



**HAL**  
open science

# Caractérisation des processus d'innovation dans les entreprises de services

Philippe Soille

► **To cite this version:**

Philippe Soille. Caractérisation des processus d'innovation dans les entreprises de services. Autre. Arts et Métiers ParisTech, 2011. Français. NNT : 2011ENAM0044 . pastel-00657168

**HAL Id: pastel-00657168**

**<https://pastel.hal.science/pastel-00657168>**

Submitted on 6 Jan 2012

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

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

École doctorale n°432 : Sciences des Métiers de l'Ingénieur

## Doctorat ParisTech

# THÈSE

pour obtenir le grade de docteur délivré par

**l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers**

**Spécialité « Génie industriel (AM) »**

*présentée et soutenue publiquement par*

**Philippe SOILLE**

le 21 Décembre 2011

à l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers  
151 boulevard de l'Hôpital – 75013 Paris

## **Caractérisation des processus d'innovation dans les Entreprises de Services**

**- Partenaire industriel : Pôle R&D Groupe FLO -**

Directeur de thèse : **Simon RICHIR**  
Co-encadrement de la thèse : **François DRUEL**

### **Jury**

<b>M. Gilles SAMYN,</b>	PCA Groupe FLO ; Ingénieur, Solvay Business School	Président
<b>M. Vincent BOLY,</b>	Professeur des universités, ENSGSI	Rapporteur
<b>M. Claude FISCHLER,</b>	Directeur de recherche, CNRS, EHESS	Rapporteur
<b>M. François DRUEL,</b>	Chercheur associé, ENSAM, LAMPA	Examinateur
<b>M. Robert DUCHAMP,</b>	Professeur des universités, ENSAM, LCPI	Examinateur
<b>M. Mohamed MERDJI,</b>	Docteur, AUDENCIA	Examinateur
<b>M. Simon RICHIR,</b>	Professeur des universités, ENSAM, LAMPA	Examinateur



« Il n'y a pas d'ascension sans pesanteur »

Antoine de Saint Exupéry

« Tant qu'il y a de l'histoire,  
il y a de l'échec, donc de l'espoir »

Philippe Muray

« Bannissez la peur »

William Edwards Deming

« Une personne qui n'a jamais  
commis d'erreur, n'a jamais innové »

Albert Einstein



A Christine, Juliette, Romane et Léo.

A Jean-Pierre Soille.



A Jean-Paul Bucher,  
pour son goût des échanges  
et sa passion à transmettre  
ses connaissances.



# Remerciements

Merci à toutes celles et tous ceux qui ont compris que ce travail de recherche partenariale a aidé le Pôle R&D FLO à se construire et réciproquement. Leur soutien même discret ou implicite me fut précieux.

Merci à Simon Richir pour son accompagnement, sa grande ouverture d'esprit et l'accueil reçu au sein de l'équipe Présence et Innovation de l'ENSAM ;

merci à François Druel sans lequel je n'aurais peut-être pas mené ce travail à terme. Il est l'encadrant de thèse que je souhaite à tout doctorant ;

merci à Vincent Boly et Claude Fischler, en tant que rapporteurs et soutiens de cette thèse ;

merci à Robert Duchamp, Mohamed Merdji et Gilles Samyn pour leur bienveillance à l'égard de ce travail de longue haleine ;

merci à Dominique Giraudier de m'avoir permis de réaliser ce travail librement ;

merci à Eric Vincent de m'avoir régulièrement soutenu dans l'effort.

Merci aux différents membres de mon équipe du Pôle R&D FLO pour leur aide efficace avec une mention particulière pour ses représentantes que sont Marie Bez, Marina Delalande, Cécile Legrand, Sandrine Andres et Agathe Jarlet.

Je n'oublie pas mes nombreux et fructueux échanges avec l'ensemble de nos directeurs techniques et culinaires depuis 2008. J'adresse une mention particulière à Pascal Tessier et Pierre Sonnery pour l'aide prodiguée dans l'administration de mes différents questionnaires au fil de leurs audits opérationnels des restaurants.

Que chacun en soit remercié.

Merci à Corinne Dardy, Célia Schermesser, Pascale Bronnec et Ilango Cannappah pour leurs précieuses assistances techniques respectives ainsi que pour leur esprit constructif.

Enfin, et pour finir par l'essentiel, merci à mon entourage familial pour sa patience et principalement mon épouse pour sa compréhension puis son soutien.



# TABLE DES MATIERES

I – INTRODUCTION.....	15
<b>1. Motivations.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. La Démarche de Recherche Action.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2. Les HCR, nouvel environnement industriel.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. Groupe FLO, contexte et perspectives 2007 - 2012.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Buts de cette recherche.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5. Présentation du document.....</b>	<b>20</b>
II - SUJET DE THESE ET ETAT DE L'ART.....	22
<b>2. Exposé du sujet.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Introduction de nos trois champs de connaissances.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Introduction du Premier champ de connaissance : innovation industrielle et méthodes de pilotage.....</b>	<b>28</b>
2.2.1. Définitions de l'innovation.....	28
2.2.2. Stratégie d'entreprise et innovation industrielle.....	29
2.2.3. Organisation de l'innovation et innovation organisationnelle.....	31
2.2.4. Ingénierie de l'innovation.....	32
2.2.5. Management de projet et transformation de l'entreprise.....	35
2.2.6. Management multi-projets.....	40
2.2.7. Planification de projets.....	41
2.2.8. Conclusion sur ce qui doit être démontré sur l'innovation pilotée.....	42
<b>2.3. Introduction du deuxième champ de connaissances : décision, conduite et sociologie du changement d'organisation.....</b>	<b>46</b>
2.3.1. Processus de décision.....	47
2.3.2. Acteurs de décision.....	50
2.3.3. Savoir-faire et compétences à minima : apport des sciences humaines et sociales.....	55
2.3.4. Savoir-faire et compétences à développer : l'apport des sciences humaines et sociales.....	59
2.3.4.1. Le leadership.....	60
2.3.4.2. Le changement.....	62
2.3.5. Sociologie du changement et innovation organisationnelle.....	63
2.3.5.1. La notion de co-production.....	64
2.3.5.2. Le client acteur du changement.....	65
2.3.5.3. Organisation formelle et organisation réelle.....	67
2.3.5.4. La démarche du changement.....	68

2.3.5.4.1.	Symptômes, problèmes, priorités, leviers.....	69
2.3.5.4.2.	Mise en œuvre et moment du changement.....	71
2.3.6.	Conclusion sur ce qui doit être démontré sur le changement d'organisation.....	73
<b>2.4.</b>	<b>Troisième champ de connaissances : application à l'innovation dans les métiers de services et caractéristiques identifiées.....</b>	<b>76</b>
2.4.1.	Innovation et économie de services.....	76
2.4.2.	Les métiers de services.....	84
2.4.2.1.	Le travail dans l'interaction.....	87
2.4.2.2.	Les services du secteur industriel.....	91
2.4.2.3.	Les services aux consommateurs finaux.....	92
2.4.2.3.1	Le cas des métiers d'alimentation hors domicile.....	96
2.4.2.3.2.	Sociologies particulières aux métiers de bouche.....	97
2.4.2.3.3.	Outils spécifiques et standards de service propres aux métiers de bouche.....	100
2.4.3.	Conclusion sur ce qui doit être démontré sur les spécificités propres aux métiers de services.....	118
<b>2.5.</b>	<b>Conclusion de notre recherche bibliographique et exposé de la problématique.....</b>	<b>121</b>
2.5.1.	Présentation de notre problématique de recherche.....	123
2.5.2.	Introduction de nos hypothèses de recherche.....	123
2.5.3.	Introduction de nos expérimentations.....	123
<b>III - PRE-REQUIS.....</b>		<b>125</b>
<b>3.</b>	<b>Axes de Modélisation.....</b>	<b>127</b>
<b>3.1.</b>	<b>La gestion du risque.....</b>	<b>128</b>
3.1.1.	Le cas du risque sanitaire.....	129
3.1.2.	Le cas exemplaire du pilotage de la sécurité des aliments.....	131
3.1.3.	La prise en compte et la mise en perspective de ce type de gestion du risque.....	132
<b>3.2.</b>	<b>Le pilotage de la qualité.....</b>	<b>135</b>
3.2.1.	Le cas de la restauration à table hors domicile.....	135
3.2.1.1.	La qualité en amont.....	136
3.2.1.2.	La qualité sur les points de vente.....	136
3.2.1.3.	La transmission des bonnes pratiques fondamentales.....	137
3.2.1.4.	La transmission des bonnes pratiques opérationnelles.....	137
3.2.1.5.	La maîtrise des points critiques.....	137

3.2.1.6.	La qualité en anticipation des nouveaux projets.....	137
3.2.1.7.	La qualité en anticipation réglementaire. ....	137
<b>3.3.</b>	<b>Synthèse de nos pré-requis de modélisation.....</b>	<b>140</b>
IV – HYPOTHESES ET EXPERIMENTATIONS. ....		142
<b>4.</b>	<b>Dimensions de la modélisation.....</b>	<b>144</b>
<b>4.1.</b>	<b>Proposition de modélisation.....</b>	<b>144</b>
4.1.1.	Introduction.....	144
4.1.2.	La cohérence durable et l’opérationnalité dans la mise en œuvre, axes directeurs de notre modèle. ....	144
4.1.2.1.	Objet de la proposition de modélisation. ....	146
4.1.2.2.	Contexte de la proposition de modélisation. ....	146
4.1.2.3.	Définition des critères cibles. ....	148
4.1.3.	Critères retenus par la modélisation.....	148
4.1.3.1.	Justification des critères.....	148
4.1.3.2.	Echelle de quantification. ....	150
4.1.4.	Représentation graphique de notre modèle.....	150
4.1.5.	Lecture de notre modèle et ordonnancement expérimental. ....	151
<b>4.2.</b>	<b>Base méthodologique et scientifique nécessaire à la construction d’une structure R&amp;D : hypothèse et expérimentation méthodologiques et scientifiques. ....</b>	<b>153</b>
4.2.1.	Illustration et contexte de la restauration hors domicile. ....	153
4.2.2.	Le cas du dispositif HACCP Groupe FLO. ....	153
4.2.3.	Proposition de modélisation d’un plan de maîtrise sanitaire à vocation de gestion multirisques. ....	154
4.2.5.	Protocole expérimental . ....	161
4.2.6.	Résultats et conclusion.....	161
4.2.6.1.	Ce que nous retenons de notre recherche de modèle de base scientifique. ....	165
4.2.6.2.	Validation de l’hypothèse 1.....	165
<b>4.3.</b>	<b>Organisation des compétences propre à une structure R&amp;D dans un métier de services : hypothèse et expérimentation organisationnelles.....</b>	<b>167</b>
4.3.1.	Historique dans la restauration hors domicile.....	168
4.3.2.	Identification des métiers représentatifs devant figurer dans l’organisation R&D Groupe FLO. ....	169
4.3.3.	Identification des acteurs cibles dans le processus de décision. ....	170
4.3.4.	Justification des critères discriminants. ....	171
4.3.5.	Protocole expérimental. ....	176
4.3.6.	Résultats et conclusion.....	184
4.3.6.1.	Ce que nous retenons de notre recherche de modèle organisationnel. ....	188

4.3.6.2.	Validation de l'hypothèse 2.....	188
<b>4.4.</b>	<b>Emergence de projets R&amp;D innovants dans une structure de services : hypothèse et expérimentation techniques. ....</b>	<b>192</b>
4.4.1.	Historique des concepts de restauration à thème. ....	192
4.4.2.	Les concepts développés par le Groupe FLO. ....	193
4.4.3.	Identification des points clés techniquement propres à un concept.....	195
4.4.3.1.	Notion de Plan Concept.....	195
4.4.3.2.	Unités utilisées par Plan Concept. ....	199
4.4.4.	Identification des points clés propres à la déclinaison d'un concept nouveau. ....	200
4.4.4.1.	Le cas de la fusion de deux concepts pour en faire émerger un nouveau.....	200
4.4.4.2.	Le cas de l'émergence directe d'un concept nouveau. ....	200
4.4.5.	Justification des critères discriminants. ....	204
4.4.6.	Protocole expérimental. ....	204
4.4.7.	Résultats et conclusion.....	205
4.4.7.1.	Ce que nous retenons de notre recherche de modèle technique. ....	208
4.4.7.2.	Validation de l'hypothèse 3.....	210
<b>V - APPROCHE ECONOMIQUE.....</b>		<b>211</b>
<b>5.</b>	<b>Emergence de projets de pilotage R&amp;D structurants dans une organisation de services.....</b>	<b>213</b>
<b>5.1.</b>	<b>Un pilotage économique et structurel. ....</b>	<b>213</b>
5.1.1.	Historique des pilotages types de coûts de revient théoriques par concept de restauration à thème. ....	214
5.1.2.	Historique des pilotages types de coûts de revient réels par concept de restauration.....	214
5.1.3.	Etude des cas des structures de coût de revient matière Groupe FLO.....	214
5.1.3.1.	Identification des points clés. ....	215
5.1.3.1.1.	Le support fiches techniques (FT).....	216
5.1.3.1.2.	Le support sous-fiche technique (SFT). ....	218
5.1.3.2.	Identification des points critiques.....	222
5.1.3.2.1.	Définition d'un point critique et de son degré d'incertitude. ....	222
5.1.3.3.	Modélisation des structures de coût matière théorique et neutralisation maximale de l'incertitude. ....	222
5.1.4.	Justification des critères discriminants. ....	224
5.1.5.	Conclusion. ....	225

5.1.5.1.	Ce que nous retenons de notre construction de modèle économique et structurel. ....	226
VI – CONCLUSION GENERALE.....		227
<b>6.</b>	<b>Conclusion générale et perspectives.....</b>	<b>229</b>
6.1.	Conclusion à tirer de notre recherche.....	230
6.2.	Utilité de notre travail. ....	230
6.3.	Valorisation de notre travail de modélisation. ....	230
6.4.	Limites de notre travail de modélisation. ....	231
6.4.1.	Améliorations et optimisation possibles. ....	231
<b>6.5.</b>	<b>Perspectives de recherches.....</b>	<b>232</b>
6.5.1.	Analyse plus approfondie du niveau d’interaction émotionnelle dans le service. ....	232
6.5.2.	Améliorer les indicateurs liés à l’interaction émotionnelle. ....	233
6.5.3.	Utiliser les outils de réalité virtuelle dans ces perspectives.....	233
VII – ANNEXES.....		234
LISTE DES TABLEAUX.....		268
TABLE DES FIGURES.....		270
BIBLIOGRAPHIE. ....		276

## **PREMIERE PARTIE**

### **I – INTRODUCTION.**

**Repère : Cette première partie insiste principalement sur les motivations et les buts de ce travail de recherche action.**

# **PREMIERE PARTIE**

## **INTRODUCTION**

### **Motivations, buts de cette recherche et présentation du document.**

---

1. Motivations.
    - 1.1. La démarche de Recherche Action.
    - 1.2. Les HCR, nouvel environnement industriel.
    - 1.3. Groupe FLO, contexte et perspectives 2007/2012.
    - 1.4. Buts de cette recherche.
    - 1.5. Présentation du document.
-

## **1. Motivations.**

Ce travail est un exercice en entonnoir partant de la possibilité de produire une recherche très appliquée et applicable, dans un univers industriellement en pleine mutation et en s'appuyant sur des métiers et des entreprises fortement et historiquement ancrés dans des pratiques artisanales et techniques.

Ce travail de recherche partenariale s'est déroulé en parallèle de la création en 2008, puis du développement du Pôle R&D de Groupe FLO.

Il s'agit surtout d'une production personnelle sans autre but que de transcrire, tel quel, honnêtement et directement des réflexions relevant d'une course de fonds. « Tant qu'il éprouve la satisfaction d'avoir fait de son mieux, et éventuellement d'avoir découvert un aspect significatif de lui-même, l'athlète perçoit sa course comme un accomplissement » [Murakami, 2009].

## 1.1. La Démarche de Recherche Action.

Le concept de Recherche Action a fait son apparition récemment dans les débats institutionnels sur les apports souhaités des travaux de recherche [Laredo, Mustar, 2003].

Au-delà des distinctions bien connues entre recherche fondamentale et recherche appliquée, la recherche Action par son association directe avec le travail réalisé en entreprise, peut paraître plus accessible et moins intimidante à ce titre.

Croiser vingt ans d'expérience opérationnelle dans des entreprises de Services avec cette démarche, à travers la création ex-nihilo d'un pôle R&D, est une initiative résolument cohérente poursuivie par l'auteur. Cette cohérence s'illustre à plusieurs niveaux. Tout d'abord la recherche d'informations et d'expériences existantes est importante afin de faciliter la naissance du projet de pôle R&D dans une entreprise de Service tel que Groupe FLO, terrain d'expérimentation.

Ensuite la mise en œuvre opérationnelle du projet requiert des temps de validation d'autant plus utiles qu'ils peuvent générer régulièrement des actions correctives après confrontation à des éléments de recherche comparatifs.

Tous les fondamentaux de la Recherche Action sont à présent réunis, à savoir [Delamarre, 2008] :

- . Etre directement liée à une réalité sociale, à une problématique de travail, aux préoccupations des acteurs concernés. Dans la prise en compte de cette réalité, il n'y a pas de dispositif intermédiaire, de constitution d'objet prédéfini d'étude dûment estampillé par le champ institutionnel qui légitimerait une démarche. La réponse aux problèmes se place naturellement sur le même plan.

- . Une implication totale des chercheurs et intervenants professionnels dans une situation humaine collective. La légitimité scientifique repose sur une logique d'implication forte du chercheur en situation suivant des critères clairement partagés entre expérience et analyse.

- . La recherche est effectuée par des praticiens, à partir de leur propre pratique. Ce qui est pleinement le cas de l'auteur, sur ce point comme sur les précédents.

Anthony Delamarre a contribué à modéliser cette démarche de pratique réflexive en un cycle dit d'apprentissage expérientiel [Delamarre, 2008] :

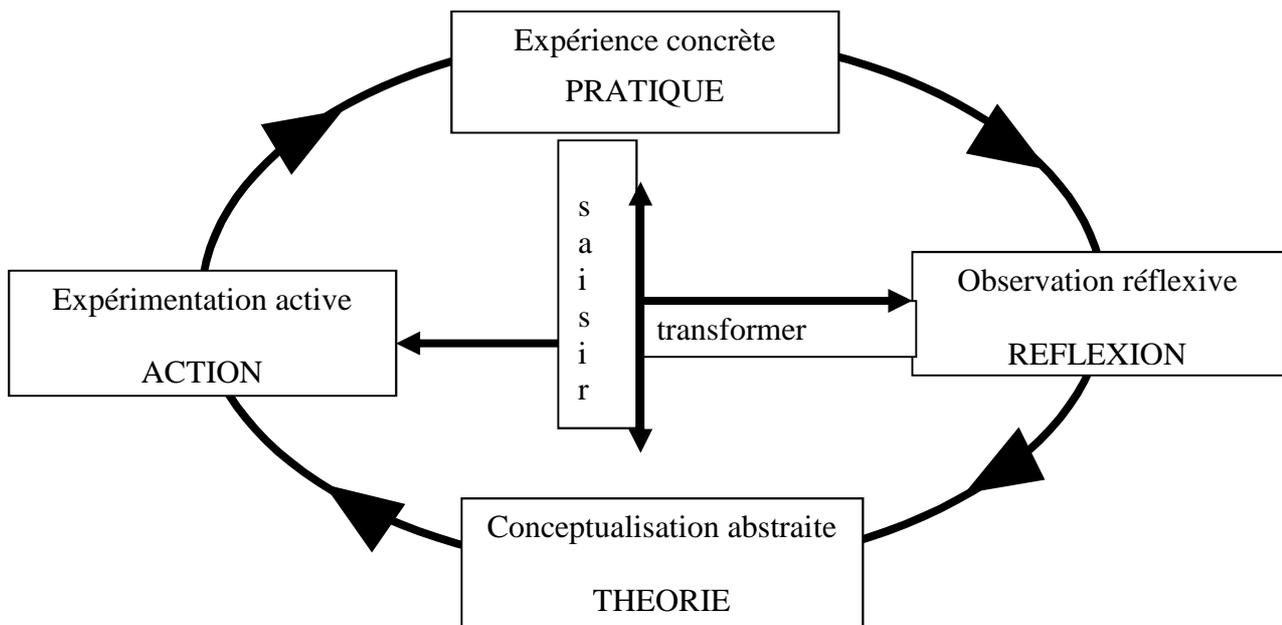


Figure 1.1. : Le cycle d'apprentissage expérientiel.

