciation des managers doivent permettre à chaque collaborateur de sentir que son travail améliore les performances de l'entreprise, que **chacun apporte sa plus-value**. Le travail avec un « client mystère », un faux client chargé d'étudier anonymement la qualité du service et des produits, et le passage d'une commission qualité dans la zone cuisine permettent également de mesurer les résultats du groupe.

Primes et intéressements

Le système de prime et d'intéressement est classique pour les directeurs de restaurant, rarement pour les managers. Dans un secteur où les marges sont faibles, récompenser par des primes est une voie peu usitée.

Responsabiliser ses collaborateurs

Chaque individu s'accomplit dans son travail et les responsabilités à condition que celles-ci soient voulues. Il s'agit de créer un espace de décision dans lequel le collaborateur peut exister.

Responsabiliser, un véritable investissement

Responsabiliser les collaborateurs n'est pas une chose facile. Il s'agit d'accepter d'échanger un management directif, confortable et sûr, par un management « responsabilisant » avec toutes les erreurs et pertes d'efficacité que les phases de transition comportent. Le problème qui se pose est évidemment celui du temps. Il est difficile de libérer du temps pour qu'un équipier fasse une tâche supplémentaire alors que son emploi du temps est prévu pour être plein. C'est néanmoins un vrai investissement qui mérite d'être testé. Les avantages sont une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise, une plus grande motivation et le passage d'un management subit à un management « interactif ».

Le champ des responsabilités

La prise de responsabilité peut prendre plusieurs formes. De nombreuses tâches ne sont pas réalisées dans des restaurants faute de temps. Nommer un équipier responsable de la satisfaction client ou du suivi hygiène selon les compétences et l'envie permet à chacun d'avoir une place spécifique et d'assumer ainsi un début de responsabilité. C'est aussi une partie de la formation. Une des conditions de réussite d'un tel projet est qu'aucun employé (même le directeur) ne soit indispensable.

Un exemple de projet Pokéa : l'enrichissement par rotation des postes

Une des possibilités envisageables est de mettre en place un système d'apprentissage par échange de poste. Un chef d'équipe prendra la place d'un manager pour une journée puis 2 jours, etc. Après s'être préparé pendant plusieurs semaines, la perspective de pouvoir changer de rôle, de ne plus subir est encourageante. Cette démarche, à condition de fonctionner selon des règles précises, permet de sélectionner les futurs potentiels et de laisser entrevoir les possibilités d'une évolution future.

4. Les difficultés rencontrées

Plusieurs difficultés inhérentes au secteur de la restauration peuvent être rencontrées.

L'hétérogénéité des populations

Elle peut constituer un handicap, notamment parce que deux métiers se côtoient, la boulangerie et la restauration rapide. Normalement, cela ne devrait pas être un problème trop important car la structure se base sur des personnels non qualifiés.

La maîtrise de la langue et du calcul

La maîtrise de la langue ou du calcul représente pour certains un handicap lourd à gérer. Les modes de communication utilisés doivent être adaptés pour les postes d'équipier. Dans le cadre de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, un accompagnement pourra être imaginé pour permettre à ce personnel d'évoluer professionnellement et humainement.

Le temps de formation

Il doit souvent être pris sur le temps de travail : où trouver le temps alors que sont définis des objectifs de productivité ? C'est le travail de manager.

La résistance au changement

Chacun est par nature résistant au changement. Ce problème ne devrait pas être trop important dans la structure de base de Pokéa qui n'aura pas d'historique. La participation à l'établissement des objectifs de formation par le personnel (manager notamment) est une solution pour faciliter l'adhésion.

5. L'organisation de la formation

a) Définir les rôles et les compétences

Afin d'organiser la formation, il est important de décider quels sont les rôles de chaque niveau de personnel et quel doit être les compétences requises pour assumer ces rôles. Le choix de Pokéa a été d'organiser le personnel en trois niveaux:

- le directeur,
- le manager,
- l'équipier avec deux niveaux : l'équipier simple et le chef d'équipe (même statut contractuel).

Les fiches de poste

Ces trois « niveaux » feront l'objet de fiches de poste précisant les activités et les compétences requises. Ces fiches de poste dérivent de l'approche processus du SMQ et des fiches de procédures associées. Ces dernières déterminent les responsabilités de chacun pour chaque processus. Les fiches de poste déterminent l'intitulé du poste, les missions et les activités principales qui en découlent. Elles décident les connaissances, les compétences et les qualités requises pour réaliser le travail à ce poste. Chaque recruté se verra subir une évaluation pour mesurer son degré de maîtrise pour chacune des aptitudes énoncées.

Le tableau de formation (Figure 20)

De la fiche de poste découlent les aptitudes demandées pour réaliser le poste demandé. Ces aptitudes ne sont pas acquises par l'entreprise par recrutement externe uniquement. Au contraire, l'entreprise doit apporter une plus value à ses ressources humaines pour effectuer surtout un recrutement en interne moins coûteux et plus sûr. Pour ce faire, il faut assurer la disponibilité des moyens de cette évolution interne.

Le Tableau de formation:

A chaque intitulé correspond une formation sous forme de fiche. Cette formation pourra être demandée par le manager souhaitant se former et évoluer. Après l'étude de la fiche de formation, le manager subira une évaluation réalisée par un supérieur.

Figure 20: Exemple de tableau de formation

Directeur			
	Sigle	Savoir/ Savoir faire	Intitulé
	M1	SF	Savoir déléguer
	M2	SF	Gérer une crise
	M3	SF	La formation (1)
	M4	SF	La formation (2)
	M5	SF	Réaliser un recrutement
	M6	SF	Faire un entretien professionnel
	M7	SF	Gérer une crise
	S1	S	SMQ Concept de base
	S2	SF	SMQ Comment l'appliquer
	S3	S	Approche processus
	S4	S et SF	Analyse des Modes de Défaillance et de leur Criticité (AMDEC)
	M1	SF	Organiser la publicité à l'extérieur du restaurant
	M2	SF	Organiser l'espace de vente dans le restaurant
	M3	S et SF	Faire une opération marketing
	G1	S et SF	Assurer la sécurité dans le restaurant
	G2	S et SF	Interpréter le compte d'exploitation et prendre des décisions
	G3	SF	Gérer les recettes
	G4	S et SF	Assurer la gestion des salaires
	Q1	S et SF	Assurer le management de la sécurité des aliments
	Q2	SF	Garantir l'amélioration continue de la qualité du service

- Management
- Marketing
- Gestion
- Système de Management de la Qualité
- Opérationnel
- Qualité

b) La planification de la formation

La planification de la formation est du rôle du directeur d'unité. Cette planification peut être individuelle ou encore globale pour l'unité.