### 1.2. Les HCR, nouvel environnement industriel.

L'environnement appliqué dans lequel ce travail a été expérimenté est celui de la restauration hors domicile et plus particulièrement des Hôtels Cafés Restaurants (HCR). Le caractère historiquement artisanal et atomisé de ces derniers ne doit pas occulter un poids économique important (48 milliards d'euros en 2009) [Gira, 2009].

Ces métiers de par leur développement croissant sont désormais confrontés à des logiques régulières de modélisation, de duplication et donc d'industrialisation.

Ce contexte est accentué d'une nécessité croissante d'innover comme dans tout secteur économique, notamment en période de récession.

Enfin ces métiers font culturellement [Fischler, 2001] et historiquement [Rambourg, 2007] partie du patrimoine hexagonal et sont sans cesse confrontés à des débats internes entre des notions de métiers et des notions de croissance.

### 1.3. Groupe FLO, contexte et perspectives 2007 - 2012.

Groupe FLO est l'entreprise ayant servi de base à nos démonstrations et expérimentations.

Entreprise leader de la restauration commerciale en France, elle comptait 300 restaurants fin 2009 dont un tiers en franchise et deux tiers en succursales.

Groupe FLO est une plateforme de marques de restauration à table et à thème, à la différence de ses principaux concurrents souvent mono-marques. L'entreprise a par ailleurs conservé une

forte activité historique de Brasseries institutionnelles et une activité additionnelle de restauration concédée à Paris [document de référence Groupe FLO, 2009, 2010].

Réaliser plus de 570 millions d'euros sous enseignes, a nécessité pour l'entreprise et ses différentes marques principales (Hippopotamus, Tablapizza, Taverne de Maître Kanter, Bistro Romain...) d'assumer des ambitions industrielles au service d'un développement de ses réseaux d'établissements en propre et en franchise.

Pour ce faire, le pôle R&D s'est imposé comme un support permanent à des directions opérationnelles multi-enseignes devant se situer au plus près du client final.

La fédération des bonnes pratiques, la préservation et le développement des savoir-faire métiers techniques et culinaires, associés à des outils de pilotage résolument industriels (gestion de projets), sont à relier à ce travail de Recherche Action.

#### 1.4. Buts de cette recherche.

Partant des sources de motivations pré-citées et à l'aide de nos expériences et applications, notre travail de recherche se fixe comme objectifs :

- de distinguer quels sont les points d'appui structurants dans une démarche de Recherche Développement et Innovation dans les métiers de services ;
- de souligner l'importance d'associer ces éléments entre eux en proposant des critères d'organisation ;
- d'en tirer matière à modélisation mesurée pour être efficace opérationnellement.

#### 1.5. Présentation du document.

Notre démonstration d'ingénierie de l'innovation dans une entreprise de services se structure en six parties successivement reliées.

La première partie de ce document est introductive et insiste sur nos motivations à mener ce travail.

La seconde partie détaille les champs de connaissances constituant notre état de l'art et les fondements de notre réflexion thématique (l'innovation industrielle, ses outils, ses acteurs, le champ des services et ses spécificités,...).

Cet état de l'art poursuit un enchaînement allant de l'enracinement industriel de l'innovation jusqu'au champ des services, en passant par l'analyse approfondie du rôle des différents protagonistes (organisations, acteurs) dans tous types d'activités confrontées au changement pro-

pice à l'innovation. La dimension partenariale et appliquée de nos travaux nous amène à insister ensuite sur nos différentes expérimentations en entreprise.

La troisième partie permet d'introduire nos trois situations expérimentales et présente un certain nombre de pré-requis avant la présentation à proprement parler des études de cas ayant permises nos expérimentations. La quatrième partie expose ces dernières suivant un ordonnancement méthodologique en lien avec celui de notre état de l'art.

Enfin, et avant de conclure par une mise en perspectives de nos travaux, nous replaçons notre scénario et les éléments nécessaires à notre modèle, dans le contexte économique de l'entreprise, afin de lui donner tout son réalisme (cinquième partie). La dernière et sixième partie apporte conclusions et perspectives à notre travail de réflexion sur les services et leur industrialisation utile.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **II - SUJET DE THESE ET ETAT DE L'ART.**

**Repère : Dans cette partie nous allons nous attacher à relier ingénierie de l'innovation industrielle, organisations des acteurs en entreprise et apports des activités de services.**

## **DEUXIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 1**

**Exposé du sujet et champs de connaissances adressés en vue de l'Etat de l'Art.**

---

2. Exposé du sujet.

2.1 Introduction de nos champs de connaissances.

---

## 2. Exposé du sujet.

Le sujet de notre démonstration est :

« Caractérisation des processus d'innovation dans les entreprises de services ».

A eux seuls les mots clés constituant cet intitulé annoncent notre travail de recherche et les chapitres suivants.

Le mot caractérisation illustre notre volonté de tendre vers des éléments de modélisation sans pour autant rester enfermé dans ce dernier concept.

La caractérisation est une notion scientifique éprouvée et préfigure en général de possibles actions de modélisation.

Processus illustre la dimension industrielle de notre démonstration.

Innovation illustre le champ de métiers au cœur duquel se situe la fonction Recherche & Développement.

Entreprises illustre le champ d'organisation, objet de notre travail mais surtout fait référence à ses acteurs.

Services insiste sur les spécificités sectorielles de cet environnement par rapport à d'autres.

L'ensemble de ces mots-clés délimite notre état de l'art et nous permet d'introduire les différents champs de connaissances qui le composent.

### 2.1 Introduction de nos trois champs de connaissances.

Nous distinguons d'abord les principaux champs de connaissances grâce au diagramme suivant :

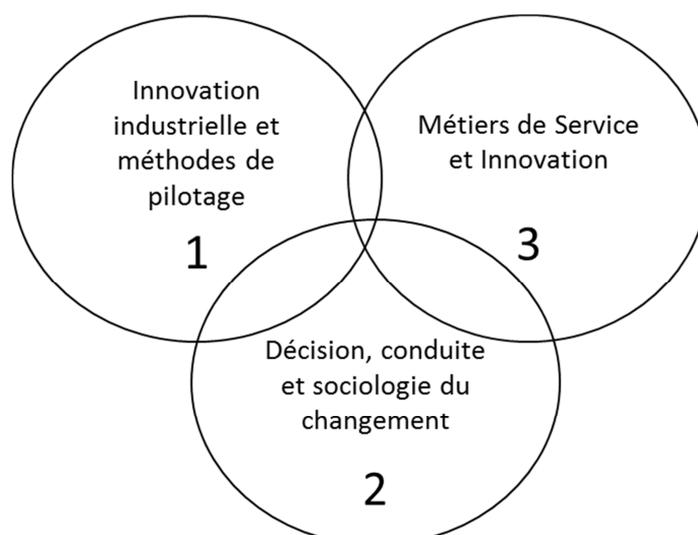


Figure 2.1.1 : Champs de connaissances de bases.

Cette figure peut être complétée pour en avoir une lecture plus précise, par les sous-champs de connaissances la composant.

Ces sous-champs sont tous respectivement au croisement d'un champ avec un autre et permettent de faire le lien entre une partie et une autre de notre démonstration.



Figure 2.1.2 : Champs de connaissances complets.

Enfin, afin de se faciliter une lecture et une appréhension des connaissances des plus éprouvées scientifiquement aux plus récentes, il nous paraît essentiel de suivre cet enchaînement de connaissances par une lecture « en escargot ».

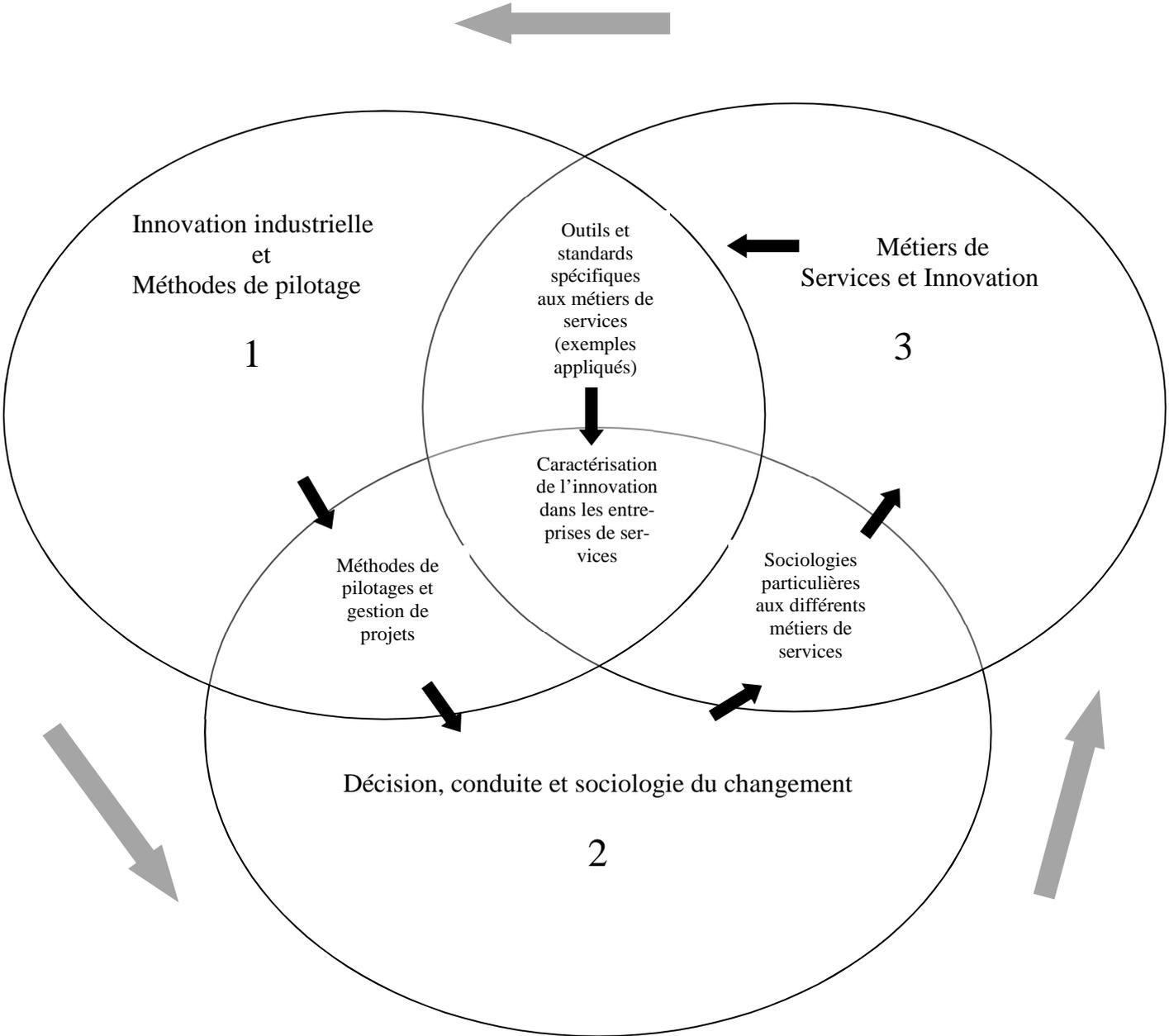


Figure 2.1.3 : Lecture des champs de connaissances complets.

## **DEUXIEME PARTIE**

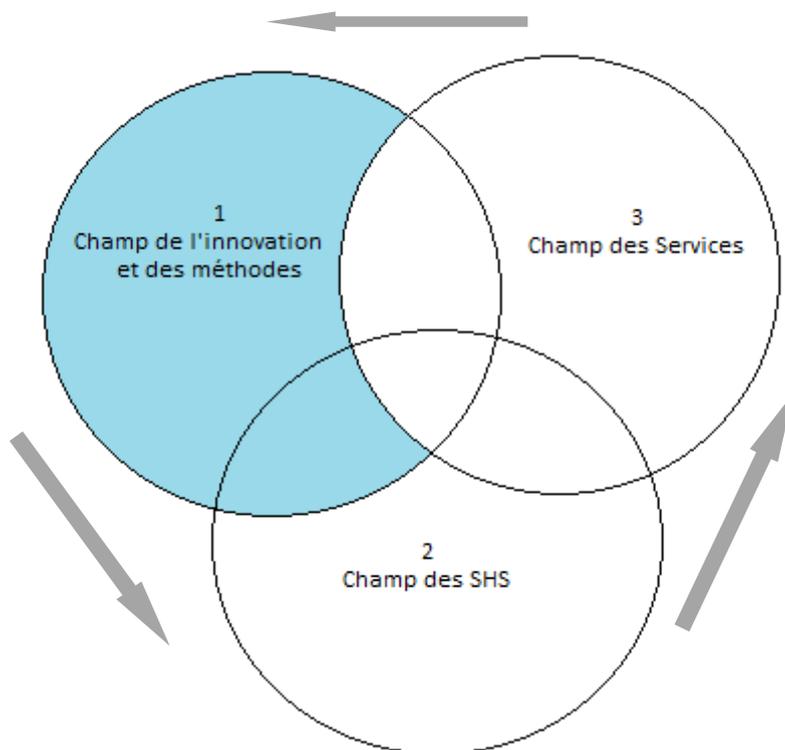
### **CHAPITRE 2**

#### **Innovation industrielle et méthodes de pilotage.**

---

- 2.2. Introduction du Premier champ de connaissances : Innovation industrielle et méthodes de pilotage.
    - 2.2.1. Définitions de l'innovation.
    - 2.2.2. Stratégie d'entreprise et innovation industrielle.
    - 2.2.3. Organisation de l'innovation et innovation organisationnelle.
    - 2.2.4. Ingénierie de l'innovation.
    - 2.2.5. Management de projet et transformation de l'entreprise.
    - 2.2.6. Management multi-projets.
    - 2.2.7. Planification de projets.
    - 2.2.8. Conclusion sur ce qui doit être démontré sur l'innovation pilotée.
-

## 2.2. Introduction du Premier champ de connaissance : innovation industrielle et méthodes de pilotage.



A partir de notre diagramme de référence (figure 2.1.3.), il est nécessaire de rappeler qu'une bibliographie conséquente existe sur le thème de l'innovation. Nous en ferons une synthèse exploitable pour faciliter notre démonstration.

### 2.2.1. Définitions de l'innovation.

Le dictionnaire de langue française [Robert, 2009] insiste sur le fait qu'innover consiste à introduire dans le processus de production ou de vente d'un produit, un équipement ou un procédé nouveau.

Entre la notion historiquement novatrice de « destruction créatrice » [Schumpeter, 1939] et le fait qu'une innovation est par nature « une idée nouvelle qui devient une réalité durable en trouvant ses clients » [Teboul, 2001], nous pouvons réaliser une synthèse.

Les principales définitions s'appuient particulièrement sur les trois axiomes de Perrin pour concevoir l'innovation [Perrin, 2001], [Delamarre, 2008] :

- ➔ une innovation est sanctionnée par un marché ;
- ➔ il n'y a pas d'innovation sans conception ;
- ➔ il n'y a pas d'innovation sans entreprise innovante dans son contexte industriel.

De fait, l'innovation est à distinguer de l'invention. En effet toute découverte ne se transforme pas toujours en innovation [Alter 2002, 2003,]. L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus [Alter, 2003].

L'innovation est au cœur de toutes les remises en question des entreprises et même si ce processus s'est enclenché il y a plusieurs années [Serieyx, 1989], c'est certainement la croissance de l'économie numérique qui en est le principal accélérateur. « Les boîtes à produire et à différencier qui se concurrençaient sur le terrain des marchés, se transforment progressivement en réseaux de clients, canalisant la demande, la traitant de manière à la servir dans la durée au prix le plus favorable. Ce processus passe par une recherche et des innovations de nature économique dont les nouveaux entrants sont souvent les pionniers » [Bomseil, Le Blanc, 2003]. De quoi conforter Thomas S. Kuhn pour qui, comme le langage, la connaissance scientifique (nécessaire à l'innovation), est intrinsèquement la propriété d'un groupe. « Pour la comprendre, il nous faudra connaître les caractéristiques spéciales des groupes qui la créent et l'utilisent » [Kuhn, 1983].

#### 2.2.2. Stratégie d'entreprise et innovation industrielle.

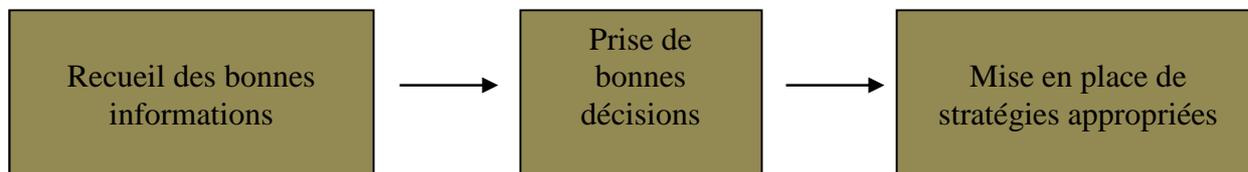
Choix stratégique et avantage concurrentiel sont indissociables [Porter, 1982, 1996]. L'innovation prend sa pleine place désormais dans ces arbitrages d'entreprises [Treacy, Wiersema, 2001].

La stratégie, souvent présentée comme l'art de construire et de développer un avantage concurrentiel durable retient deux questions fondamentales quant à l'innovation [Martinet, 2003]. Faut-il être pionnier ou suiveur et à quel rythme décider de l'introduction de nouveaux produits. Quelles que soient les options prises et perspectives adoptées, tout cela échappe difficilement à une grande complexité et ne peut être traité de façon binaire. Dans ce cadre, « la connaissance est, de façon générale, considérée comme l'actif clé qu'il s'agit non plus tellement de détenir et de protéger mais d'engager dans des processus de collaboration et de construction collective en visant des jeux à somme positive. En matière de stratégie, l'acceptation et le management de ces collaborations constituent une évolution majeure qui ne va pas sans difficulté mais apparaît inéluctable » [Martinet, 2003]. Il s'agit dès lors de relier connaissances et savoirs, au sens exposé par Edgar Morin [Morin, 1985].