Cas de l'arrivée à un poste ou un changement de poste

La conception consiste essentiellement à identifier les opportunités de formation en situation de travail. Un tableau de compétences (Tableau 10) des membres de l'équipe peut aider à identifier comment le transfert de compétences est possible.

Tableau 10: Tableau de compétence (17)

	Réception/livraison	Décartonnage	Contrôle frigo	Légumerie	Cuisson pain	...
Assane	T		T+F			
Xavier	R	T+F				
Michel		A				

Légende : A : Apprenant ; T : Titulaire ; F : Formateur ; R : Remplaçant

Cas de l'évolution à un même poste

Pour un même poste, on peut définir trois niveaux de délégation :

- Niveau 1 : simple exécutant, le responsable contrôle la bonne exécution des tâches,
- Niveau 2 : la personne prend des décisions qu'elle soumet pour approbation au responsable,
- Niveau 3 : La personne est capable de prendre des décisions par elle-même.

Faire un programme de délégation est intéressant pour l'entreprise mais pose certaines contraintes. En effet, il est difficile de gérer la délégation à un employé sans assurer son encadrement avec un tuteur. Ce système d'accompagnement est bénéfique car il met le manager en situation de responsabilité vis à vis d'un apprenant. Néanmoins, ce système est compliqué à mettre ne place dès que les horaires sont variables, ce qui est le cas dans la restauration rapide.

Plan de formation pour l'entreprise (Tableau 11)

Certains domaines peuvent justifier un plan de formation particulier afin de mobiliser l'équipe dirigeante autour d'un objectif. Ce plan peut être mis en place de façon indicative pour suivre les besoins de formation à chaque niveau du personnel. Il peut également être utilisé pour les cas de changement majeur dans l'entreprise. L'acquisition de nouvelles méthodes de travail dans le domaine de la sécurité des aliments justifiera par exemple de revoir les aptitudes que chaque niveau hiérarchique doit présenter pour répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise

Tableau 11: Exemple de plan simplifié de formation

	Equipier nouveau	Equipier confirmé	Manager	Direction
Intitulé	Accueil	Formation en situation de travail	Education à la sécurité des aliments	Education de perfectionnement en management de la sécurité des aliments
Où ?	En production	En production	En salle et sur le terrain hors production	En salle
Qui ?	Manager	Manager	« Formateur en hygiène »	Formateur en HACCP
Quand ?	Premiers instants dans l'entreprise	Premier mois d'embauche, en vue d'une délégation	Dès que le besoin s'exprime pour un groupe	En cas de changement majeur dans l'entreprise (MEP HACCP, assurance qualité) ou dans l'organigramme (embauche de nouveaux chefs d'équipe)
Comment ?	Procédure d'accueil	Plan d'intégration selon fiche de poste	Salle de formation, auxiliaires pédagogiques	Salle de formation, auxiliaires pédagogiques
Contenu ?	Habillement, hygiène corporelle	Mesures préventives prévues selon les plans HACCP. Mise en pratique sur le poste de travail.	Les microbes, les TIA, bases conceptuelles de l'hygiène (Maîtrise des contaminations, des températures, destruction des microbes)	Méthode HACCP, norme ISO 9001
Documents	Livret d'accueil	Instructions d'hygiène du poste	Livret de formation, procédures HACCP	Fiche HACCP,SMQ

F. Le plan de nettoyage et de désinfection (24)

Maintenir la propreté dans l'établissement de travail est un objectif sanitaire et de service : il est important pour le client d'avoir une sensation de propreté et cette propreté est une condition de base de la maîtrise de la sécurité des aliments. Au même titre que l'organisation de la cuisine et de la production, l'organisation du plan de nettoyage est une étape de base dans la démarche de création d'une enseigne.

1. Protocole de nettoyage et de désinfection

Les procédures de nettoyage et de désinfection (Figure 21) doivent être précisées car chaque surface et chaque matériel présentent des caractéristiques particulières. Il s'agit à la fois d'assurer une bonne opération de nettoyage et de prévenir toute dégradation du matériel.

Figure 21: Exemple de protocole de nettoyage

MURS (Protocole n°1)	
PRODUIT(S)	Dégraissant Désinfectant Eau tiède <i>Bien lire les indications d'utilisation et notamment la dilution du produit</i>
FREQUENCE	UNE FOIS PAR JOUR (après le sol)
RESPONSABLE	VOIR TABLEAU DE PLANNING DE NETTOYAGE
EQUIPEMENTS	PULVERISATEUR CHIFFON BROSSE GANTS
MÉTHODE	1. SE PROTÉGER 2. PULVERISER 3. BROSSER OU FROTTER 4. LAISSER AGIR 5 MN 5. RINCER 6. EVACUER 7. SECHER

2. Plan de nettoyage (Tableau 12)

Les opérations de nettoyage forment un grand ensemble. Le plan de nettoyage permet d'éviter les oublis et de répartir les responsabilités.

Tableau 12: Planning de nettoyage quotidien

Planning de nettoyage – Tâches quotidiennes											
Semaine du / / au / /											
Zone	Matériel utilisé	Produit	Fréquence	L	Ma	Me	Je	Vé	Sa	Di	Méthode
Zone propre – Laboratoire											
Sols	MOP	Produit sol	Avant service								Appliquer la solution sur le sol et brosser si nécessaire
			Après service								
Salade chef	Lavette blanche « alimentaire »	Désinfectant alimentaire	À la fermeture								Nettoyer
			Avant service								
Four n°1	L. blanche	Désinfectant alimentaire et grease cutter	Après service								Attention Temp <60°C Laisser agir 10 min puis rincer
			À la fermeture								
Four n°2	L. blanche		1/jour								Attention Temp <60°C Laisser agir 10 min puis rincer
Four n°3	L. blanche		1/jour								
Grill/ plaques/ micro-ondes	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								
Zone tampon											
Légumerie	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								Nettoyer, frotter et rincer
Evier lave main	L. blanche	Produits spè	1/jour								Nettoyer
Plonge manuelle	L. blanche	Produits spè plonge	Avant service								Laisse agir 10 min et rincer
			Après service								
			À la fermeture								
Zone contaminée											
Comptoir											
Rack à pain	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								Nettoyer
Le BIN	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								Nettoyer
Tirage boissons	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								Nettoyer
Machine à glace	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								Nettoyer
											Nettoyer
Intérieur vitrines réfrigérées	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								Nettoyer
Fontaine à eau	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								Nettoyer
Machine à chocolat	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								Nettoyer
Machine à jus d'orange	L. blanche	Désinfectant alimentaire	1/jour								Nettoyer
Extérieur Armoires et Vitrines	L.verte	Produits spè	1/jour								Nettoyer
Caisses	Essuie-tout (fragile)	?	1/jour								Nettoyer
Poubelles	L. bleues										
Salle et toilettes clients											
Salles	MOP	Produit sol	Avant service								Appliquer la solution sur le sol et brosser si nécessaire
			Après service								
			À la fermeture								
Toilettes	Bleue-MOP	Produit sol	3/jour et autant que nécessaire								Appliquer et brosser
Poubelles	L. bleues										
Vestiaire et toilettes pour le personnel											
Toilettes	Bleue-MOP	Produit sol	1/jour								Appliquer et brosser
Vestiaires	MOP	Produit spè	1/jour								Appliquer et brosser
Poubelles	L. bleues										

3. Fiche d'autocontrôle propreté (Tableau 13)

Aux plans de nettoyage et désinfection est associée une fiche d'autocontrôle à disposition des managers afin de systématiser le contrôle de la propreté.