L'importance des innovations technologiques est à ce titre d'une grande influence sur les innovations en marketing stratégique. Celui-ci est devenu quelque peu « technology-push » [Pras, 1999] même si ces évolutions constituent une des raisons importantes du poids pris par

l'orientation marché depuis un certain nombre d'années (« market-pull ») [Pras, Le Nagard-Assayag, 2003]. On parle alors de passer d'une production de masse à une « customisation », personnalisation de masse avec une importance grandissante du Service [Prim, Pras, 1999] [Druel, Soille, 2008].

L'importance du schéma :



a été plusieurs fois rappelée ces dernières années, l'innovation est souvent disruptive [Christensen, 1997], et se traite de plus en plus en réseaux [Christofol, Richir, Samier, 2004].

La France se place en 2008, au quatrième rang des pays de l'OCDE pour ses dépenses en R&D même si ses résultats sont loin d'être aussi homogènes que ceux des Etats-Unis si l'on rentre dans le détail par catégories d'entreprises [note de veille 173 du Centre d'Analyse Stratégique, 2010].

Les débats sur le cadre contractuel de l'innovation [Jazotte, 2003], et la difficulté d'appréhender les systèmes d'innovation au plan institutionnel [Amable, 2003], sont résolument fondés sur un certain déterminisme technologique [Cohendet, 2003]. Malgré cela la production de connaissances nouvelles et les intenses collaborations qu'elles exigent (exemple des clusters) [Hérault, 2003], nécessitent surtout un travail sur la gestion des compétences et leur mise en valeur, pour peser dans les échanges en réseaux. A titre d'exemple, la gestion d'une innovation controversée que sont les biotechnologies végétales, est révélatrice de cette complexité des échanges d'informations en réseaux [Joly, 2003]. La valeur spécifique d'internet réside, au-delà des fonctions de commerce (paiement, logistique) dans la fourniture aux futurs clients des moyens permettant de juger si des produits nouveaux ont des chances de les satisfaire [Curien, Gensollen, 2003].

Dans les services, nous avons plusieurs fois l'occasion de constater que la recherche et l'innovation ne se déroulent pas dans des univers dédiés. Elles n'y sont pas le fait d'une seule catégorie d'acteurs particulière [Callon, 2002, 2003] [Gallouj, 1991, 1998, 2003]. On parle dès lors du modèle distribué de recherche et d'innovation [Callon, 2003] où tout le monde est un peu chercheur et innovateur. Ce constat est intéressant à plus d'un titre, dans un secteur économique représentant désormais près de 70 % de la production de richesse dans certains pays développés.

Michel Callon insiste sur la notion de « collectifs de recherche distribués » car la force de la recherche demeure de faire apparaître « de nouvelles pistes et de proposer de nouveaux objets et de nouveaux savoirs dont la place est à trouver dans un monde qui ne les attend pas » [Callon, 2003]. L'imbrication entre recherche et innovation est désormais aussi importante que la multiplicité de connaissances et de compétences au sein des collectifs pré-cités, composés d'êtres humains et de tous types d'instruments et de matériaux.

### 2.2.3. Organisation de l'innovation et innovation organisationnelle.

Deux grands types d'innovation se retrouvent dans la littérature [Delamarre, 2008], les innovations incrémentales dites « de continuité » et les innovations radicales dites « de rupture ».

La dynamique de l'innovation dans le temps induit la notion de cycle et une fois encore l'innovation quelle qu'elle soit apparaît comme un processus.

Delamarre le considère constitué de « l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective » [Delamarre, 2008].

Dans ce processus se situe la conception comme l'indique le schéma non linéaire ci-dessous [Kline, Rosenberg, 1986].

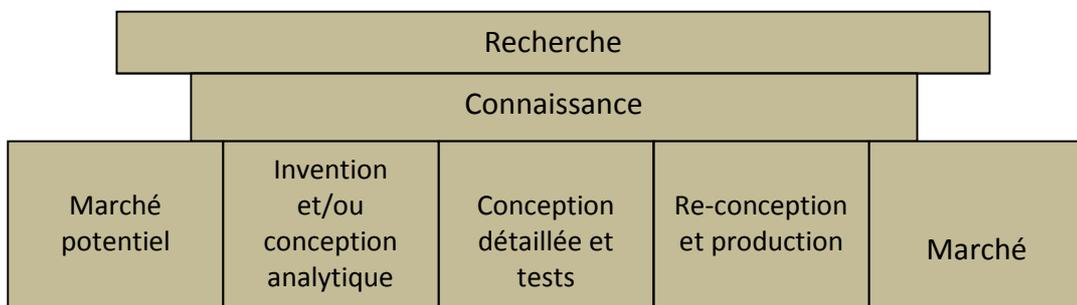


Figure 2.2.3. : Processus d'innovation de Kline et Rosenberg cité par [Delamarre, 2008].

Les aspects cognitifs liés à l'activité de conception sont ceux qui mettent en jeu moyens, mécanismes et manipulation des connaissances, notamment la sensibilisation et le jugement. Les connaissances sont alors contextuelles et tournées vers l'action et les compétences nécessaires pour les utiliser.

Il est à noter que docteurs et doctorants sont de plus en plus des vecteurs privilégiés de la circulation des connaissances, notamment auprès des PME [Mangematin, 2003].

Les principaux types d'organisation de l'innovation ont en commun de s'appuyer de plus en plus sur les réseaux [Christofol, Richir, Samier, 2004].

Nous distinguons principalement l'organisation inspirée par Henry Mintzberg, qu'est l'adhocratie [Mintzberg, 1994], tant sous son type opérationnel que sous son type fonctionnel, Mintzberg parle alors d'adhocratie administrative.

L'adhocratie n'est viable qu'au prix d'un sommet stratégique capable de contenir et de canaliser les énergies au service de fins productives, en s'appuyant sur des démarches « horizontales » malgré tout structurantes telle que la gestion par projet.

Ces approches organisationnelles sont fréquemment adaptées à des environnements ouverts et innovants [Mintzberg, 1994], [Delamarre, 2008].

Les cellules d'innovation, pôles R&D viennent alors pérenniser ce type d'option organisationnelle dans l'entreprise [Perrin, 2001].

L'apport de démarches micro-économiques structurées [Crampes, Encaoua, 2003] permet désormais dans la plupart des champs scientifiques, de soutenir les cellules d'innovation dans les PME.

De même la nouvelle économie, ses nouveaux standards et son cortège de logiciels libres, ont plutôt eu tendance à favoriser des innovations radicales plus qu'incrémentales [Horn, 2003].

Ces innovations de rupture étant elles-mêmes soutenues par le rôle clé donné à la créativité et tous les outils qui y sont associés [Herberg, Bouchard, Dubois, 2008] [Jakobiak, 2005].

Enfin, la place de l'utilisateur dans l'organisation de l'innovation occupe le débat et les rapprochements entre tenants du « market-pull » (ou orientation marché) et ceux du « techno-push » (orientation purement R&D) sont de plus en plus évidents [Perier-Muzet, Buisine, 2008] et sources de réflexions ergonomiques et cognitives [Nelson, Buisine, Aoussat, 2008].

De nouveaux principes de management s'installent grâce aux processus d'innovation [Hatchuel, Le Masson, Weil, 2001] et la propriété intellectuelle et plus particulièrement industrielle est présente dans tous les types d'entreprises [Larrieu, 2003], [Jarvis, 2009].

#### 2.2.4. Ingénierie de l'innovation.

Nous avons pu constater que l'innovation devient la principale réponse à la réduction du cycle de vie des produits, accentuée par une accélération des réseaux et une réduction du délai de maturité des technologies.

Après une première approche de l'organisation de l'innovation nous devons nous interroger sur les conditions de conception et de lancement d'une innovation.

Les différentes visions que l'on peut avoir de l'innovation ont toutes pour dénominateur commun le pilotage de la connaissance ou de systèmes de connaissances que sont les technologies [Boly, 2008].

De ce fait et comme déjà relevé, l'innovation apparaît avant tout comme un processus, complexe dans son déroulement, souvent incertain et dont les allers-retours entre concepts, connaissances et pratiques, ont pour principal but de créer de la valeur nouvelle [Boly, 2008].

Nous illustrons ce processus de création de valeur nouvelle par une approche pouvant être économétrique dont le schéma suivant donne un aperçu [Mairesse, Mohnen, 2003].

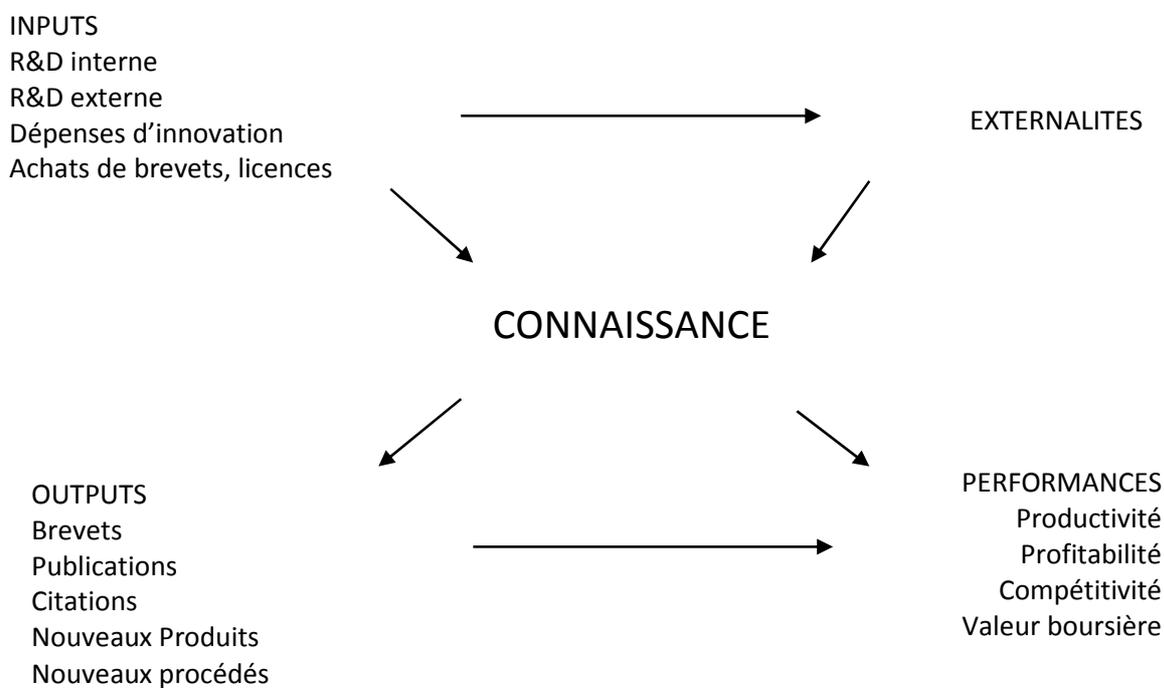


Figure 2.2.4.1. : Aperçu du champ de l'économétrie de l'innovation [Mairesse, Mohnen, 2003].

Les travaux existant sur la fertilisation croisée [Hatchuel, Weil, 2002] [Goux-Baudiment, 2004] et ses bénéfices reconnus notamment dans l'univers des services [Lenfle, 2008] peuvent être approfondis en détaillant un certain nombre de pratiques de base de l'ingénierie [Boly, 2008]. Ces pratiques sont à moduler tant sur le plan des moyens que des organisations ou des méthodes utilisées suivant que l'on intervient :

- au niveau de l'objet ;
- au niveau du projet ;
- au niveau de l'entreprise ;
- au niveau de l'apprentissage et des processus cognitifs [Boly, 2008].

D'après Vincent Boly, les entreprises innovantes développent seize approches en matière d'innovation. Ces pratiques d'ingénierie s'appliquent pour tout ou partie, avec plus ou moins de pertinence et de formalisme.

1. Pratique de conception.
2. Pratique de suivi de projets innovants.
3. Pratique de supervision stratégique dans les projets innovants.
4. Pratique de gestion cohérente de portefeuille de projets.
5. Pratique de contrôle et de rétroaction sur les processus d'innovation.
6. Pratique de mise en place d'une organisation de travail propice à stimuler l'innovation.
7. Pratique d'allocations de compétences nécessaires aux processus d'innovation.
8. Pratique de soutien moral aux acteurs de l'innovation.
9. Pratique d'un apprentissage collectif des acteurs au fur et à mesure de l'évolution des projets.
10. Pratique de mémorisation des savoir-faire et de l'expérience acquise au cours des projets passés et au profit des projets en cours et futurs.
11. Pratique de veille technologique, méthodologique, managériale, d'intelligence économique, afin d'ouvrir l'entreprise sur l'extérieur.
12. Pratique de gestion des réseaux dans lesquels est intégrée l'entreprise.
13. Pratique d'intégration du client dans le processus d'innovation.
14. Pratique de R&D permettant d'alimenter le processus en concepts nouveaux.
15. Pratique de collecte permanente d'idées nouvelles issues de proposition du personnel et nécessaire pour faire émerger de futurs projets.
16. Pratique d'utilisation d'outils spécifiques de gestion de données et de travail collaboratif (collectifs).

Figure 2.2.4.2. : Seize familles des pratiques industrielles en matière d'ingénierie et de pilotage de l'innovation [Boly, 2008].

Le travail de Vincent Boly a pu être habilement complété par l'étude de l'innovation et de sa modélisation systémique visant notamment à faciliter son pilotage dans les petites et moyennes entreprises [Christofol, Corsi, Crubleaux, Delamarre, Samier, 2011]. En effet, les auteurs pré-cités caractérisent d'abord la complexité du processus d'innovation en l'expérimentant dans des projets de recherche action en PME et en insistant sur les différentes dimensions possibles de l'innovation :

- technologique ;
- stratégique ;
- marketing ;
- commerciale ;

- d'usage ;
- méthodologique ;
- managériale et organisationnelle.

Ils soulignent ensuite les liens inter-dimensionnels et proposent notamment de modéliser les phases préliminaires du processus d'innovation en insistant notamment sur ses aspects psychologiques aux sens collaboratifs, cognitifs, ergonomiques et responsables.

Il en résulte notamment la conceptualisation de plusieurs boucles de rétroaction :

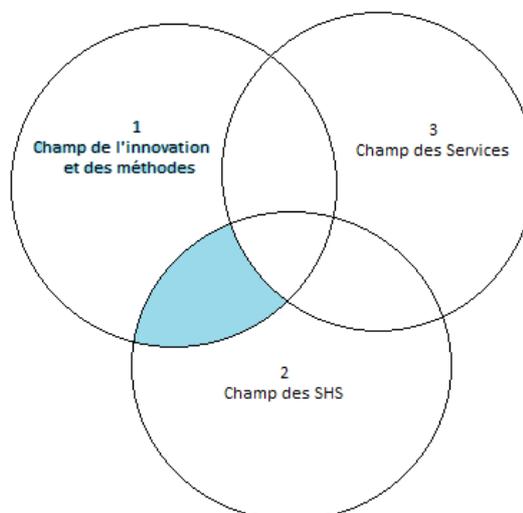
- entre les activités de gestion d'un portefeuille d'innovation et les activités de veille et de gestion des connaissances.
- Entre les activités de veille et de création,
- Entre l'évaluation de démonstrateurs et la gestion des connaissances via la validation ou non d'hypothèses de conception retenues.

Tout projet d'innovation se révèle d'abord être un projet de recherche méthodologique. L'innovation a principalement lieu en tout cas, en dehors des flux de conception, de fabrication et de commercialisation des produits et la créativité qui lui est attachée relève principalement de la compétence collective de l'organisation dont elle est issue [Christofol, Corsi, Crubleaux, Delamarre, Samier, 2011].

Les projets d'innovation diffèrent ainsi qualitativement des projets de développement classique par une création de capital immatériel supérieure à celle de capitale matériel [Christofol, Corsi, Crubleaux, Delamarre, Samier, 2011].

### 2.2.5. Management de projet et transformation de l'entreprise.

Notre diagramme de référence (figure 2.1.3.) nous indique désormais que nous arrivons à la jonction de nos deux premiers champs de connaissances.



De considérations structurantes sur la notion d'innovation, nous passons à des aspects plus concrets et appliqués du pilotage de l'innovation avant de rentrer fortement dans le détail du changement du point de vue des acteurs de ce processus (2.3.).

L'importance de la mise en œuvre méthodique de l'innovation [Perrin, 2001] [Boly, 2008], nous amène à souligner l'importance de la conception et du pilotage de projet [Delamarre, 2008], naturellement collectif.

Nous pouvons dès lors mesurer les caractéristiques des types d'équipes en fonction de variables que sont le risque, la valeur ajoutée et le temps.

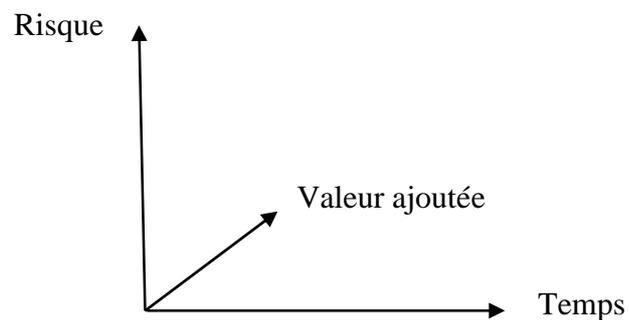


Figure 2.2.5.1 : Variable de base projet.

Le pilotage de projet, par le maniement de ces variables (Figure 2.2.5.1), est certainement le moyen le plus partagé dans le contexte de l'innovation (Figure 2.2.5.3). Il s'est affiné au fil du temps et nous nous sommes délibérément concentrés sur ces différents aspects, plus que d'autres.

De même, dans une cellule d'innovation ou un pôle R&D, on peut résumer les caractéristiques des types d'équipes comme suit [Delamarre, Shilling, 2008].

Caractéristiques	Equipe Fonctionnelle	Equipe Légère	Equipe Lourde	Equipe Autonome
Chef de projet	Aucun	Manager Junior ou moyen	Manager Senior	Manager Senior
Pouvoir du Chef de Projet	Sans objet	Faible	Elevé	Très élevé
Temps passé sur les activités de l'équipe	Jusqu'à 10 %	Jusqu'à 25 %	100 %	100 %
Localisation des membres de l'équipe	Fonctions	Fonctions	Avec le Chef de projet	Avec le Chef de projet
Durée d'implication de l'équipe	Temporaire	Temporaire	Long terme mais finalement temporaires	Permanente
Evaluation des membres de l'équipe	Responsable fonctionnel	Responsable fonctionnel	Chef de projet et responsables fonctionnels	Chef de projet
Potentiel de conflits entre les équipes et les fonctions	Faible	Faible	Modéré	Elevé
Degré d'intégration inter fonctionnelle	Faible	Modéré	Elevé	Elevé
Degré d'adéquation avec les pratiques organisationnelles existantes	Elevé	Elevé	Modéré	Modéré. Faible
Approprié pour :	Certains projets dérivés	Projets dérivés	Projets plateforme / projets radicaux	Projet plateforme / Projets radicaux

Tableau 2.2.5 : Résumé des caractéristiques des types d'équipe projet par Shilling cité par [Delamarre, 2008].

L'AFITEP – AFNOR définit un projet comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir (...). Ce projet est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client (...) et implique des besoins à entreprendre avec des ressources données ».

L'activité projet s'oppose aux activités courantes et routinières. En cela Midler lui attribue six grandes caractéristiques [Midler, 1996] :

- une démarche finalisée par un but et fortement contrainte (performances, délais, coûts, terme) ;
- intégrer la singularité de la situation à traiter ;
- à l'opposé de principes tayloriens (sur lesquels nous reviendrons dans notre prochain champs de connaissances (2.3.)), la combinaison des expertises des différents acteurs et de leur coopération est un point clé d'efficacité de tout projet ;
- tout projet est par essence risqué et le processus d'apprentissage se fait dans l'incertitude, Schön (1983) parle de « conversation avec la situation » ;
- les éléments de tout projet convergent dans une temporalité irréversible (figure 2.2.5.2.) ;
- l'espace du projet est ouvert et fluctuant, à fortiori s'il mobilise différents métiers dans l'entreprise voire plusieurs entreprises entre elles.

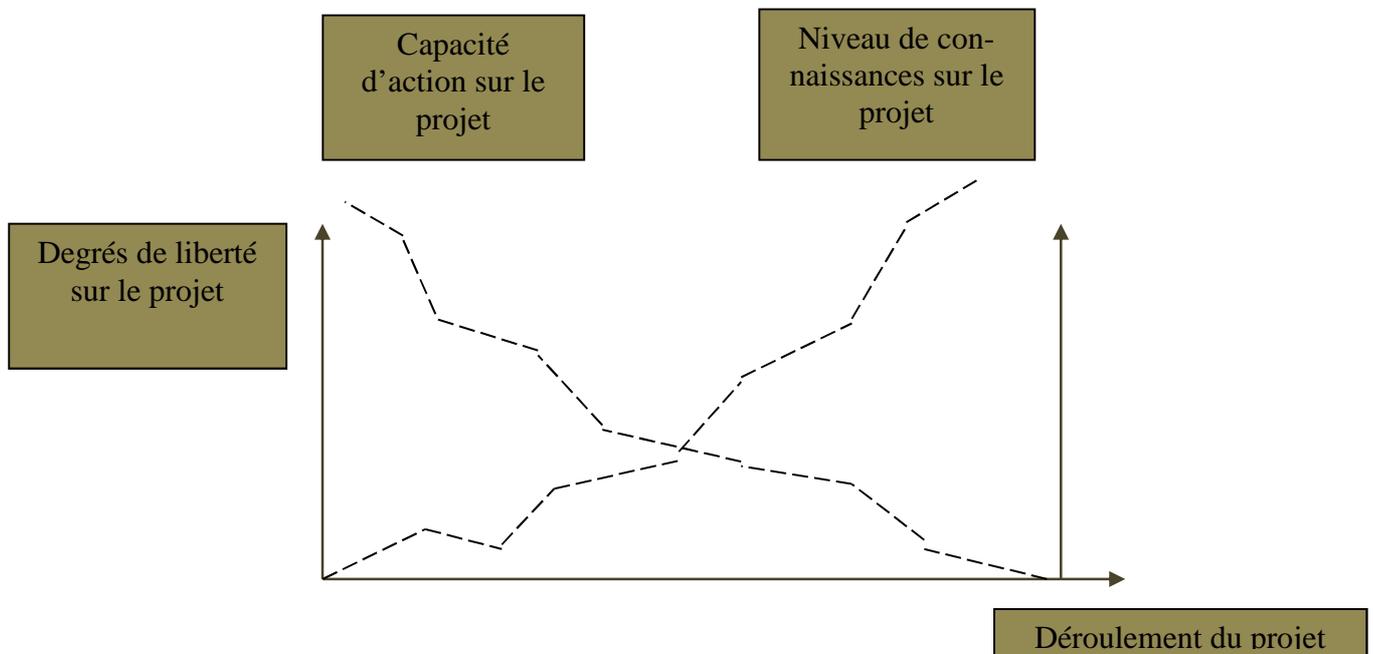
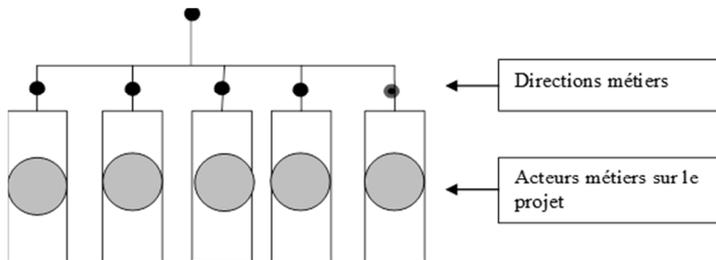


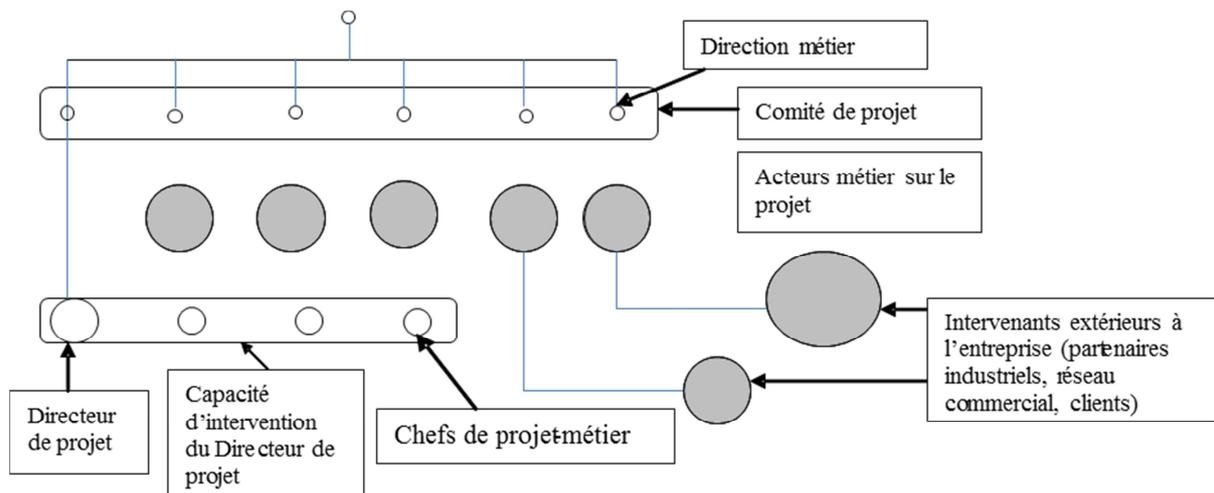
Figure 2.2.5.2. : Diagramme de la situation de projet selon Midler [Midler, Lenfle, 2003].

Les différentes formes d'organisation des projets (figure 2.2.5.3.) reflètent nettement la mise en place de la concurrence et de la coopération dans l'ingénierie projet, au fil du temps.

### L'organisation fonctionnelle des années 60



### Capacités stratégiques et coordination de projet de 1970 à la fin des années 80



### Les directions de projets et la mise en place de l'ingénierie concurrente au début des années 90

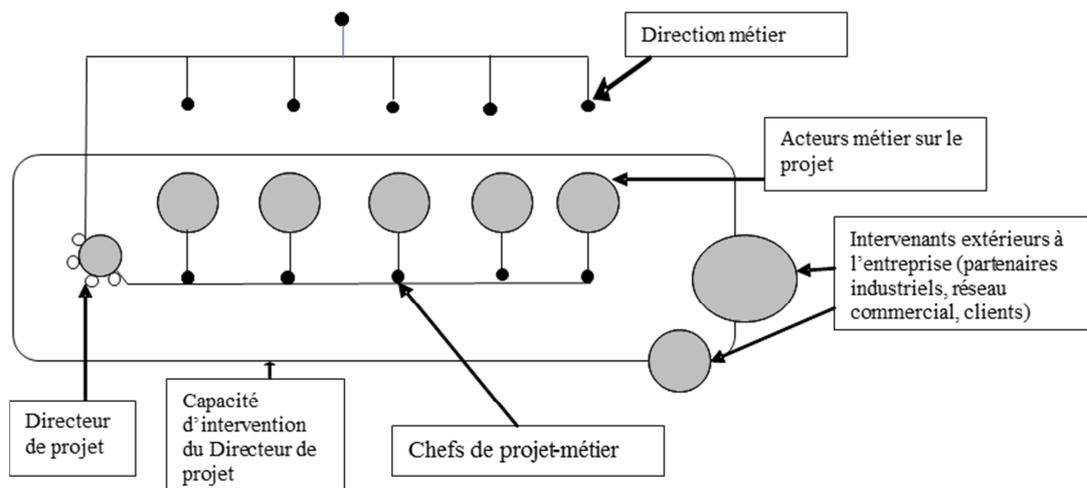


Figure 2.2.5.3. : Les différentes formes d'organisation des projets [Midler, Lenfle, 1993, 2003].

Faire de la recherche en management de projets [Garrel, Giard, Midler, 2009] devient une évidence face à la complexité des situations à maîtriser (dimensions, concourances) et la nécessité économique permanente d'avoir des offres innovantes (figure 2.2.5.4).

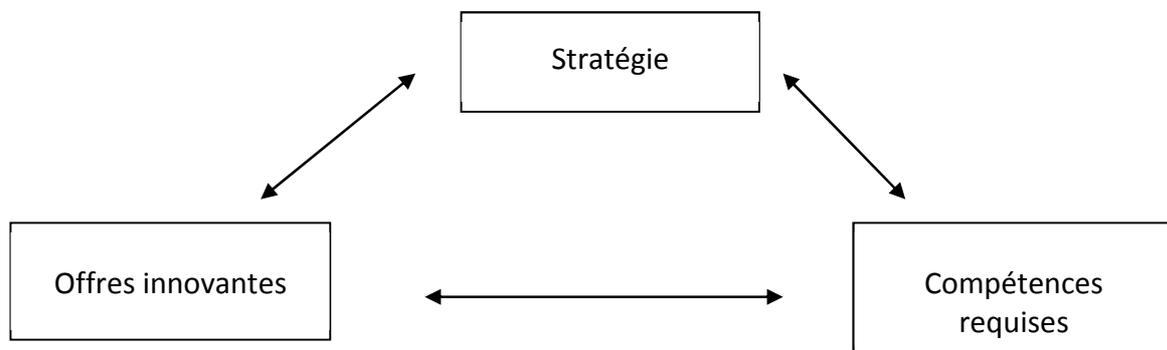


Figure 2.2.5.4. : Problématique de la conception innovante.

Les politiques de soutien à la création d'entreprises notamment dans les hautes technologies sont à ce prix [Mustar, 2003].

#### 2.2.6. Management multi-projets.

L'identification des acteurs et l'association de leurs compétences respectives est évidemment accentuée dès lors que l'on est dans un management multi-projets, situation particulièrement récurrente dans les activités de Services. Avant même de définir précisément ces dernières (2.4.), la figure 2.2.5.5. nous éclaire sur la segmentation de ces compétences et intervenants.

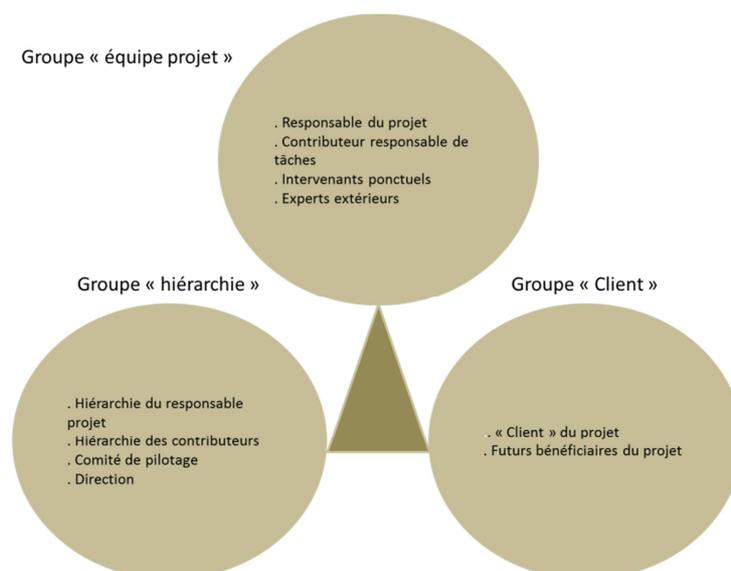


Figure 2.2.5.5. : Segmentation des acteurs projets et multi-projets selon Bruno Barjou [Barjou, 1998].

### 2.2.7. Planification de projets.

Le triangle vertueux de tout projet ou portefeuille de projets étant dirigé par des performances, des coûts et des délais, nous terminerons sur ce thème du temps et du terme à respecter dans chaque gestion ou pilotage de projet.

Afin de synthétiser du mieux les nombreux outils existants en matière de planification de projet, nous les regrouperons en trois catégories [Aïm, 2006] :

→ les plannings « directeurs » répondant à des tâches de type « macro », permettant de visualiser synthétiquement la situation générale d'un ou plusieurs projets.

Les difficultés inhérentes à ce type d'approche sont liées à la durée des travaux et l'enchaînement logique des tâches ;

→ les plannings « détaillés » répondant à des tâches de type « micro », permettant de visualiser finement la décomposition de toutes les tâches composant un projet piloté exhaustivement. Permettant de planifier de façon fiable de grands projets, ces plannings sont souvent peu lisibles et interprétables ;

→ les plannings de tendance, répondant à une approche de type « pilotage », permettant de suivre périodiquement la tendance d'une activité ou d'un projet en rapprochant en permanence la date de l'objectif et la date prévue.

Ces plannings ont clairement notre préférence de par leur facilité d'utilisation et leur équilibre sans ambiguïté entre la feuille de route du projet et son déroulement réel.

Parmi les outils les plus connus et éprouvés que sont PERT<sup>1</sup>, CPM<sup>2</sup>, méthode des antécédents ou des potentiels<sup>3</sup>, ou GANTT<sup>4</sup>, c'est finalement et simplement ce dernier qui retient le plus notre attention et notre intérêt. En effet, le diagramme de GANTT paraît être l'outil le plus utilisé et adaptable quel que soit le type de planning retenu [Barjou, 2001] [Aïm, 2006].

Tâche N°	Nom activité	S1	S2	S3	S4	S...
1						
2						
3						
N°						

Figure 2.2.5.6. : Diagramme de Gantt.

<sup>1</sup> PERT : méthode de planification mise au point en 1957 pour l'US Navy

<sup>2</sup> CPM : méthode de planification mise au point en 1954 pour la Société Dupont de Nemours

<sup>3</sup> Méthode des potentiels : méthode de planification mise au point en 1958 par M.B. Roy

<sup>4</sup> Henry Laurence Gantt (1861-1919), prolongera l'action de F.W. Taylor en développant l'aspect social de l'organisation du travail.

Très simple d'utilisation, cet outil permet de surcroît un pilotage stable de tout projet, voire son recentrage facilité si nécessaire auprès des acteurs du projet concerné.

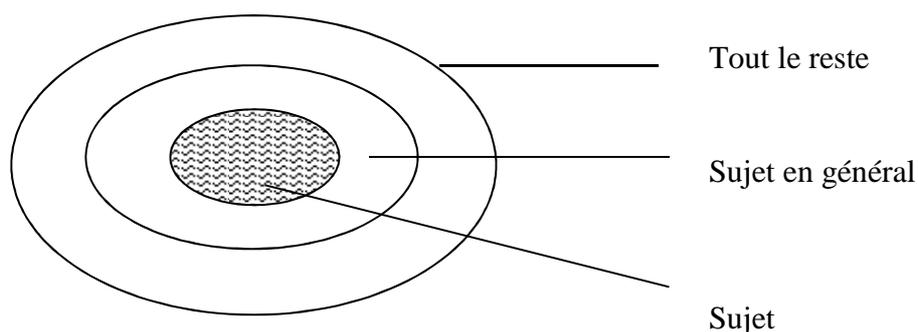


Figure 2.2.5.7. : Illustration du Diagramme de Gantt.

#### 2.2.8. Conclusion sur ce qui doit être démontré sur l'innovation pilotée.

Au terme de l'étude délimitée de ce premier et vaste champ de connaissances sur l'innovation, nous pouvons tirer un certain nombre d'enseignements importants pour la suite de notre démonstration.

L'innovation doit se retrouver dans son marché, fait désormais accentué par la bibliographie sur les produits « orientés marché », notamment dans les services et sous la pression utile des nouvelles technologies et principalement d'internet [Soudoplatoff, 2004].

Une entreprise demeure innovante en intégrant en permanence son contexte industriel et technologique et en plaçant la conception au cœur de son processus d'innovation.

La gestion de la connaissance utile dans ce processus qu'est l'innovation est à relier directement en entreprise à la gestion des compétences.

Dès lors une première particularité des métiers de Services émerge par la distribution large voire hétérogène de la recherche et de l'innovation au sein du collectif [Callon, 2003], on parle alors d'innovation « distribuée » en raison de la multiplicité des connaissances et compétences requises. « L'actif » indispensable pour construire est la connaissance et les collaborations et coopérations de compétences qu'elle implique pour être opérationnelle et exploitable dans tout projet ; on parle très vite dès lors de co-production.

L'information et la connaissance qui se nourrit activement de l'information, servent de plus en plus des innovations radicales grâce à l'essor des outils d'information et de décision et bien sûr des réseaux [Christofol, Richir, Samier, 2004].

L'utilisateur tend de ce fait à occuper une place centrale ou au moins sensible dans ce contexte et prend une large part dans le format distribué de l'innovation dans les services.

D'une bonne gestion des connaissances et des compétences dépend l'innovation dans tous types d'entreprises.

Cellules d'innovation et pôles R&D s'organisent durablement en matière d'ingénierie pour mieux piloter les systèmes de connaissances que constituent les technologies, au service de mises en œuvre où l'utilisateur contribue directement à la création de valeur, à condition d'y être associé. Différentes pratiques de l'ingénierie sont possibles et modulables [Boly, 2008].

Comme le rappelle Geoffrey A. Moore (figure 2.2.8) en raison des types d'innovation qu'il identifie sous un angle plus marketing :

		Product	
		New	Existing
Market	New	Disruptive innovation	Application innovation
	Existing	Product innovation	Platform innovation

Figure 2.2.8. : Innovation types for growth market [Moore, 2006].

et sur des marchés en croissance, l'innovation n'a jamais été aussi près du consommateur notamment grâce à des environnements informatiques propices à un apprentissage humain rapide [Zaghib, Michel, Prévôt, 2007].

Le pilotage de projet est le principal outil méthodologique pour fédérer les compétences, les coopérations, les mises à disposition d'outils, de connaissances, de technologies. L'expérience industrielle que retranscrit finement Christophe Midler, notamment dans le secteur automobile [Midler, 1992] nous permet d'insister sur la notion de concourance entre des responsables métiers et des chefs de projets pour travailler avec souplesse des « innovations validées sur étagères ». Les métiers proposent des ingrédients de qualité, les pilotes de projets font des choix de recettes pour les transformer et les intégrer efficacement. Chacun prend sa part de risque et d'engagement, l'un dans la qualité des éléments fournis, l'autre en les intégrant dans un système.

Loin d'idéaliser ce type de cercle vertueux, il convient nécessairement dès lors, que plusieurs projets, pour être pilotés simultanément, soient coordonnés et planifiés de l'amont au plus aval du processus. De même aucune opération marketing de lancement de nouveau produit ne

se fait sans rétroplanification et identification des caractéristiques des « adopteurs » rapides des innovations proposées [Manceau, 2003], sans parler des nombreux outils marketing visant à préparer au lancement d'une nouvelle offre [Manceau, Kotler, Dubois, 2004].