Tableau 13: Fiche d'autocontrôle propreté

Date	Avant service			Après service		
	S/NS	Observations	Actions correctives, qui? quand?	S/NS	Observations	Actions correctives, qui? quand?
Propreté, rangement de la zone de réception						
Propreté, rangement des vestiaires/ sanitaires						
Propreté, rangement chambres froides, réserve						
Propreté, rangement zone de préparation						
Propreté, rangement du comptoir, salle clients						
Propreté, rangement zone Javerie, lave vaisselle						
Port et propreté de l'uniforme						
Respect des rotations des DLC en zone de stockage						
Conservation des étiquettes des produits déconditionnés						
Absence d'emballage en zone de préparation						
Séparation des opérations propres et contaminantes						
Préparations identifiées et respect de leur durée de vie						
Autocontrôles réalisés, suivi plan nettoyage						

Légende : S : satisfaisant, NS : non satisfaisant, rien : non évalué Visa :

Conclusion

Les crises alimentaires, l'évolution des exigences publiques ont façonné le paysage réglementaire européen et français de la sécurité des aliments. La législation, les méthodes de maîtrise de la sécurité des aliments entrent dans une phase de maturité. Si la réalité de l'exploitation est en retard sur la réglementation, les restaurateurs ont initié un mouvement qui verra bientôt un aboutissement.

C'est dans ce contexte que s'engage le lancement de l'enseigne Pokéa. La première leçon à tirer de cette étude, est que l'ouverture d'une nouvelle enseigne ne peut s'envisager sans que soit pris en compte la sécurité des aliments : l'organisation de la cuisine, les procédures de production, le matériel sont les résultats d'une réflexion où la sécurité des aliments prédomine. Cette étude, sans prétendre à l'exhaustivité, met en relief les difficultés que rencontre l'entrepreneur lors de la création d'une enseigne de restauration rapide et les ressources utilisées pour les surmonter.

Par ailleurs, cette étude souligne les contraintes inhérentes à l'envergure de l'enseigne. La sécurité des aliments est le premier obstacle à la croissance d'une enseigne de restauration vers la chaîne de restauration. Dans ce projet où les objectifs de croissance sont pensés avant la première unité, cette dimension est sensible. Il s'agit de mettre en place l'organisation de la sécurité des aliments pour permettre la duplication du concept, pour donner les moyens de supporter la croissance et d'investir dans les ressources humaines.

Pour ce faire, le choix de Pokéa est d'intégrer la maîtrise de la sécurité des aliments à un système de management de la qualité. Cela répond à un principe de réalité : il n'est pas possible d'assurer la sécurité des aliments indépendamment d'un souci de qualité globale comprenant, entre autres, la productivité, la qualité gustative et la qualité de service. Entre produits biologiques, produits du terroir ou équitables sans perdre de vue les attestations de la qualité et les voies de la certification, les pistes de la qualité sont variées. A l'enseigne de définir une politique qualité et d'en faire une marque. Cet exemple s'inscrit dans une nouvelle approche de la sécurité des aliments : d'une réponse contrainte à la répression vers une démarche volontaire qui prône la promotion de la qualité.

Au gré des avancées du projet Pokéa, cette étude propose un aperçu incomplet, parfois hétérogène de l'approche de la sécurité des aliments pour une enseigne en création. Ce travail universitaire accompagne en effet un projet ancré dans la réalité dont la démarche n'est pas encore aboutie. C'est en particulier le cas pour la sécurité des aliments, dont la réalisation sur le terrain est encore sujette à nombreuses incertitudes. Ces incertitudes sont la contrepartie d'une étude terrain et dans le cas présent, un enseignement supplémentaire à tirer de cette étude.

Bibliographie

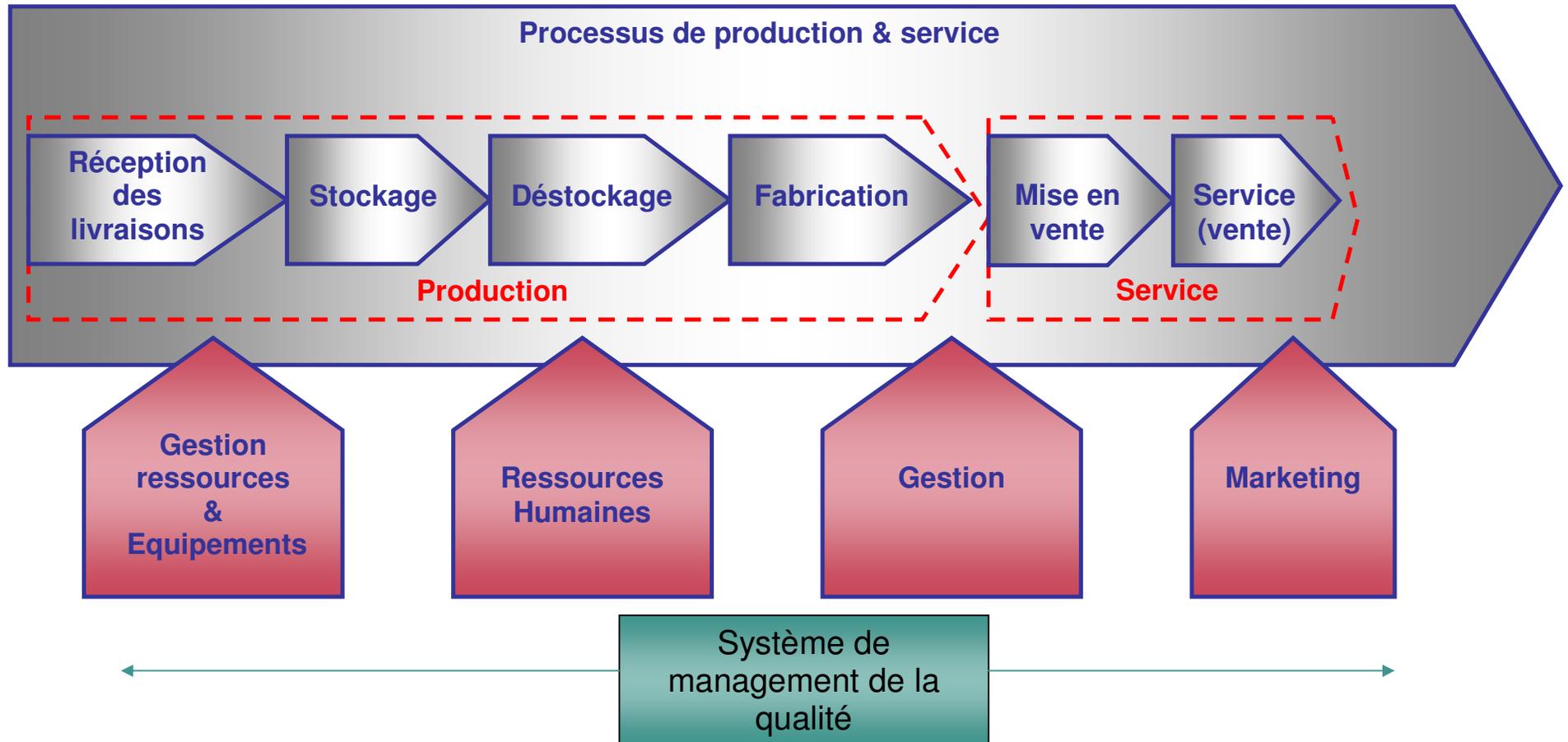
1. ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION. *ISO 22000 Présentation de la norme*, Éd. 2000. AFNOR, 2000, 14p.
2. ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION. *ISO 9000, Système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire*, Éd. 2000. AFNOR, 2000, 40p.
3. ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION. *ISO 9001, Système de management de la qualité- Exigences-*, Éd. 2000. AFNOR, 2000, 40p.
4. BOLNOT (FH), QUINTARD (JC), OBSERVATOIRE REGIONAL DE SANTE D'ILE DE FRANCE. *Guide d'orientation pour la restauration collective*. [en-ligne]. Maisons-Alfort (Fr): Observatoire Risques et ALIMents (ORALIM) de l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort.
<http://www.vet-alfort.fr/ressources/services/oralim/guide/restau/1a.html>],
(Consulté le 10 août 2006).
5. BOLNOT (FH). *Crise alimentaire ou crise de confiance ?*. Polycopié. Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, Observatoire Risques et Aliments. 2004, 29p.
6. BOLNOT (FH). *La maîtrise de la qualité et les signes de qualité*. Polycopié. Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, Observatoire Risques et Aliments. 2004, 17p.
7. CONFEDERATION FRANÇAISE DES HOTELIERS, RESTAURATEURS ET CAFETIERS-LIMONADIERS, FEDERATION NATIONALE DE L'INDUSTRIE HOTELIERE, SYNDICAT NATIONAL DES RESTAURATEURS, LIMONADIERS ET HOTELIERS. *Guide de bonnes pratiques d'hygiène Restaurateur*. Éd. des Journaux Officiels, 1999, 415p.
8. CONFEDERATION NATIONALE DE LA BOULANGERIE ET BOULANGERIE PATISSERIE FRANÇAISE. *Guide de Bonnes Pratiques d'Hygiène en Pâtisserie*. Ed.Sotal, 1997, 91p.
9. CONFEDERATION DES ENTREPRISES DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION. *Guide de Bonnes Pratiques d'Hygiène –Rayon Pâtisserie-Viennoiserie en GMS*. Éd. des Journaux Officiels, 2002, 63p.
10. CORPET (D). *Maîtrise de l'Hygiène (Restaurant & Industrie) Hygiène en Restauration Hors Foyer*. Polycopié. Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, Unité pédagogique de l'Hygiène et l'Industrie des Denrées Alimentaires d'Origine Animale. 2005, 26p.
11. CORPET (D). *Maîtrise des dangers*. Polycopié. Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, Unité pédagogique de l'Hygiène et l'Industrie des Denrées Alimentaires d'Origine Animale. 2005, 12p.

12. CORPET (D). *Qualité des aliments*. Polycopié. Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, Unité pédagogique de l'Hygiène et l'Industrie des Denrées Alimentaires d'Origine Animale. 2005, 11p.
13. CORPET (D). *TIAC, Risques Sanitaires des Aliments Dangers Chimiques & Toxi-infections Alimentaires Collectives*. Polycopié. Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, Unité pédagogique de l'Hygiène et l'Industrie des Denrées Alimentaires d'Origine Animale. 2005, 28p.
14. CROSBY (P). Définition de la qualité. In: AUPETIT (P) *Assurance qualité & ISO 9000*. Module C3 Conservatoire National des Arts et Métiers, 2004, 88p.
15. DE SMET (G). *Les problèmes rencontrés dans l'application des règles d'hygiène, en temps de paix, dans les organismes de restauration de l'armée de terre*. Thèse Méd. Vét., Toulouse, 1995, n° 27, 88p.
16. DESPLANCHES (A). Antisepsie et hygiène du personnel. *Revue laitière française*. 1991, n°503, 56-57.
17. EUROPA site portail de l'Union européenne. Nouveau régime relatif à l'hygiène des denrées alimentaires. In *Sécurité alimentaire*. [en-ligne], Mise en ligne le 26 avril 2006. Bruxelles (Be): Commission Européenne. [<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/s80000.htm>] (consultée le 12 juillet 2006).
18. GENESTIER (F). *Former à l'hygiène des aliments, Concevoir, planifier, animer, évaluer*. AFNOR, 2003, 226p.
19. GODARD (O). *Éthique, démarches proactives et gestion de la contestabilité*. Polycopié. Ecole polytechnique, Pôle Economie. 2006, 31p.
20. INSTITUT DE VEILLE SANITAIRE (InVS). Toxi-infection alimentaire collective (Tiac). [en-ligne], Mise en ligne le 30 mai 2006 [<http://www.invs.sante.fr/surveillance/tiac/default.htm>], (consulté le 12 juillet 2006).
21. LEBAN (R). *Principes et outils du management, Module B2*. Polycopié. Conservatoire National des Arts et Métiers, Pôle Economie et management. 2004, 87p.
22. LECLERC (N). *L'assurance qualité en restauration collective: Dispositif de lutte contre les toxi-infections alimentaires collectives. Exemple d'application dans une cuisine centrale*. Thèse Méd.Vét, Alfort ; 2003, n°007, 109p.
23. LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D) : *Mercator, Théorie et pratiques du marketing*. 7^{ème} Ed. Ed.Dalloz, 2003, 1168p.
24. MEROUZE (R), TONDUSSON (O) *Bonnes pratiques d'hygiène et Plans de Nettoyage des outils de maîtrise des risques*. Ed. BPI, 1997, 160p.

25. MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. Le « Paquet hygiène » [en-ligne]. Mise en ligne le 19 décembre 2005. [http://agriculture.maapar1.agriculture.gouv.fr/spip/actualites.paquethygiene_a4786.html] (consulté le 16 août 2006).
26. MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. *La restauration commerciale et collective à caractère social* [en-ligne]. Mise en ligne le 7 mars 2005. [http://www.agriculture.gouv.fr/spip/ressources.themes.alimentationconsommation.securitesanitaire.restaurationcollective_r186.html] (consulté le 12 juillet 2006).
27. RECOURS (F), HEBEL (P), GAINIER (C). Exercice d'anticipation des comportements alimentaires des Français. *Cahier de recherche du Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie (CREDOC)*, 2005, n°222, p38-67.
28. ROSSET (R), LAMELOISE (P). Hygiène de la préparation : règles générales. *Informations techniques des services vétérinaires : la restauration*, 1983, P113-118.
29. ROZIER (J), CARLIER (V), BOLNOT (FH). *Bases microbiologiques de l'hygiène des aliments*. Ed . Sepalc, Ec. Nat. Vét. d'Alfort, 1985, 230p.
30. SLOVIC (P). *The Perception of risk*. Ed. Earthscan, 2000, 468p.
31. SYNDICAT NATIONAL DE L'ALIMENTATION ET DE LA RESTAURATION RAPIDE (SNARR). *Site du Syndicat National de la Restauration Rapide*. [en-ligne], Mise à jour le 22 mai 2006 [<http://www.snarr.fr>], (Consulté le 24 juin 2006).
32. VALLERIAN (S). *Contribution à l'étude de la maîtrise de la qualité hygiénique dans la restauration rapide*. Thèse Méd.Vét., Toulouse, 1999, n°76, 105p.
33. VILAINE (R). Panorama des chaînes de sandwicheries en France, Italie, Allemagne, Espagne et au Royaume-Uni. In : *European Sandwich & Snack Show 2006*. Paris, 1-2 mars 2006. Paris, GIRA Foodservice, 2006, 6-12.

ANNEXES

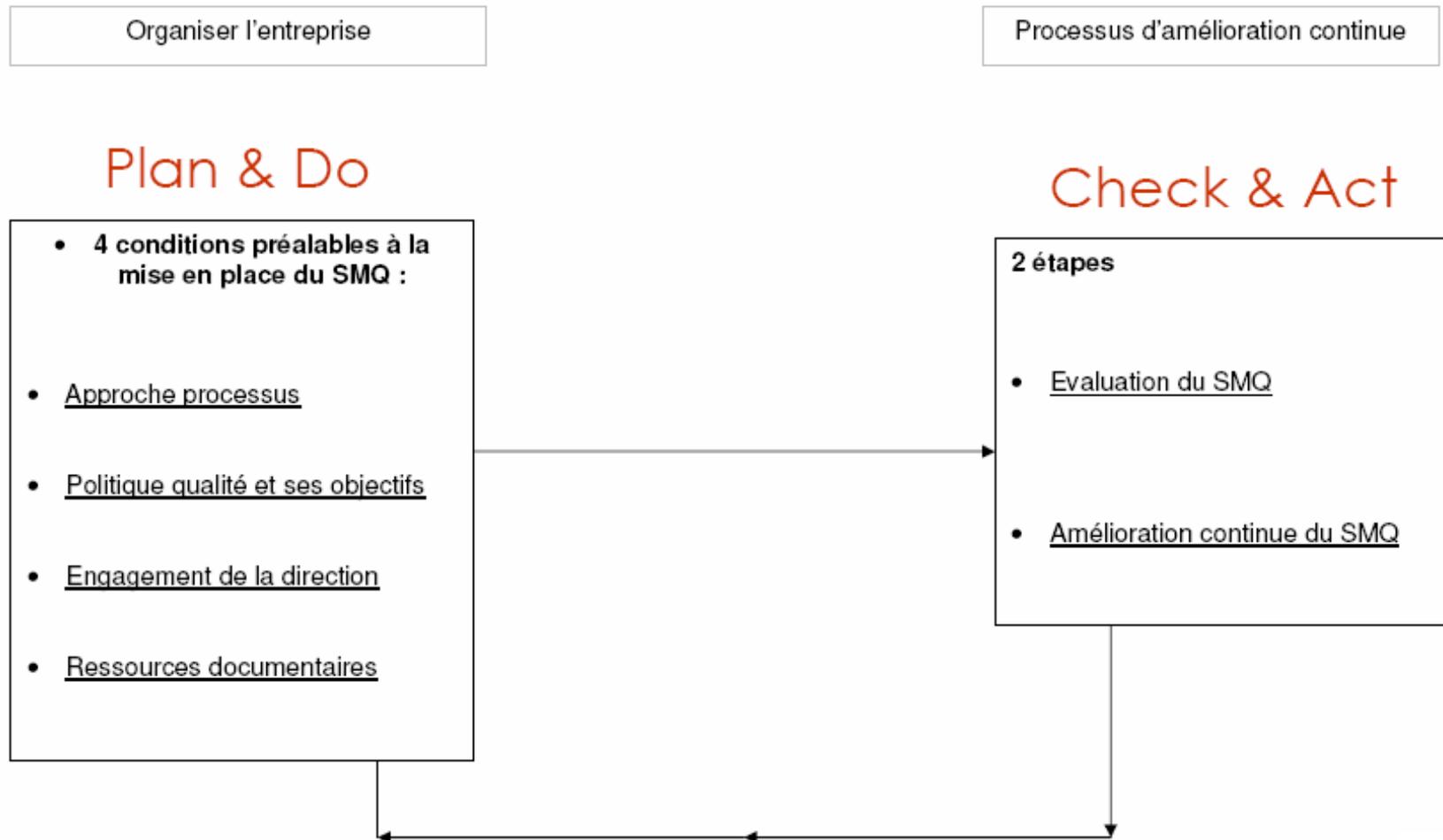
A. L'approche processus Pokéa



B. Le Système de Management de la Qualité Pokéa

Le SMQ en 2 étapes :

Pour pouvoir mettre en place le processus d'amélioration continue de l'entreprise, la norme ISO 9000 définit **des conditions préalables** pour mettre en place le SMQ. Cette organisation est évolutive. Parmi l'ensemble des processus qui compose le SMQ, il y a les **processus d'amélioration continue** qui permettent d'assurer son évaluation et son évolution.