Le CRM\*<sup>5</sup> est au cœur des stratégies de mises en avant de nouveaux produits sur tout marché désormais et illustre une fois encore le pouvoir d'influence considérable de l'utilisateur.

Le facteur humain, de la maîtrise de la connaissance au pilotage de projet et jusqu'à l'utilisateur bien évidemment, est présent, à fortiori dans le secteur des Services. C'est à cet aspect et aux approfondissements qu'il nécessite que nous allons désormais nous intéresser dans le prochain chapitre. Les sciences humaines et sociales (SHS) sont au cœur désormais des problématiques d'innovation et il nous paraît indispensable de nous y intéresser avant d'aborder le thème des métiers de Services et des interactions humaines qui les constituent.

Bruno Latour et sa théorie de « l'impossible métier de l'innovation technique » [Latour, 2003], nous apporte plusieurs éléments nécessaires à cet enchaînement avec notre chapitre suivant. L'innovation peut vite souffrir de pathologies à éviter pour pouvoir bénéficier d'une bonne courbe d'apprentissage. Ces pathologies sont principalement du fait des acteurs de l'innovation. Ils les provoquent et paradoxalement peuvent et savent parfaitement y remédier.

Dans le même ordre d'idées Norbert Alter va nous aider à discerner les débats des acteurs « entre croyance et raison » et au-delà des outils et méthodes abordés jusqu'à présent [Alter, 2002, 2003].

---

<sup>5</sup>CRM : Customer Relationship Management

## **DEUXIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 3**

#### **Décision, conduite et sociologie du changement d'organisation.**

---

2.3. Introduction du deuxième champ de connaissances : décision, conduite et sociologie du changement d'organisation.

2.3.1. Processus de décisions.

2.3.2. Acteurs de décisions.

2.3.3. Savoir-faire et compétences à minima : apport des SHS.

2.3.4. Savoir-faire et compétences à développer : apport des SHS.

2.3.4.1. Le leadership.

2.3.4.2. Le changement.

2.3.5. Sociologie du changement et innovation organisationnelle.

2.3.5.1. La notion de co-production.

2.3.5.2. Le client acteur du changement.

2.3.5.3. Organisation formelle et organisation réelle.

2.3.5.4. La démarche du changement.

2.3.5.4.1. Symptômes, problèmes, priorités, leviers.

2.3.5.4.2. Mise en œuvre et moment du changement.

2.3.6. Conclusion sur ce qui doit être démontré sur le changement d'organisation.

---

### 2.3. Introduction du deuxième champ de connaissances : décision, conduite et sociologie du changement d'organisation.

Notre démonstration en lien avec les sciences humaines et sociales s'articulera autour de quatre grands thèmes directement reliables au début de notre étude sur l'innovation (T).

En effet, l'innovation de par le caractère concentré de la démarche qu'elle implique, nous poussera à nous interroger sur :

T1 → la décision en tant que processus ;

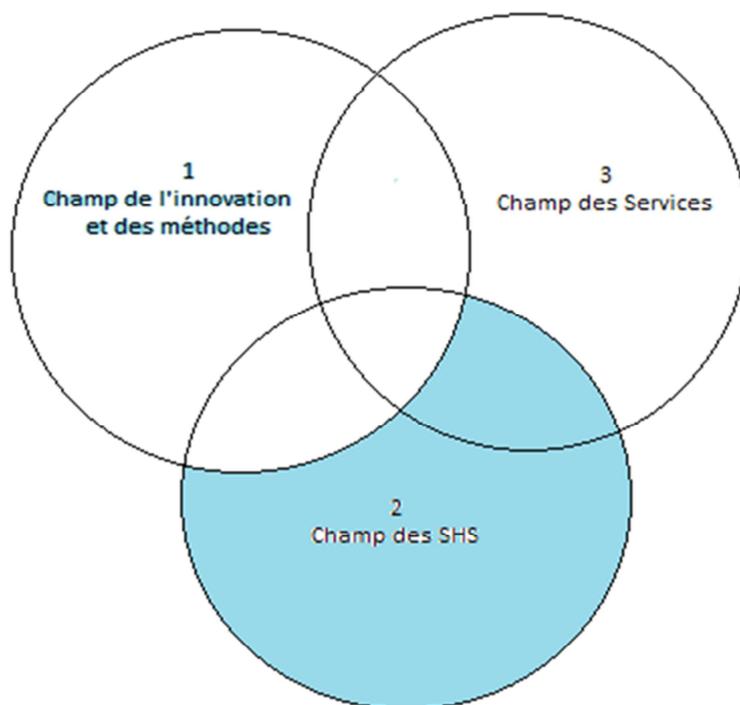
T2 → la décision faisant appel à des acteurs ;

T3 → la décision faisant appel à des compétences et des savoir-faire ;

T4 → la décision engendrant le changement ;

T4 → les différents types de changement ;

T4 → le moment du changement.



Dans un souci de clarté de notre exposé, il nous est apparu primordial de faire le lien entre la sociologie de l'innovation, discipline naissante et abordée à la fin de notre chapitre précédent et les différents thèmes pré-cités. Toutes ces approches ont en commun de principalement relever du champ scientifique des sciences humaines et sociales (SHS).

### 2.3.1. Processus de décision.

L'innovation, en tant que processus impliquant de nombreux acteurs plus ou moins qualifiés, peut facilement présenter des pathologies [Latour, 2003]. Comme nous l'avons constaté, méthodes et outils ont besoin de compétences pour les manier. Bruno Latour résume ces différentes vulnérabilités des projets d'innovation par l'énoncé de trois grandes classes d'indicateurs pathologiques (tableau 2.3.1).

#### **Classe 1 – Réalisme ou « antibalistique »**

Toute la classe a pour but de s'assurer que l'innovateur n'est pas partie avec un projet pour ensuite chercher un univers dans lequel l'appliquer avec aussi peu de déformation que possible (d'où l'expression balistique). Les quatre indicateurs permettent de prouver que l'innovateur a décrit l'écologie complexe d'un monde futur et ensuite seulement étudier les moyens par lesquels il allait pouvoir y faire survivre son innovation.

L'évaluateur va donc noter la description donnée par l'innovateur du projet – par comparaison avec la description précédente – en s'assurant de :

- 1.a) sa richesse – nombre et qualité des acteurs ayant une fonction ;
- 1.b) son hétérogénéité – diversité de l'écologie dans laquelle le projet est supposé survivre dans le futur proche ou lointain ;
- 1.c) son degré d'incertitudes – répartition entre ce qui est probabilisable et ce qui ne l'est pas ;
- 1.d) ses embranchements possibles – construction des alternatives permettant, en cas d'échec, de trouver d'autres routes pour l'introduction du projet dans l'écologie du monde futur.

#### **Classe 2 – Stratégie ou « anti-paranoïa »**

La seconde classe a pour but de s'assurer que le projet est bien pensé en terme stratégique et non pas simplement en termes d'un « complot » contre la raison (d'où le terme paranoïa). En pratique, cela signifie que l'évaluateur doit s'assurer que l'innovateur pense l'ensemble et les détails de son projet en fonction d'une négociation au cours de laquelle certains éléments peuvent être modifiés au cours d'une sorte de marchandage qui améliore le réalisme d'ensemble du projet. L'évaluateur s'assurera que la description de l'innovateur est capable de :

- 2.a) reconstituer l'opposition à son projet ;
- 2.b) rendre cohérentes de façon réaliste des oppositions ;
- 2.c) définir dans son projet ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas ;
- 2.d) négocier les portions de son projet échange de son acceptabilité progressive.

#### **Classe 3 – Falsifiabilité ou « anti-manipulation »**

La troisième classe d'indicateurs a pour but de s'assurer que les tests, épreuves et rencontres que l'innovateur a prévu pour répondre aux difficultés et aux objections qui lui ont été faites sont elles-mêmes suffisamment valides pour guider le mouvement de la future courbe d'apprentissage. Sans cette garantie, les tests sur le « principe de réalité » du projet seraient effectués en vain et n'assureraient pas l'indépendance du jugement (d'où l'expression de manipulation). L'évaluateur s'assurera que l'innovateur donne de son projet une description telle que les tests prévus :

- 3.a) font l'objet d'une motivation détaillée et écrite ;
- 3.b) que les experts appelés à trancher sont eux-mêmes assez diversifiés pour que leur avis mette le projet sous tension ;
- 3.c) que le choix des paramètres à valider soit une bonne anticipation des futurs points critiques ;
- 3.d) que le retour d'expérience permette à chacun de sortir assez de sa sphère pour ébaucher les futurs points critiques.

Tableau 2.3.1. : Classes d'indicateurs d'évaluation de projets d'innovation [Latour, 2003].

A ces différentes classes d'indicateurs d'évaluation de projet d'innovation, nous pouvons en rajouter une quatrième que Bruno Latour nomme de façon provocatrice mais lucide : « L'absence de projet ».

Elle permet de continuer à évaluer le processus à un niveau élevé d'avancement. Quatre questions peuvent faire fonction d'indicateurs :

- L'innovateur apprend-il ?

En clair, la rétroaction du projet avec son environnement permet-elle de continuer à bien surmonter les modifications plus ou moins rapides et les incertitudes inévitablement rencontrées ?

- Y-a-t-il toujours un projet ?

En clair, l'exploration complexe d'environnements différents mais nécessaires à un même projet peut-elle réconcilier des intérêts parfois contradictoires dans un souci de cohérence et d'unité à maintenir ?

- Le projet est-il lisible ?

En clair, formaliser son protocole d'évaluation est-il recevable pour un non spécialiste ?

- La lisibilité du projet lui permet-il d'être transmissible ?

Cette question constitue un excellent test dans le cadre de passation de projets.

Cette dernière classe d'indicateurs souligne dès lors l'importance d'une démocratie technique essentielle pour le bon avancement et l'efficacité des résultats, d'un projet quel qu'il soit.

Dans des cas récents de gestion de crises sur des sujets scientifiques ou techniques (sécurité des médicaments, des aliments, ...), l'historique distinction entre évaluation des risques et gestion des risques est plusieurs fois apparue. Elle a de plus en plus abouti à des situations de porte-à-faux entre experts et politiques au point de créer de multiples structures de médiation (agences françaises pour la sécurité des médicaments, des aliments,...).

La notion de société du risque initiée par Ulrich Beck <sup>6</sup> et reprise par Bruno Latour (2003) souligne la nécessaire solidarité des acteurs concernés, notamment le public et son cortège de consommateurs, et plus seulement les tenants de l'évaluation du risque d'une part (les experts) et les gestionnaires de ce même risque d'autre part (les politiques). Les règles de la méthode ou de l'évaluation scientifique doivent être étendues à l'ensemble du collectif concerné.

---

<sup>6</sup> La société du Risque, Ulrich Beck 1995, 1997.

En partant de ces constats et de propositions récemment faites par des auteurs principalement inspirés du monde de l'entreprise, nous pouvons reconsidérer le processus de décision comme suit (figure 2.3.1.) :

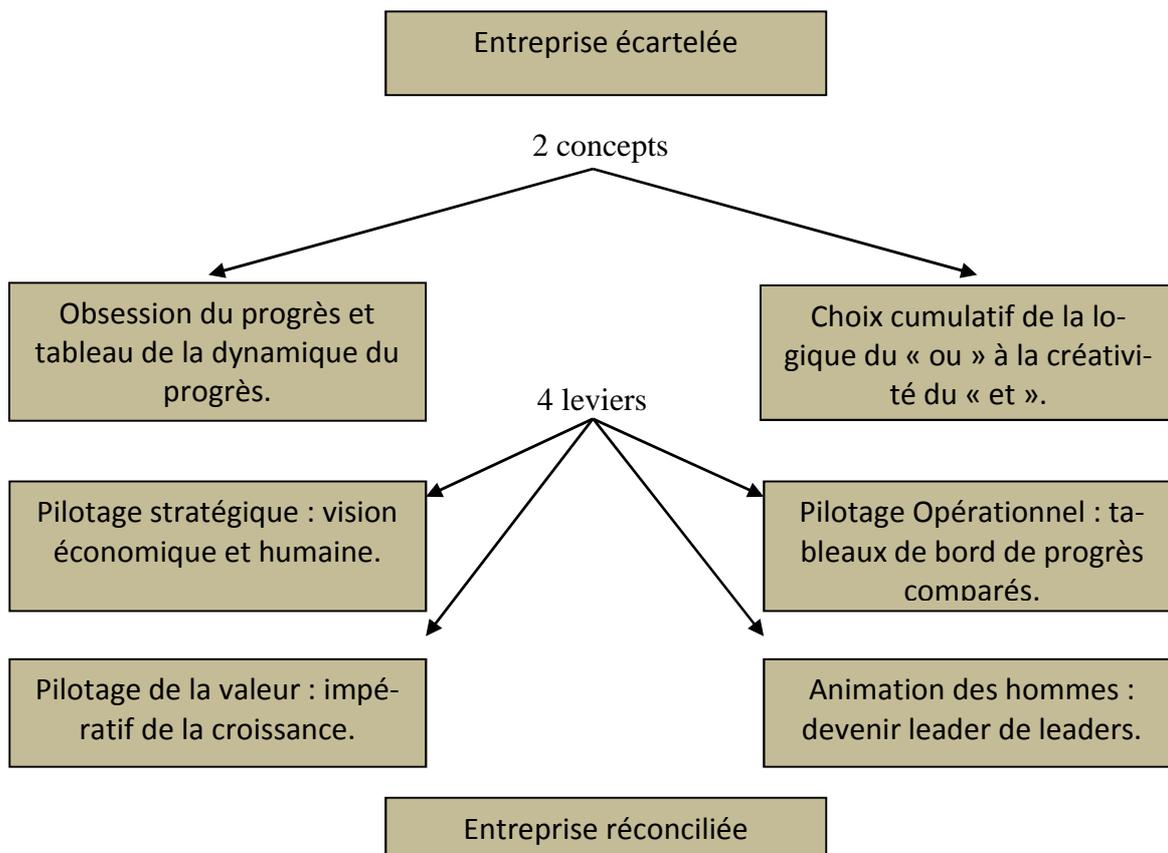


Figure 2.3.1. : Concepts et leviers de la prise de décision [Descarpentries, Korda, 2007].

Dans cette figure on retrouve principalement soulignés différents paradoxes dont la gestion et le pilotage sont primordiaux pour un processus de décision le plus abouti possible.

- Paradoxe n°1 : l'obsession du progrès et la place faite à la créativité dans l'entreprise.
- Paradoxe n°2 : la nécessité d'un pilotage stratégique associé à un pilotage opérationnel fondé sur le suivi d'indicateurs et de tableaux de bord comparés.
- Paradoxe n°3 : le pilotage de la valeur, impératif à toute croissance (comme évoqué précédemment 2.1) et l'animation des hommes, des acteurs, des pilotes, d'équipes et de projets.

Nous nous sommes finalement plutôt intéressés, dans notre exposé, jusqu'à présent, à la résolution du premier paradoxe. En effet, le pilotage de l'innovation est un concentré de démarche entrepreneuriale à la poursuite du progrès. Nous venons de distinguer clairement qu'il doit y avoir des pilotages donc des processus de décision tant stratégiques qu'opérationnels ou techniques.

Au-delà de ces notions de processus, nous devons maintenant nous intéresser aux acteurs des différentes décisions et aux compétences associées qui les légitiment. En effet, comme vu dans l'étude de notre premier champ de connaissances, chaque acteur du processus d'innovation est porteur de compétences et de connaissances indissociables. Ces dernières sont les moyens les plus légitimes d'agir dans un processus de décision de plus en plus distribuée, si l'on retient particulièrement les métiers de service [Gallouj, Callon, 2003] et la dimension stratégique de certaines décisions [Martinet, 2003].

### 2.3.2. Acteurs de décision.

L'action collective, ses contraintes et la place de chaque acteur dans un ou plusieurs systèmes sont des thèmes éprouvés par des « écoles » bibliographiques reconnues et nécessaires [Crozier, 1964], [Crozier, Friedberg, 1977]. L'opportunisme des stratégies humaines aide à relativiser le caractère prétendument incontournable de certains modèles d'organisation posés historiquement.

Un tableau de synthèse (Tableau 2.3.2.) nous permet de couvrir la bibliographie en la matière [Ibanez-Pascual, 2008] et de pouvoir approfondir opportunément certains points précis de notre démonstration.

Système rationnel	Système humain informel	Système ouvert	Système décisionnel	Système de l'excellence
<b>La bureaucratie et l'organisation scientifique du travail</b> . modèle d'autorité : rationnel – légal . étude des temps et des mouvements : recherche du « one best way » . Rationalisation du travail	<b>Ecole des relations humaines</b> . Analyse des sources de motivations . l'impact des conditions de travail sur la productivité . Les groupes de travail et l'importance des relations informelles . les besoins	<b>Ecole systémique</b> . la prise en compte de l'influence de l'environnement . les relations structure/environnement . la flexibilité . la différenciation et l'intégration . le rôle de la coordination	<b>Ecole décisionnelle</b> . la subjectivité du processus décisionnel . les enjeux de pouvoir . le partage du pouvoir	<b>Ecole moderne</b> . nouvelle conception de la production . prise en compte des ressources humaines . nouvelle conception du pouvoir : le projet partagé : source de légitimité . « corporate culture » . qualité totale
<b>Les classiques</b> M. WEBER F.W. TAYLOR H. FAYOL H. FORD L. URWICK L. GULICK L. et F. GILBRETH	<b>La découverte du comportement de l'homme au travail</b> E. MAYOL A. MASLOW K LEWIN R. LIKERT D. MACGREGOR E. HERZBERG C. ARGYRIS	<b>La contingence de l'environnement</b> J. MELESE C.B. PERROW KATZ et KAHN T. BURNS et G.M. STALKER P.R. LAWRENCE et J.W LORSCH	<b>La rationalité limitée et les enjeux du pouvoir</b> H. SIMON R.J. MARCH R. CYERT H. MINTZBERG M. CROZIER C. BARNARD	<b>L'ère de turbulences et le management post industriel</b> . le modèle japonais S. SHINGO K. OHMAE T. OHNO M. AOKI K. ISHIKAWA - le modèle occidental H. MINTZBERG P. DRUCKER W. OUCHI T. PETERS et R. WATERMAN J. NAISBITT H. SERIEYX et G. ARCHIER
<i>Système coercitif</i>	<i>Système d'identification au groupe</i>	<i>Système d'information</i>	<i>Système de négociation</i>	<i>Système d'adhésion à l'entreprise</i>

Tableau 2.3.2. : Evolution de la conception du fonctionnement organisationnel

En l'occurrence, nous ne diabolisons ni F.W. Taylor, ni Max Weber, le premier ayant introduit des travaux sur une méthode d'organisation scientifique du travail [Taylor, 1971] toujours de forte actualité en temps de crise et de gestion des gaspillages notamment, le second grâce à ses travaux reconnus sur l'organisation de l'autorité.

De même, la pyramide des besoins de Maslow (Figure 2.3.2.) et la vision de l'homme au travail selon Mac Gregor (Figure 2.3.3.) nous paraissent toujours de la plus grande actualité.