C. La gamme Pokéa (Propositions)

a) Gamme Boulangerie-Viennoiserie-Pâtisserie (BVP)

Boulangerie-Viennoiserie-Pâtisserie			
Pains	Viennoiseries	Pâtisseries sucrées	Pâtisseries salées
Offre de base	Singles	Singles	Boîtes et coffrets
Baguette	Pain chocolat		Petits fours
Pain	Croissant	<i>Tartelettes</i>	
	Pain aux raisins	Choco	
Pains spéciaux	Croissant aux amandes	Multifruit	
Seigle	Chausson aux pommes	Griottes, citron, poire, pommes	
Boule	Beignets*	Fraises	
Pain campagne	Fondant au chocolat		
Pain complet	Chouquettes	<i>Flan</i>	
Pain céréales		Flan nature	
Pain au son	Beignets	Flan abricot	
Pain seigle raisin	Brioche nature (430g)		
	Brioche sucre	<i>Eclair</i>	
	Torsade au chocolat	Eclair Choco	
	Viennoise au chocolat	Eclair Café	
	Lots	<i>Parts</i>	
	mini viennoiseries	Fondant au chocolat	
		Boîtes et coffrets	
		12 minis desserts	
		Gâteaux entiers	
		Tartes pommes/Poires/abricot	
		Tartes mirabelles/Framboises	
		Fondant au chocolat	
		Spécialités	
		<i>Galettes des rois</i>	

b) Gamme Sandwicherie

Sandwiches			
Sandwiches traditionnels	Sandwiches chauds	Sandwiches minis	Sandwiches spéciaux
<p>Sandwiches froids</p> <p>Parisien (beurre, jambon blanc)</p> <p>Lyonnais (saucisson, beurre)</p> <p>Poulet (poulet, tomates, iceberg)</p> <p>Capri (Chèvre, menthe, tomates confites, iceberg)</p> <p>Montagnard (Pain pavot, cornichons, jambon Bayonne)</p> <p>Toscan (Coppa, parmesan, légumes grillés)</p> <p>Océane (Thon, œuf, salade)</p> <p>Surimi (Miettes de surimi, concombres, tomates, iceberg)</p> <p>Crétois (Tzatziki, tomates, aubergines grillées, feta)</p>	<p>Toasté</p> <p>Capri (Chèvre, jambon cru, mesclun, sauce tomate basilic)</p> <p>Californien (Dinde, bacon, guacamole, tomates, iceberg)</p> <p>Texan (Poulet sauce barbecue, bacon, tomates, iceberg)</p> <p>Savoyard (Bacon, raclette, oignons, tomates)</p> <p>Grilladé (Steak haché, Comté, Sauce Béarnaise)</p> <p>Oriental (Poulet, curry, poivrons)</p> <p>Veggie (légumes grillés, tomates, chèvre)</p>	<p>Minis Toasted</p> <p>Petit Indien (poulet tandoori, fromage)</p> <p>Petit Veggie (Légumes grillés, fromage)</p> <p>Petit Rustique (Poulet à l'ancienne, fromage)</p>	<p>Wraps</p> <p>Tandoori (Poulet tandoori, guacamole, tomates, iceberg)</p> <p>Californien (Dinde, bacon, guacamole, tomates, iceberg)</p> <p>Marin (Thon, cream cheese, iceberg, tomates)</p> <p>Rustique (Poulet à l'ancienne, tomates, iceberg)</p> <p>Veggie (légumes grillés, tomates, chèvre)</p> <p>Surimi (Miettes de surimi, concombres, tomates, iceberg)</p>
		<p>Choix de pains</p> <p>Pain aux olives</p> <p>Bagels</p> <p>Pain vie moles</p> <p>Pain bio</p>	<p>Sandwichs light</p> <p>Pain polaire</p> <p>Pain ciapata</p>

c) Gamme « Salade »

Salades			
Bases	Composition	Accompagnements	Pots individuels
CLASSIQUES			
Base "Légumes du jardin"	Salade composée (base verte)	Supplément chaud	Salades variées
	Petits légumes frais du jardin	Supplément poulet croustillant	Légumes du jardin
Base "Américaine"	Salade composée (base verte)	Supplément crevettes grillé	Taboulé
	Cole Slaw	Supplément	Penne
	Taboulé	Supplément viande froid	Cole slaw
Base « Pasta »	Salade composée (base verte)	Poulet tandoori	
	Penne sauce pesto	Poulet à l'ancienne	
		Poulet barbecue	
		Dinde	
Base "Caprese"	Salade composée (base verte)	Bacon	
	Pâtes ruote	Supplément poisson froid	
	Boules de mozzarella		
	Tomates cerises	Thon	
		Saumon fumé	
PROMOTIONNELLES			
Base "Printemps"	Salade composée (base verte)	Supplément légumes froid	
	Roquette, mâche et frisée	Salade (roquette, mâche, etc....)	
		Légumes grillés	
		Tomates confites	
Base "hiver"	...	Légumes du jardin	
		Taboulé	
		Penne	

d) Gamme « Plats alternatifs »

Alternatifs				
Pâtes	Soupes	Tartines	Pizzas	Quiches/ Tartes
Type de pâtes	Type de soupes	/	Type de Pizzas	Type de quiches
à cuire	Velouté de potirons		Marguerita	Tarte poireau
Penne	(Potiron, Pomme de terre, Carotte, Tomate, Oignons, Eau)		Régina	Quiche lorraine
Farfalle	Soupe méditerranéenne		3 fromages	Crumble de courgettes
Spaghetti	(Eau, Poissons, Crustacés, Purée de tomate, Oignons)		Paysanne	
Fusilli	Moulinée aux 7 légumes		Tartiflette	
Tagliatelle	(pomme de terre, céleri, oignon, brocoli, tomate, poireau, chou, navet)		Raclette	
Gnocchi	Soupe potagère (pomme de terre, céleri, haricot vert, brocoli, oignon, poireau, épinard)			
farciés	+ accompagnements salade			
Tortellini				
Ravioli				
Fagottini				
Type de sauces				
Curry				
Bolognaise				
Carbonara				
Pesto				
Tomate basilic				
Saumon				
+ accompagnements salade				

e) Gamme dessert

Desserts		
Desserts américains	Divers "Cup's"	Glaces
<p>Individuels Muffins chocolat Muffins myrtille Muffins vanille</p> <p>Mandises Cookies</p> <p>A découper Fondant au chocolat Carrot cake Banana cake Brownies</p>	<p>Salade de fruits Salade de fruits classique Salade raisins pomme Salade ananas</p> <p>Préparations fromage blanc Fromage blanc aux fruits rouges <i>Fromage blanc aux fruits (autres)</i></p> <p>Crumble Crumble aux pommes Crumble aux fruits rouges Crumble au chocolat fondant Crumble poire banane chocolat <i>Bonbon anglais</i> <i>Crumble au citron</i></p> <p>Autres Cheese cake</p>	<p>Distributeurs Sundays <i>Shake</i> <i>Glaces 2 parfums</i></p> <p><i>Glacier</i> <i>Glace en bac</i></p>

D. Textes réglementaires

1. Code de la consommation – loi 93-949 du 26 juillet 1993 (Extraits)

Article L.212-1

Dès la première mise sur le marché, les produits doivent répondre aux prescriptions en vigueur relatives à la sécurité et à la santé des personnes, à la loyauté des transactions commerciales et à la protection des consommateurs. Le responsable de la première mise sur le marché d'un produit est donc tenu de vérifier que celui-ci est conforme aux prescriptions en vigueur. A la demande des agents habilités pour appliquer les chapitres II à VI, il est tenu de justifier les vérifications et contrôles effectués.

Article L221-1

Les produits et les services doivent, dans des conditions normales d'utilisation ou dans d'autres conditions raisonnablement prévisibles par le professionnel, présenter la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre et ne pas porter atteinte à la santé des personnes.

2. La directive 93/43/CEE du conseil du 14 juin 1993 (Extraits)

Article 3

1. La préparation, la transformation, la fabrication, le conditionnement, le stockage, le transport, la distribution, la manutention et la vente ou la mise à disposition de denrées alimentaires sont effectués de manière hygiénique.

2. Les entreprises du secteur alimentaire identifient tout aspect de leurs activités qui est déterminant pour la sécurité des aliments et elles veillent à ce que des procédures de sécurité appropriées soient établies, mises en oeuvre, respectées et mises à jour en se fondant sur les principes suivants qui ont été utilisés pour développer le système HACCP (analyse des risques, points critiques pour leur maîtrise):

- analyser les risques alimentaires potentiels d'une opération menée dans le cadre des activités d'une entreprise du secteur alimentaire,

- mettre en évidence les niveaux et moments (les «points») de l'opération où des risques alimentaires peuvent se présenter,

- établir quels points parmi ceux qui ont été mis en évidence sont déterminants pour la sécurité alimentaire (les «points critiques»),

- définir et mettre en oeuvre des procédures de vérification et de suivi efficaces au niveau de ces points critiques et

- revoir périodiquement, et à chaque modification de l'opération menée dans le cadre de l'entreprise du secteur alimentaire, l'analyse des risques alimentaires, les points de contrôle critiques ainsi que les procédures de vérification et de suivi.

3. Les entreprises du secteur alimentaire respectent les règles d'hygiène énoncées dans l'annexe. Des dérogations à certaines dispositions de l'annexe peuvent être accordées selon la procédure prévue à l'article 14.

Article 5

1. Les États membres encouragent l'élaboration de guides de bonnes pratiques d'hygiène auxquels les entreprises du secteur alimentaire pourront volontairement se référer et qui pourront leur servir de guide pour le respect des dispositions de l'article 3.

2. S'il est procédé à la mise au point des guides de bonnes pratiques d'hygiène visés au paragraphe 1, ils seront élaborés:

- par les branches du secteur alimentaire et par des représentants d'autres parties concernées, telles que les autorités appropriées et les associations de consommateurs,

- après consultation des milieux dont les intérêts risquent d'être touchés de manière sensible, y compris les autorités compétentes,

- le cas échéant, en se référant aux codes d'usage internationaux recommandés en matière d'hygiène - Principes généraux d'hygiène alimentaire du Codex Alimentarius.

3. Le « Paquet hygiène » (Extraits)

a) Extraits du règlement (CE) N° 178/2002 ou « Food Law »

Article 17 – Responsabilité

1. Les exploitants du secteur alimentaire et du secteur de l'alimentation animale veillent, à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution dans les entreprises placées sous leur contrôle, à ce que les denrées alimentaires ou les aliments pour animaux répondent aux prescriptions de la législation alimentaire applicables à leurs activités et vérifient le respect de ces prescriptions.

2. Les États membres assurent l'application de la législation alimentaire; ils contrôlent et vérifient le respect par les exploitants du secteur alimentaire et du secteur de l'alimentation animale des prescriptions applicables de la législation alimentaire à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution. À cette fin, ils maintiennent un système de contrôles officiels et d'autres activités appropriées selon les circonstances, y compris les activités de

communication publique sur la sécurité et les risques des denrées alimentaires et des aliments pour animaux, de surveillance de la sécurité des denrées alimentaires des aliments pour animaux et d'autres activités de contrôle couvrant toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution. Les États membres fixent également les règles relatives aux mesures et sanctions applicables en cas de violations de la législation relatives aux denrées alimentaires et aux aliments pour animaux. Les mesures et sanctions doivent être effectives, proportionnées et dissuasives.

Considérant 28

L'expérience a montré que le fonctionnement du marché intérieur peut être compromis lorsqu'il est impossible de retracer le cheminement de denrées alimentaires et d'aliments pour animaux. Par conséquent, il est nécessaire de mettre sur pied, dans les entreprises du secteur alimentaire et les entreprises du secteur de l'alimentation animale, un système complet de traçabilité des denrées alimentaires et des aliments pour animaux permettant de procéder à des retraits ciblés et précis ou d'informer les consommateurs ou les inspecteurs officiels et, partant, d'éviter l'éventualité d'inutiles perturbations plus importantes en cas de problème de sécurité des denrées alimentaires.

Considérant 29

Il convient de veiller à ce qu'une entreprise du secteur alimentaire ou du secteur de l'alimentation animale, y compris un importateur, puisse identifier au moins l'exploitation ou l'entreprise qui a livré la denrée alimentaire, l'aliment pour animaux, l'animal ou la substance susceptible d'être incorporée dans une denrée alimentaire ou un aliment pour animaux, pour assurer, en cas d'enquête, la traçabilité à tous les stades.

Article 3, point 15

[On entend par] «traçabilité», la capacité de retracer, à travers toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution, le cheminement d'une denrée alimentaire, d'un aliment pour animaux, d'un animal producteur de denrées alimentaires ou d'une substance destinée à être incorporée ou susceptible d'être incorporée dans une denrée alimentaire ou un aliment pour animaux.

Article 18

1. La traçabilité des denrées alimentaires, des aliments pour animaux, des animaux producteurs de denrées alimentaires et de toute autre substance destinée à être incorporée ou susceptible d'être incorporée dans des denrées alimentaires ou des aliments pour animaux est établie à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution.