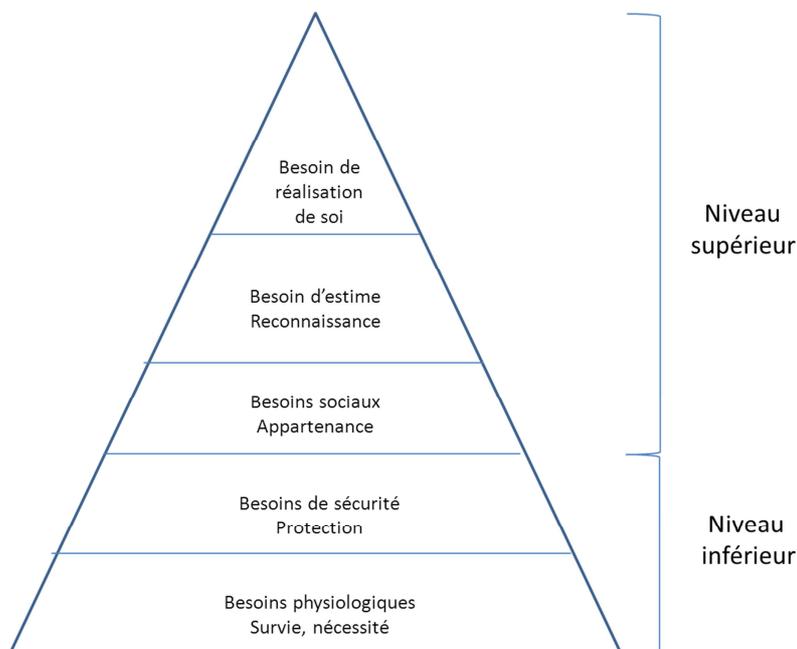


Figure 2.3.2. : Pyramide des besoins d'Abraham Maslow [Maslow, 1954].

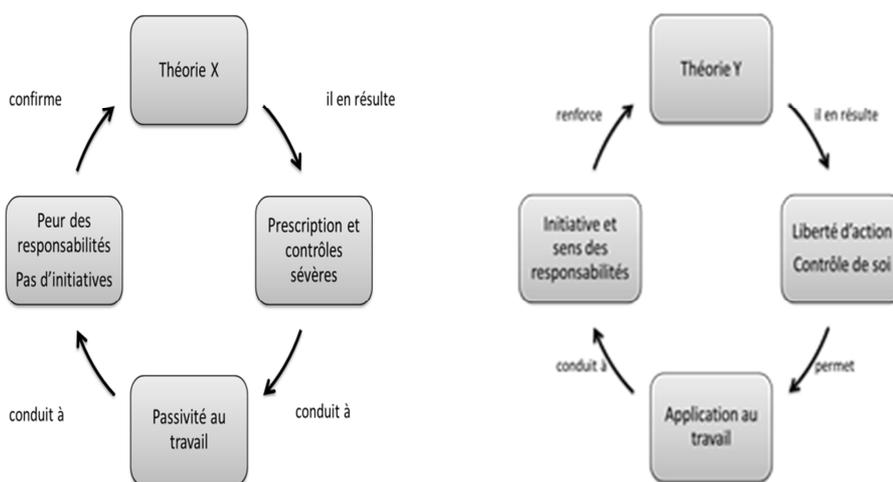


Figure 2.3.3. : Représentation de l'homme au travail par Mac Gregor (1964) [Ibanez-Pascual, 2008].

En matière d'autorité, nous retiendrons certes les travaux d'identification de la notion par Max Weber mais aussi et plus simplement les quatre types de management énoncés par Rensis Likert (Tableau 2.3.3.) dans les années 50.

<b>Autoritaire exploiteur</b>	<b>Autoritaire paternaliste</b>
<p>Motivation fondée sur la crainte, les menaces et sanctions.</p> <p>Communications peu nombreuses surtout descendantes avec de grandes déformations.</p> <p>Eloignement psychologique des chefs et des subordonnés.</p> <p>Très faible esprit d'équipe.</p> <p>Forte centralisation.</p> <p>Décisions prises au sommet sans consultation des subordonnés.</p>	<p>Motivation fondée sur les récompenses et les sanctions, attitude soumise des subordonnés.</p> <p>Filtrage des informations remontantes.</p> <p>Quelques décisions de faible importance prises aux niveaux inférieurs.</p> <p>Faible incitation au travail d'équipe.</p> <p>Existence d'une organisation informelle plus ou moins hostile à la poursuite des objectifs de l'organisation formelle.</p>
<b>Consultatif</b>	<b>Participatif par groupe</b>
<p>Motivation plutôt bonne.</p> <p>Recherche de l'implication des subordonnés dans la prise de décision (sans qu'ils aient une grande influence).</p> <p>Communication ascendante et descendante fiable.</p> <p>Bonne coopération latérale.</p> <p>Encouragement au travail d'équipe.</p>	<p>La prise de décision, la définition des objectifs, le règlement des conflits se font avec les groupes.</p> <p>Réelle communication ascendante et descendante.</p> <p>L'organisation trouve sa cohésion grâce à la participation de chaque groupe.</p> <p>Large décentralisation des contrôles (qui sont souvent plus rigoureux au niveau des subordonnés).</p>

Tableau 2.3.3. : Les quatre types de management selon Likert [Ibanez-Pascual, 2008].

Autant les travaux de Michel Crozier ont permis de mettre en lumière les enjeux de pouvoir dans les organisations, autant ceux de Mintzberg ont permis de distinguer de façon clairement segmentée des types d'organisation [Mintzberg, 1984, 1994] comme l'illustre le tableau (2.3.4.). Nous y retrouvons bien évidemment la plus privilégiée par les organisations innovantes ou de pointe, l'adhocratie [2.2.3.].

<b>La structure simple (la PMI).</b>	Dispositif centralisé, éventuellement autocratique (la PMI) En général, le fondateur de la firme est aux commandes. Hiérarchie réduite. Forte fidélité du personnel, « sens de la maison ». Grande souplesse mais forte vulnérabilité (liée à la santé du « patron »).
<b>La bureaucratie mécaniste (le constructeur).</b>	« Technostructure » adaptée à la production de masse. Existence de plusieurs niveaux de direction et de procédures formalisées. Rôle important des experts en production, contrôleurs financiers, planificateurs. Capacité faible de réaction au changement et de motivation.
<b>La bureaucratie professionnelle (l'hôpital).</b>	Fondée davantage sur l'expérience que sur la hiérarchie. Fonctionnement relativement démocratique. Administration par un système de normes édictées par des corps de professionnels indépendants. Faible identification des échelons de direction.
<b>La structure en départements (grande entreprise par segmentation du marché ou délocalisation).</b>	Un petit noyau contrôle de nombreuses unités au fonctionnement autonome. Transformation d'une bureaucratie mécaniste ou multinationale.
<b>L'adhocratie (industrie de pointe).</b>	Privilégie la capacité d'innovation et de réaction rapide aux aléas du marché. Capacité à mettre en place des équipes transversales pouvant collaborer pour développer des projets spécifiques en fonction des besoins de l'entreprise ou de ses clients.

Tableau 2.3.4. : Cinq grands types d'organisation selon Henry Mintzberg.

Plus près de nous, Peter Drucker a décrit l'entreprise comme une organisation devant être « une machine à maximiser les forces humaines ». Dans ce cadre il a proposé une définition aboutie du manager autour de cinq tâches :

- Fixer les objectifs par la négociation en précisant les buts à atteindre et les moyens de les atteindre ;
- Analyser et organiser le travail, définir les structures et affecter les ressources ;
- motiver, communiquer, constituer des équipes et décider notamment des salaires et des promotions ;
- Mesurer par des normes, des standards et des contrôles, aider les employés à accomplir le travail, évaluer les performances ;
- Professionnaliser les gens dans un système d'apprentissage permanent.

Peter Drucker souligne notamment le paradoxe par lequel institutions, organisations, structures, s'opposent et résistent au changement alors même que le management doit l'accompagner [Drucker, 1977].

Enfin, c'est en disciple d'Henry Mintzberg que Patricia Pitcher a élaboré neuf configurations de base des acteurs de la décision [Pitcher, Mintzberg, 2004].

<b>Technocrate pur</b>	<b>Artiste pur</b>	<b>Artisan pur</b>
<b>Technocrate laborieux</b>	<b>Artiste affable</b>	<b>Artisan créatif</b>
<b>Technocrate frimeur</b>	<b>Artiste autoritaire</b>	<b>Artisan rigoriste</b>
<b>Profil-clé du technocrate</b>	<b>Profil-clé de l'artiste</b>	<b>Profil-clé de l'artisan</b>
. Cérébral	. Imprévisible	. Equilibré
. Difficile	. Drôle	. Obligeant
. Intransigeant	. Imaginatif	. Honnête
. Rigide	. Audacieux	. Sensé
. Intense	. Intuitif	. Responsable
. Pointilleux	. Passionnant	. Digne de confiance
. Déterminé	. Emotif	. Réaliste
. Meticuleux	. Visionnaire	. Stable
. Obstiné	. Entrepreneurial	. Raisonnable
. Austère	. Stimulant	. Prévisible

Tableau 2.3.5. : Neuf configurations d'acteurs de décision selon Patricia Pitcher.

A travers cette petite nomenclature provocatrice mais scientifiquement bien soutenue [Mintzberg, Pitcher, 2004], quelques constats sont perceptibles tant sur le thème des traditions de gestion des entreprises [d'Iribarne, 1989] que sur la désignation des dirigeants et de leurs profils [Dupuy, 2005] et sources de débats très actuels. Plutôt que d'alimenter plus avant ces sujets parfois trop polémiques, nous retiendrons de nouveau l'importance croissante de la transmission des connaissances et savoir-faire [Debray, 1997]. Les acteurs ne peuvent qu'y retrouver une identité légitime au travail [Sainsaulieu, 1977].

### 2.3.3. Savoir-faire et compétences à minima : apport des sciences humaines et sociales.

Pour s'approcher au plus près de la notion de compétence individuelle, il est nécessaire de revenir aux théories managériales les plus modernes telles qu'évoquées précédemment [Tableau 2.3.2] [Mintzberg, 1984, 1994], [Drucker, 1977], [Serieyx, 1989], sans oublier des théories qui en émanent notamment le TQM (total quality management) initié par William Edwards Deming.

Les axes du TQM [Deming, 1988] peuvent se résumer de la façon suivante :

- Axer sa recherche de gains sur le long terme et non sur le court terme ;
- Découvrir, comprendre et évacuer les causes de fléaux collectifs que sont les peurs, jalousies, colère et vengeances (pour ne citer que les principales) ;
- Eliminer les pratiques qui portent atteinte à la dignité, au respect mutuel et à la motivation des salariés ;
- Saisir toutes les occasions permettant aux salariés d'être fiers de leur savoir-faire et de partager les processus d'amélioration.

Les huit principes du management par la qualité sont les suivants :

- l'écoute du client (customer focus) ;
- le leadership ;
- l'implication du personnel (involvement of people) ;
- l'approche processus (processus approach) ;
- le management par approche système (system approach to management) ;
- l'amélioration continue (continual improvement).

Deming a notamment rendu célèbre cette notion d'amélioration continue par sa méthode dite PDCA (Plan, Do, Check, Act) souvent symbolisé par « la roue de Deming » (figure 2.3.4.). La méthode ou procédure PDCA constitue un système opérationnel en interaction pour le maintien d'un niveau de qualité et l'amélioration continue des performances qualité. [C. Dridi, cité par Lozato-Giotart, Balfet, 2004].

- L'amélioration factuelle pour la prise de décision (factual approach to decision making) ;
- les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs (mutually beneficial supplier relationships).

Dans ces huit principes comme dans les quatre axes du TQM, ainsi que dans la matrice McKinsey (Tableau 2.3.6.), figurent les notions de savoir-faire, compétences (Skills) et amélioration continue. Le TQM est à l'origine de la création de nombreux outils de pilotage de la qualité, principalement dans l'industrie (Lean, SixSigma, Balance Scorecard, EFQM, ..).

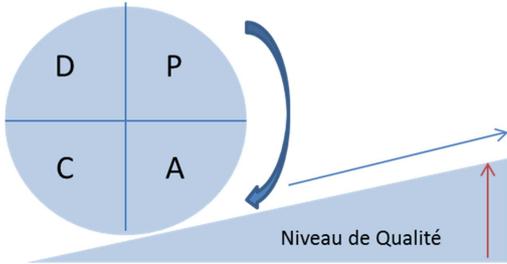


Figure 2.3.4. : La roue de Deming, méthode d'amélioration continue de la qualité.

<b>Termes connus de tous</b>	<b>Stratégie</b>	Plan ou ligne de conduite permettant la répartition des ressources de l'entreprise dans le temps afin d'attendre des objectifs déterminés.
	<b>Structure</b>	Caractérise l'organisation de l'entreprise : organigramme, lignes opérationnelles et fonctionnelles, centralisation/décentralisation, etc.
<b>Cadre formel de l'entreprise</b>	<b>Systèmes</b>	Procédures : en matière de gestion, d'information des modes de fonctionnement et de RH.
<b>Eléments informels (souvent considérés comme des éléments sans importance)</b>	<b>Staff (personnel)</b>	Description démographique des catégories principales de personnels de l'entreprise (ingénieurs, techniciens, agents de maîtrises, etc).
	<b>Style</b>	Caractéristique du comportement des dirigeants dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. Style culturel de l'entreprise, modes de décision, success stories, etc.
	<b>Skills (savoir-faire)</b>	Qualités qui définissent le savoir-faire particulier et les compétences clés.
	<b>Superordinate Goals (valeurs suprêmes)</b>	Principes suprêmes d'une organisation.

Tableau 2.3.6. : Récapitulatif des « 75 » de McKinsey [Lenhardt, Bernard, 2005].

L'identification des compétences clés et des savoir-faire notamment historiques ou artisanaux doit être réalisée. Tout métier ou toute activité qu'elle soit de service ou purement industrielle trouve ses fondements dans un type de savoir-faire. L'exemple de la restauration ou des métiers de bouche peut en être une illustration [Fischler, 2001], [Poulain, 2009], [Rambourg, 2007, 2010].

Très scientifiquement l'étude des prédispositions individuelles par l'analyse des préférences cérébrales est désormais un outil de travail présent dans l'évaluation des compétences, ou l'aptitude au leadership [Boucher, Lescure, 2010], [Lecoq, 2008].

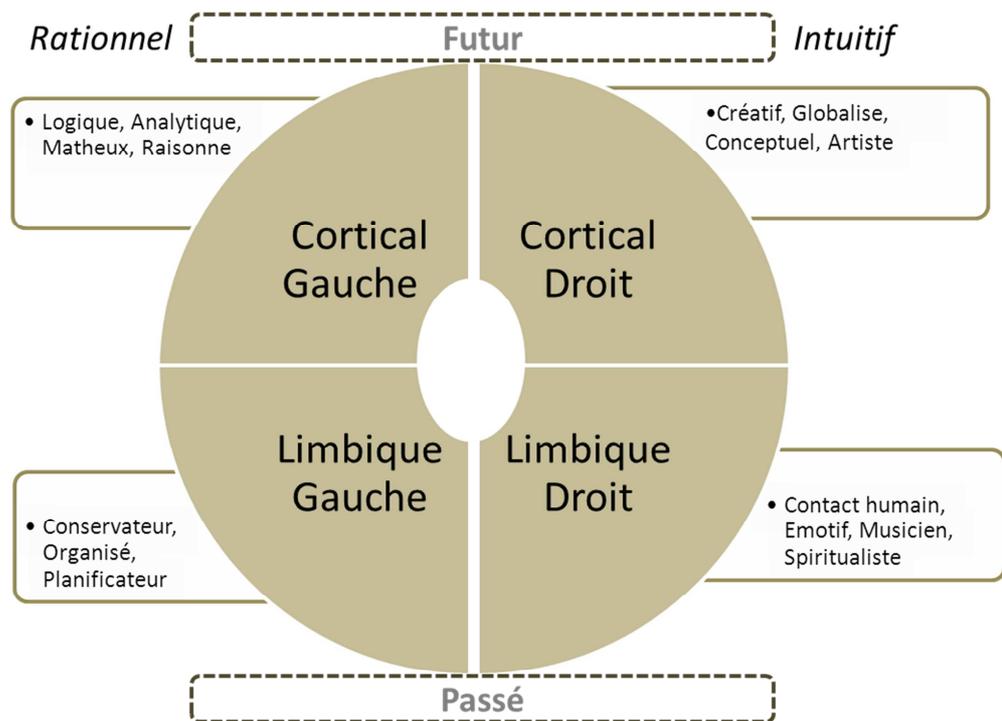


Figure 2.3.5.: Modèle de préférences cérébrales [Boucher, Lescure, 2004].

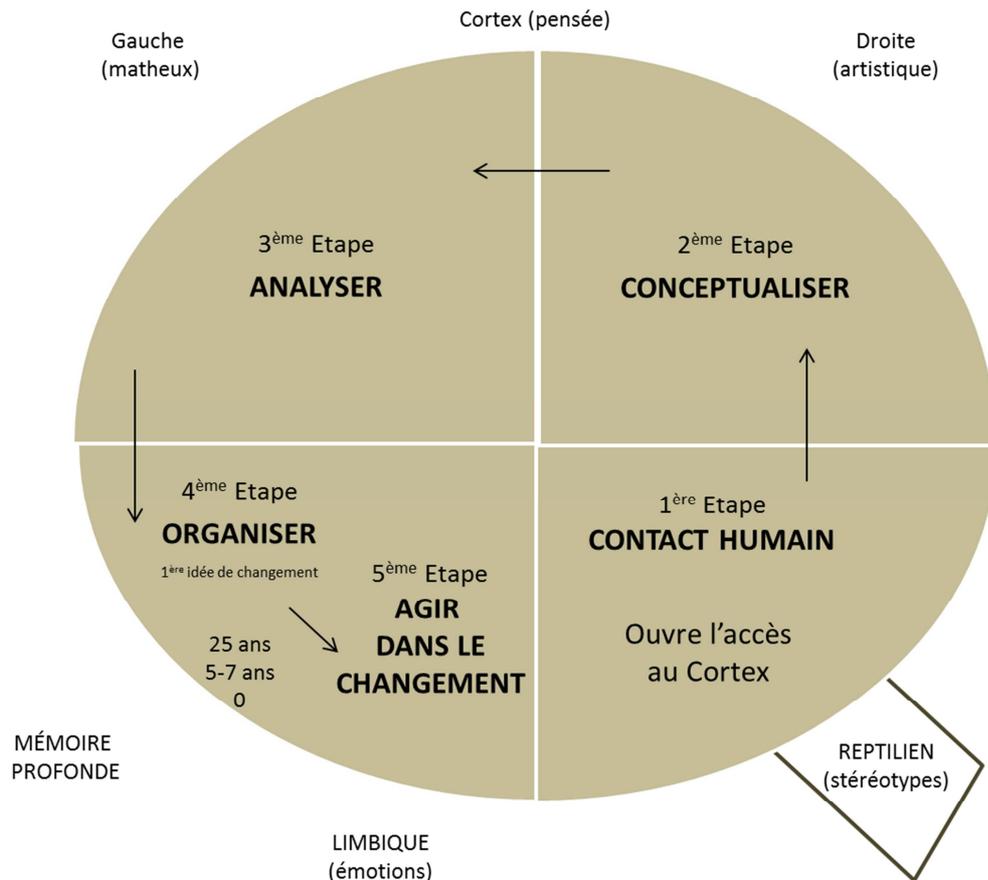


Figure 2.3.6. : L’homme apprend par ses propres expériences [Lecoq, 2008].

Les deux modèles (figures 2.3.5. et 2.3.6.), complémentaires dans leurs approches précisent clairement les dimensions analytique, conceptuelle, organisationnelle, intuitive propres à chaque acteur.

Ces distinctions d’appréciation de compétences et de savoir-faire [Pitcher, Mintzberg, 2004], ont même été poussées récemment en comparant acteurs de décision, managers et artistes [Mayeur, 2008]. De même l’analogie avec les arts, et métiers qui en sont issus, constitue un axe majeur de prospective dans l’évolution de toutes les activités humaines et notamment entrepreneuriales [Gaudin, 1984, 1990].

La notion d’artisan en tant que profil, prend alors tout son sens et est à rapprocher du management par la qualité, précédemment souligné.

L’évaluation des compétences est indissociable de leur identification et peut être résumée comme la mesure, par rapport à un référentiel donné, du niveau d’acquisition des différents savoirs qui composent les compétences. Celles-ci sont mises en œuvre pour réaliser les activités concourant à l’atteinte de la performance, et ce dans un contexte organisationnel et managérial donné [Vern, 2002], [Lecoq, 2008] (Figure 2.3.7.).

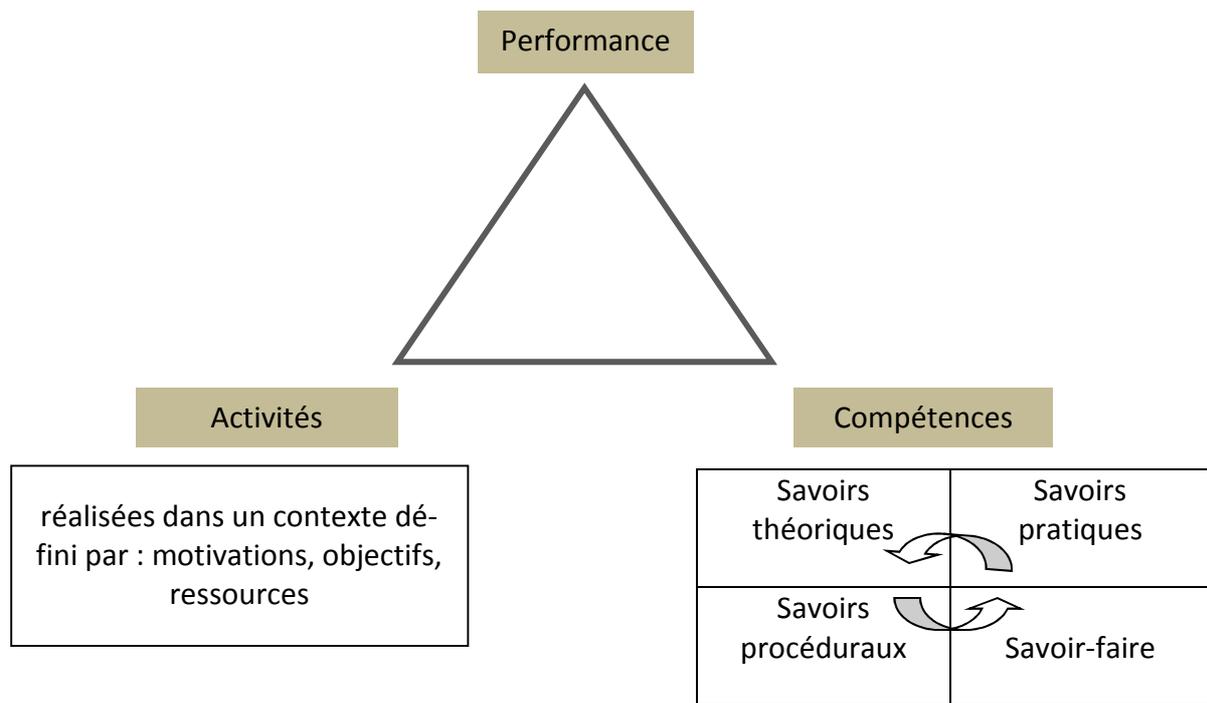


Figure 2.3.7. : Repères d'évaluation des compétences [Vern, 2002].

Compétences et savoir-faire identifiés et évalués sont désormais incontournables et méritent d'être aussi affinés que le processus de décision l'exige.

#### 2.3.4. Savoir-faire et compétences à développer : l'apport des sciences humaines et sociales.

L'exigence d'un processus de décision à fortiori dans un contexte innovant mérite d'être développée autant que possible.

Deux notions doivent être soulignées dans ce cadre, à l'appui d'éléments bibliographiques significatifs :

- Le leadership [Kets de Vries, 2002] ;
- Le changement [Kets de Vries, 2002], [Kourilsky, 2008].

Il convient de repartir d'une vision détaillée et panoramique des compétences (figure 2.3.8.) pour aborder ces deux thèmes.

### 2.3.4.1. Le leadership.

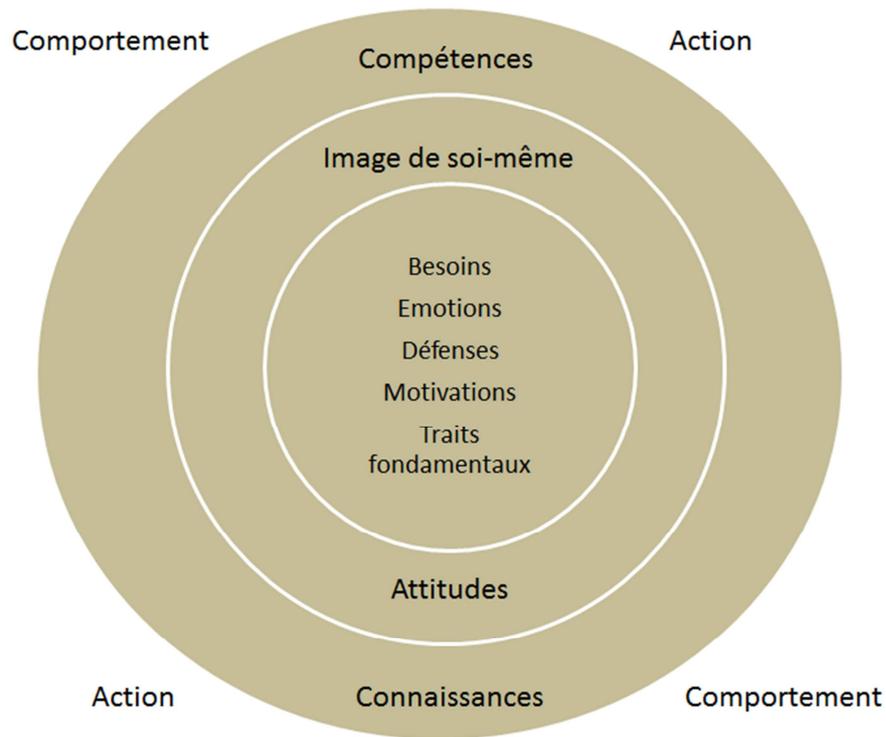


Figure 2.3.8. : Le cercle des compétences selon Manfred Kets de Vries (2002).

Là où les dimensions intérieures de chaque individu, sont en correspondance avec ses compétences et son savoir-faire, l'équation du leadership (figure 2.3.8.) au sens du style de leadership individuel est alors à analyser dans son contexte situationnel et d'interactions collectives.

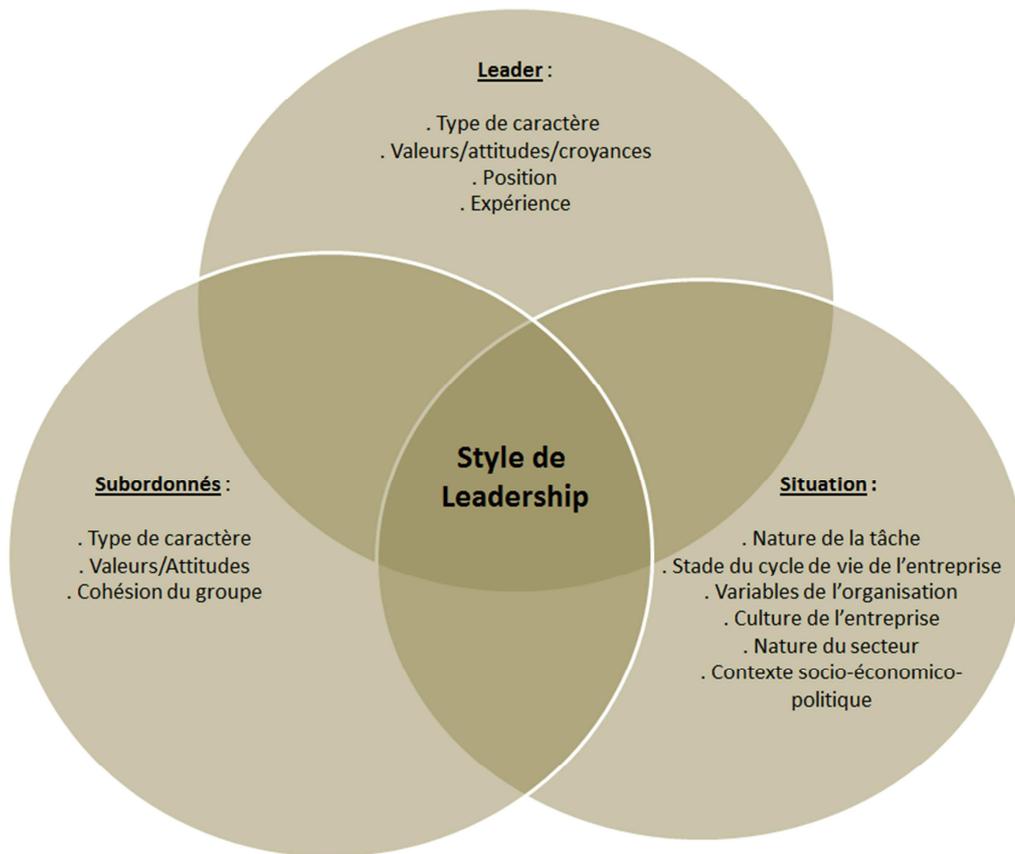


Figure 2.3.9. : Equation du leadership selon Manfred Kets de Vries (2002).

Les différentes interactions mises en avant (figure 2.3.9.) sont multiples et variées suivant tant les caractéristiques individuelles du leader potentiel, que les situations auxquelles il est confronté, qu'évidemment les propres caractéristiques de chacun de ses subordonnés. Manfred Kets de Vries met en lumière à ce titre, le rôle souvent dual du leader.

Il est d'une part charismatique par :

- Sa création d'une vision ;
- Sa délégation de pouvoir ;
- Sa mobilisation des salariés ;

Et d'autre part architecte par :

- Sa conception du projet d'entreprise ;
- Sa capacité à contrôler et récompenser.

Dans le rôle charismatique, il est à même de défier les situations de statu quo. Dans son rôle architectural il pilote un projet global d'organisation.

### 2.3.4.2. Le changement.

Pour la notion de changement, il en est de même que pour le leadership. Il est difficile de ne raisonner que sur un plan individuel, sans prise en compte du cadre général de ce changement. Si l'on s'en tient, à ce stade et comme le prévoit notre plan de démonstration, aux aspects individuels du changement, nous pouvons les résumer en différentes étapes distinctes (figure 2.3.10.) :

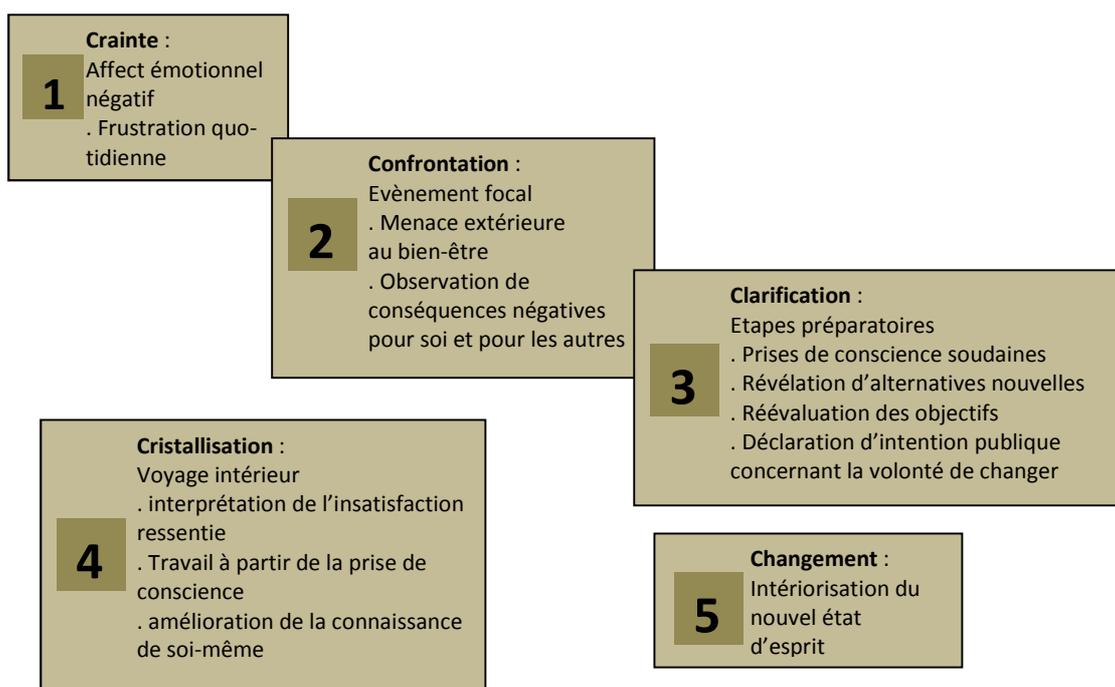


Figure 2.3.10. : Les cinq C du processus de changement individuel selon Manfred Kets de Vries (2002).

De même que le changement individuel est un processus et un enchaînement, nous pouvons considérer qu'il y a différents niveaux de changements [Watzlawick, Weakland, Fisch, 1975].

Paul Watzlawick insiste sur deux niveaux :

→ Le changement dit de niveau 1, pouvant se nomme l'homéostasie. Il est celui qui permet au système de maintenir son équilibre. La modification s'opère alors au niveau des éléments du système de l'individu [Kourilsky, 2008].

→ Le changement dit de niveau 2 [Watzlawick, 1975], pouvant se nommer l'évolution. L'école de Palo Alto, dirigée par P. Watzlawick emprunte souvent la métaphore de la vitesse pour le résumer.

N1 = même vitesse sur le levier et accélération limitée dans ce cadre.

N2 = changement de vitesse et de régime de vitesse.

Plusieurs types d'apprentissage de changement sont possibles et s'échelonnent jusqu'au niveau d'accès au changement individuel pouvant relever de l'évolution [Kourilsky, 2008]. Sans rentrer dans le détail des nombreux obstacles au changement, il est intéressant de noter l'importance de l'imbrication intervenant dans le changement personnel (figure 2.3.11).

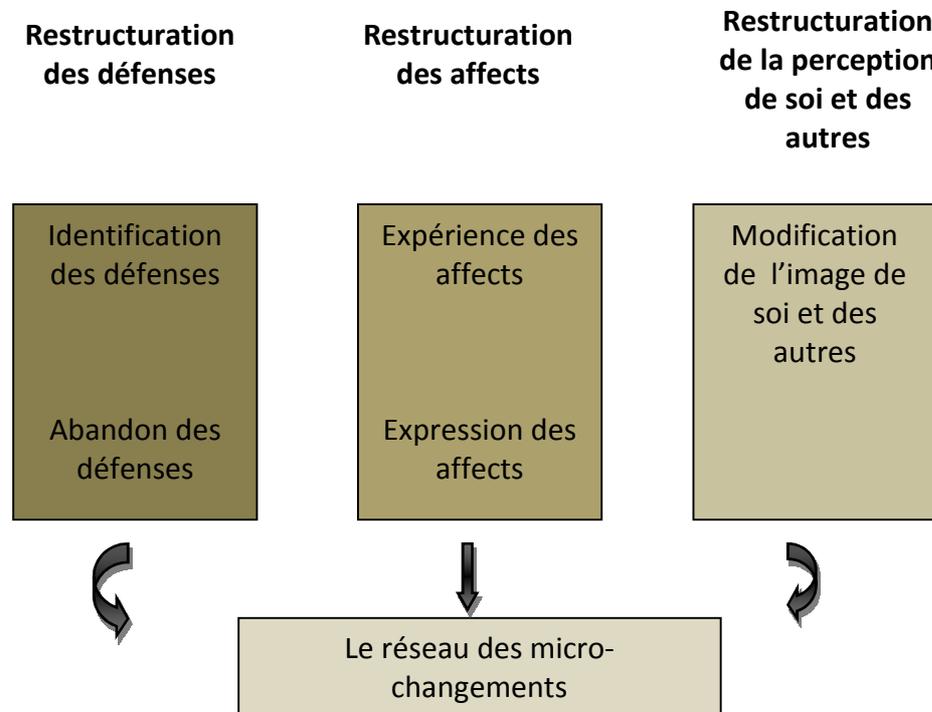


Figure 2.3.11. : Imbrication des forces intervenant dans le changement personnel selon Manfred Kets de Vries (2002).

Nous retrouvons dès lors une correspondance claire entre le niveau important d'apprentissage requis sur le plan personnel et le niveau d'évolution (changement de niveau 2) que l'on peut en attendre.

### 2.3.5. Sociologie du changement et innovation organisationnelle.

Comme nous avons pu le constater à ce stade, pour décider comme pour innover, « il faut y croire » [Alter, 2003].

Les innovations et les investissements qui s'y rattachent participent d'une logique de rationalité limitée. Ce n'est pas le rapport au marché qui fait innovation, mais l'existence d'une relation efficace avec le marché [Akrich, Callon, Latour, 1988], [Akrich, 1998]. Avant d'être

normatives, les décisions en matière d'innovation organisationnelle sont normées autour d'un certain nombre de croyances [Alter, 2003].

Le processus de changement et d'innovation organisationnelle se déroulent fréquemment en trois temps [Alter, 2003].

- Expériences pilotes dérogeant officiellement aux règles établies.
- Calage par les « innovateurs du quotidien », aux réalités opérationnelles et aux usages imaginés.
- Institutionnalisation, normalisation voire standardisation en s'appuyant sur la « réaction » de groupe défendant l'autorité hiérarchique.

Le processus d'innovation a dès lors des chances de devenir créateur tout en se défaisant des croyances initiales. La capacité d'une minorité à transgresser règles, normes et usages établis en matière d'organisation du travail, en présence de directions capables de l'entendre, est un important facteur de réussite si l'on veut légitimer durablement toute innovation.

Dans des univers à la fois concurrentiels et méritocratiques, Merton explique que « la compétition incessante provoque l'anxiété, qu'on soulage en réduisant ses aspirations. La peur suscite l'inaction ou plus précisément rend l'action routinière » [Merton, 2006].

Même si ces formes de désengagements ne sont pas forcément définitives, les routines peuvent devenir rassurantes....

« Dans tous les cas, un processus d'innovation repose, à un moment donné, sur l'émergence de comportements déviants et sur une capacité institutionnelle à en tirer parti. La réitération de ces pratiques, coûteuses pour les individus, amène parfois ces derniers à renoncer à s'investir subjectivement dans les processus d'innovation. Le problème de gestion majeur, aujourd'hui, est donc de trouver les modalités de reconnaissance sociale assurant aux acteurs de pouvoir s'investir sans trop de risque dans les processus d'innovation » [Alter, 2003]. Contribuer à la conduite du changement implique l'évolution systémique de l'entreprise [Ben Zaïda, Crestani, 2008].