2. Les exploitants du secteur alimentaire et du secteur de l'alimentation animale doivent être en mesure d'identifier toute personne leur ayant fourni une denrée alimentaire, un aliment pour animaux, un animal producteur de denrées alimentaires ou toute substance destinée à être incorporée ou susceptible d'être incorporée dans des denrées alimentaires ou dans des aliments pour animaux. À cet effet, ces exploitants disposent de systèmes et de procédures permettant de mettre

l'information en question à la disposition des autorités compétentes, à la demande de celle-ci.

3. Les exploitants du secteur alimentaire et du secteur de l'alimentation animale disposent de systèmes et de procédures permettant d'identifier les entreprises auxquelles leurs produits ont été fournis. Cette information est mise à la disposition des autorités compétentes à la demande de celles-ci.

4. Les denrées alimentaires et les aliments pour animaux qui sont mis sur le marché dans la Communauté ou susceptibles de l'être sont étiquetés ou identifiés de façon adéquate pour faciliter leur traçabilité, à l'aide des documents ou informations pertinents conformément aux prescriptions applicables prévues par des dispositions plus spécifiques.

5. Des dispositions visant à appliquer les prescriptions du présent article en ce qu'il concerne des secteurs spécifiques peuvent être adoptées conformément à la procédure définie à l'article 58, paragraphe 2.

b) Extraits du règlement 852//2004

CHAPITRE II - OBLIGATIONS DES EXPLOITANTS DU SECTEUR ALIMENTAIRE

Article 3

Obligation générale

Les exploitants du secteur alimentaire veillent à ce que toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution des denrées alimentaires sous leur responsabilité soient conformes aux exigences pertinentes en matière d'hygiène fixées par le présent règlement.

Article 4

Exigences générales et spécifiques d'hygiène

1. Les exploitants du secteur alimentaire effectuant une production primaire et les opérations connexes énumérées à l'annexe I se conforment aux règles générales d'hygiène contenues dans la partie A de l'annexe I et à toute exigence spécifique prévue par le règlement (CE) n° 853/2004.

2. Les exploitants du secteur alimentaire opérant à n'importe quel stade de la chaîne de production, de la transformation et de la distribution de denrées alimentaires après ceux auxquels s'applique le paragraphe 1 se conforment aux règles générales d'hygiène figurant à l'annexe II et à toute exigence spécifique prévue par le règlement (CE) n° 853/2004.

3. Les exploitants du secteur alimentaire prennent, le cas échéant, les mesures d'hygiène spécifiques suivantes:

- a) respect des critères microbiologiques applicables aux denrées alimentaires;
- b) procédures nécessaires pour atteindre les objectifs fixés afin que le présent règlement atteigne son but;
- c) respect des exigences en matière de contrôle de la température applicables aux denrées alimentaires;
- d) maintien de la chaîne du froid;
- e) prélèvement d'échantillons et analyses.

4. Les critères, exigences et objectifs visés au paragraphe 3 sont adoptés conformément à la procédure visée à l'article 14, paragraphe 2. Les méthodes d'échantillonnage et d'analyse connexes sont établies conformément à la même procédure.

CHAPITRE III - GUIDES DE BONNES PRATIQUES

Article 7

Élaboration, diffusion et utilisation des guides

Les États membres encouragent l'élaboration et la diffusion de guides nationaux de bonnes pratiques d'hygiène et d'application des principes HACCP, conformément à l'article 8. Des guides communautaires sont élaborés conformément à l'article 9.

La diffusion et l'utilisation des guides tant nationaux que communautaires sont encouragées. Toutefois, les exploitants du secteur alimentaire peuvent utiliser ces guides sur une base facultative.

PROBLEMATIQUE DE LA SECURITE DES ALIMENTS EN PHASE DE CREATION D'UNE CHAINE DE RESTAURATION RAPIDE

CARBONEL Xavier

Résumé :

La création d'une entreprise demande un long travail en amont du lancement de l'activité. Une enseigne de restauration a de nombreuses exigences propres pour assurer la sécurité et la santé du client. Cette étude présente le cas particulier de la création d'une chaîne de restauration rapide. Elle a été réalisée au cours de la phase de création de l'enseigne Pokéa, spécialisée dans la restauration rapide et les produits de boulangerie dans les zones périurbaines. L'étude propose d'abord une analyse de la situation actuelle de la restauration rapide et de la sécurité des aliments en France. Elle expose ensuite les moyens de maîtrise disponibles pour assurer concrètement la sécurité des aliments. Enfin, l'étude présente la manière dont la sécurité des aliments est progressivement mise en place avant le lancement de l'enseigne Pokéa et les raisons qui guident les choix des créateurs. L'étude met en évidence la place primordiale de la sécurité des aliments dans la restauration rapide contemporaine et les liens indissociables entre un management de la qualité de l'offre et la sécurité des aliments.

Mots clés : RESTAURATION, RESTAURATION RAPIDE, SECURITE DES ALIMENTS, HYGIENE ALIMENTAIRE, SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE, HACCP, ISO 9000.

Jury :

Président : Pr.

Directeur : Dr. BOLNOT

Assesseur : Pr. BOULOUIS

Adresse de l'auteur :

M. CARBONEL
10 rue HENRIOT
77420 Champs/Marne (France)
x_carbonel@yahoo.fr

PROBLEMATIC OF FOOD SAFETY DURING THE SETTING UP OF A FAST FOOD CHAIN

CARBONEL Xavier

Abstract

The setting up of a company requires a hard work upstream the launch of the activity. A catering sign implies many specific requirements to ensure the safety and the health of the customer. This study presents the particular case of the setting up of a fast food chain. It was carried out during the phase of setting up of Pokéa, a sign specialized in the fast food industry and the products of bakery and located in the suburbs. The study first proposes an analysis of the current situation of the fast food industry and food safety in France. It exposes then the control means available to carry out the food safety concretely. Lastly, the study presents the way in which the food safety is gradually set up before the launching of the sign Pokéa and the reasons which guide the choices of the businessmen. The study highlights the paramount place of the food safety in the present fast food industry and the bonds between a quality management and the food safety management.

Keywords : CATERING, FAST FOOD RESTAURANT, FOOD SAFETY, FOOD HYGIENE, QUALITY MANAGEMENT, HACCP, ISO 9000.

Jury :

President : Pr.

Director : Dr. BOLNOT
Assessor : Pr. BOULOUIS

Author's address:

M. CARBONEL
10 rue HENRIOT
77420 Champs/Marne (FRANCE)
x_carbonel@yahoo.fr