#### 2.3.5.1. La notion de co-production.

A l'image de la communication et de son caractère circulaire [Kourilsky, 2008], chaque individu participe au changement sans en être souvent ni à l'origine ni à l'aboutissement.

Cette notion d'interaction productive ou de co-production permet de canaliser avec force l'énergie de chaque acteur du changement.

Elle est certes très présente dans l'univers des services au consommateur mais peut l'être très simplement dans toute situation de changement dès lors qu'un objectif commun est identifié. Très simplement, tout dialogue efficace peut produire un changement. (Figure 2.3.11).

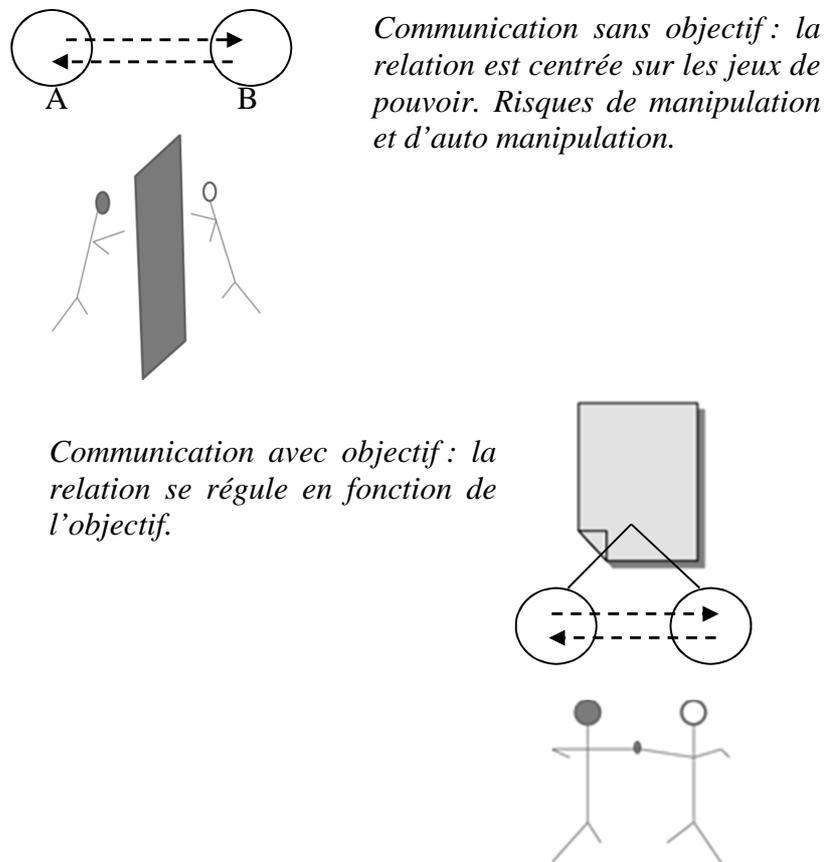


Figure 2.3.12. : Communication avec ou sans objectif selon Françoise Kourilsky (2008).

### 2.3.5.2. Le client acteur du changement.

François Dupuy insiste à juste titre sur le fait historique que jadis le produit était rare et que désormais le client est devenu rare. Cette petite évolution a notamment pour conséquence que l'organisation de l'entreprise a un prix que le client doit accepter, et quel meilleur moyen de l'accepter qu'à travers la qualité de prestation ou de service reçue, au plus juste prix .

Dans le cas contraire il est question, vue du client, de « cherté organisationnelle » [Dupuy, 2004]. Certes les entreprises tâchent d'y répondre depuis plusieurs années, sur un plan notamment marketing et par le biais d'analyses de plus en plus segmentées des comportements des usagers ou des consommateurs.

Néanmoins, la complexité et les aléas des lancements de nouveaux produits [Manceau, 2003], associés à l'accélération considérable de la circulation de l'information véhiculée par le consommateur lui-même [Jarvis, 2009], sont autant d'arguments pour placer le client de plus en

plus au centre de la co-production ou de l'interaction de service [Cerf, Falzon, 2005]. Le faire n'est pas aussi aisé qu'il peut y paraître ou passe alors par un changement très net des modes de fonctionnement traditionnels ou historiques de nombreuses entreprises et se révèle en tout cas « moins confortable » [Dupuy, 2004].

Nous approfondirons cette notion dans les prochains chapitres consacrés aux métiers de services, particulièrement concernés par les nouveaux fonctionnements organisationnels [Cerf, Falzon, 2005].

Les entreprises pionnières, dans ce contexte, ne peuvent que continuer à s'illustrer (tableau 2.3.7.) en faisant directement la norme d'acceptabilité par le consommateur [Pras, Le Nagard-Assayag, 2003].

AVANTAGES POSSIBLES	INCONVENIENTS POSSIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Notoriété forte.</li> <li>. Formation des préférences du consommateur par le pionnier.</li> <li>. Taux d'essai et d'adoption élevés.</li> <li>. Marges élevées possibles, car positionnement sur les segments les plus profitables ou choix des canaux de distribution les plus profitables.</li> <li>. Barrières à l'entrée possibles vis-à-vis des concurrents.</li> <li>. Part de marché initiale forte.</li> <li>. Apparaît comme la norme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pourcentage élevé d'échecs des produits nouveaux.</li> <li>. Dépenses élevées en recherche et développement et en mise en marché.</li> <li>. Préparation du marché pour les concurrents.</li> </ul>
ENVIRONNEMENTS DEFAVORABLES A L'AVANTAGE DU PIONNIER	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Marchés sensibles à la différenciation.</li> <li>. Marchés segmentés.</li> <li>. Concurrents (ou entrants potentiels) disposant de ressources importantes.</li> <li>. Marchés peu sensibles au prix.</li> <li>. Marchés disposant de circuits de distribution multiples.</li> <li>. Technologie non encore stabilisée.</li> </ul>	
PIEGES A EVITER	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sous-estimer les suiveurs éventuels, surtout s'ils peuvent se différencier.</li> <li>. Se reposer sur l'avantage pionnier, c'est-à-dire s'arrêter même pour un temps d'innover et de lancer des nouveaux produits.</li> <li>. Se reposer sur la technologie en négligeant les variables marketing.</li> </ul>	
VARIABLES CONDITIONNANT LA REACTION DU PIONNIER A UN NOUVEL ENTRANT	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Etendue du danger pour le pionnier (perte de part de marché potentielle, existence ou non de produit(s) susceptible(s) de prendre le relais pour le pionnier).</li> <li>. Capacité de réaction du pionnier (avantage concurrentiel produit maintenu ou non, économies d'échelle, ressources disponibles ou mobilisables).</li> <li>. Objectifs et volonté du nouvel entrant.</li> <li>. Capacités du nouvel entrant (avantage concurrentiel, économies d'échelle possibles, étendue des ressources disponibles ou mobilisables).</li> </ul>	

### 2.3.5.3. Organisation formelle et organisation réelle.

Une entreprise en changement est par nature en mouvement plus ou moins stable. « Le mouvement est un flux continu et dense, charriant des éléments techniques, humains, économiques et organisationnels tellement variés et dynamiques qu'il est difficile de les présenter autrement que comme un courant » [Alter, 2003].

L'innovation par nature peut ne jamais être aboutie et le mouvement qui en découle ne peut que suivre cette trajectoire d'incertitude.

Le degré de formalisation à l'intérieur d'une même entreprise, de structures de travail la composant, varie en conséquence (figure 2.3.13.).

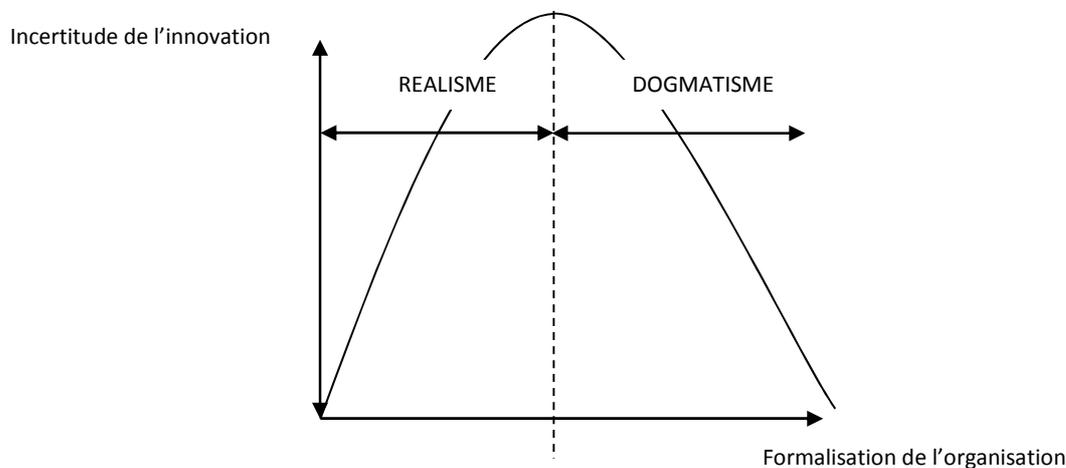


Figure 2.3.13. : Gestion de l'incertitude entre réalisme et dogmatisme [Alter, 2003].

Force est de constater que l'organisation change dans la contrainte du mouvement et rarement de façon durable et contraignante. Elle n'est donc jamais parfaitement adaptée aux pratiques sociales et ne les suit qu'avec difficulté et retard [Alter, 2003] [Dupuy, 2004].

Selon Merton, l'innovation consiste à mettre en œuvre des moyens illicites pour atteindre des fins valorisées par la société. L'innovation est donc le moyen que l'efficacité se donne en dehors de moyens qui lui sont prescrits [Merton, 2006] [Alter, 2003].

Cette perception est forcément à géométrie variable suivant que l'on se place en :

- Acteur porteur de l'innovation ;
- Acteur défenseur des règles, des formes ;
- Acteur de rôle et de circonstance.

Alter parle alors de dyschronies et de morcellement du mouvement collectif.

#### 2.3.5.4. La démarche du changement.

En reprenant de façon synthétique la démarche de changement dans une organisation, plusieurs points de repères sont possibles [Dupuy, 2004] :

- Un recul critique vis-à-vis de tout cadre de référence initial ou bureaucratique ;
- Une interaction soutenue par l'écoute active de l'ensemble des acteurs opérationnels, peu associés à la décision de changement mais très concernés par sa mise en œuvre ;
- Identifier dans ce processus les acteurs pertinents de façon exhaustive ;
- Manier l'écoute tout au long du processus y compris dans des situations aléatoires ;
- Cerner les leviers du changement ;
- Utiliser toute grille de pilotage ou d'analyse comme un moyen et non une fin, en prenant notamment soin d'y laisser une part significative d'espace libre. La réalité et sa complexité pourra s'y exprimer de façon identifiable malgré son caractère aléatoire.

L'ensemble des différentes étapes peut être schématisé comme suit (figure 2.3.14.).

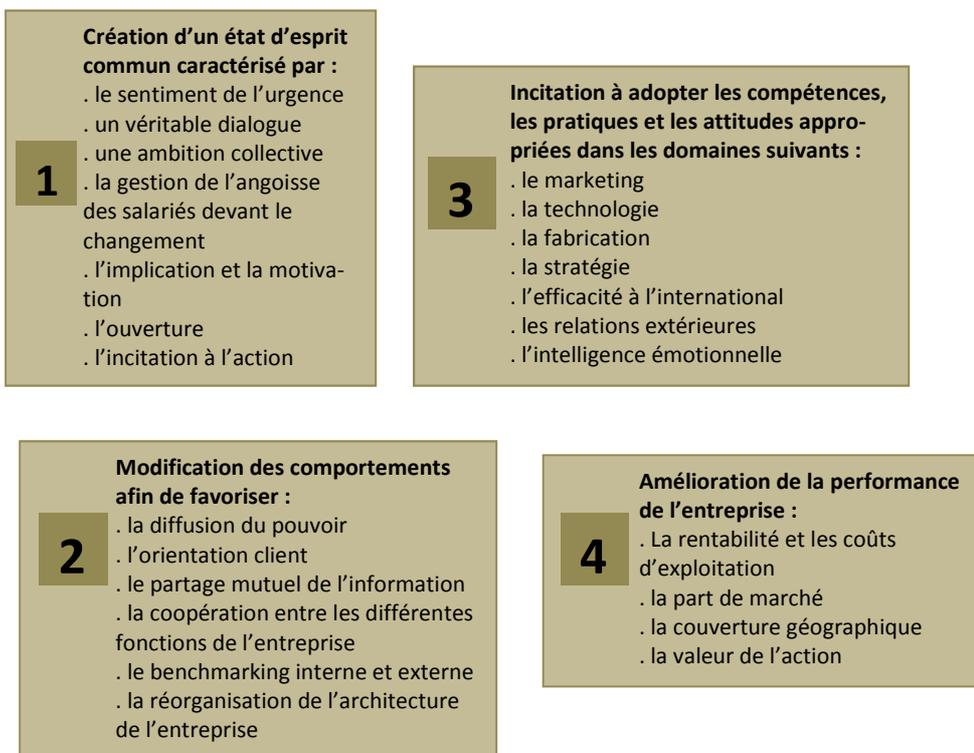


Figure 2.3.14. : Etapes du processus de changement dans l'entreprise selon Manfred Kets de Vries (2002).

Les points présents dans l'étape 1 détaillent les interactions collectives et l'écoute de départ indispensable au processus.

Les points présents dans l'étape 2 s'appuient sur les acteurs identifiés comme pertinents dans l'avancement du processus.

Les points présents dans l'étape 3 s'appuient sur les zones de levier du changement avec une mention spéciale à la notion d'intelligence émotionnelle et pas seulement cognitive (figure 2.3.15).

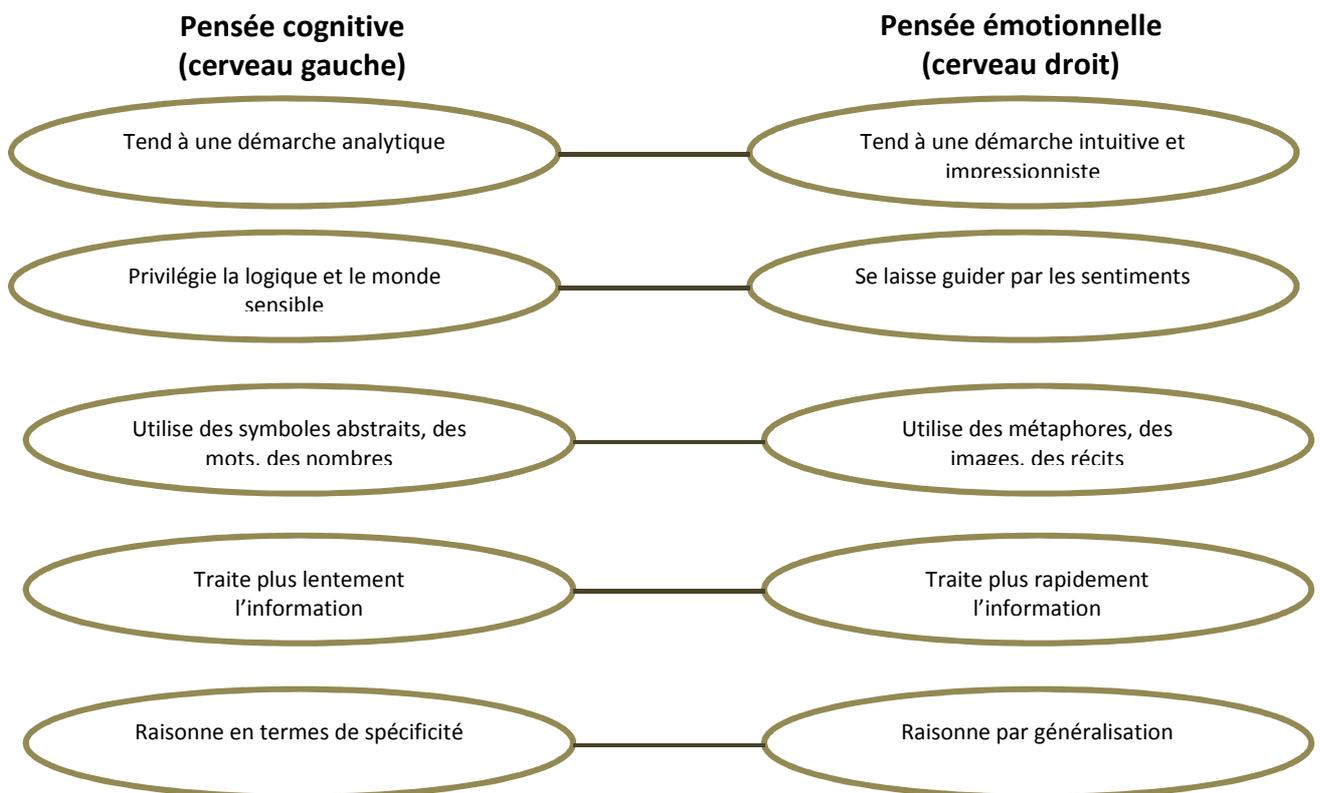


Figure 2.3.15. : Rappel des modes de pensée [Kets de Vries, 2002].

Cette terminologie d'intelligence émotionnelle est à relier à l'importance de la communication du changement [Kets de Vries, 2002].

Enfin, les points présents dans l'étape 4 (figure 2.3.13.) s'appuient sur les résultats attendus du processus de changement.

#### 2.3.5.4.1. Symptômes, problèmes, priorités, leviers.

La métaphore médicale, empruntée à François Dupuy, n'est pas anodine.

Au risque de paraître insistant nous considérons que l'identification lucide de ces différents signaux est important pour une lecture et un pilotage réaliste de toute démarche de changement.

Dupuy qualifie les symptômes « d'informations incomprises » et d'évènements visibles dans l'organisation.

Ils sont par nature factuels et souvent d'ordre technique ou financier. Quand ils sont humains, ils prennent la forme d'indicateurs défaillants (absentéisme par exemple).

Les problèmes sont souvent les causes prétendument identifiées à la base des symptômes. Dans de nombreuses entreprises notamment de services, elles sont de nature humaines ; Faute d'outils régulièrement et professionnellement utilisés pour analyser les problèmes, François Dupuy propose les outils de l'écoute. Daniel Goleman va même plus loin en élargissant l'écoute à un processus d'intelligence relationnelle (Tableau 2.3.8.) au cœur duquel se situe cette dernière.

<b>L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE</b>
<b>La sensibilité sociale</b>
<p>La sensibilité sociale désigne un processus allant de la perception immédiate de l'état intérieur d'autrui à la compréhension de ses sentiments et pensées et l'intuition de situations sociales complexes. Elle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'empathie primaire : identification à l'autre, détection des signaux émotionnels non verbaux ;</li> <li>- L'écoute : attention et réceptivité, mise en phase avec l'autre ;</li> <li>- La finesse empathique : compréhension des pensées, sentiments et intentions d'autrui ;</li> <li>- La cognition sociale : compréhension du fonctionnement du monde social.</li> </ul>
<b>La compétence sociale</b>
<p>Le simple fait de ressentir ce que ressent une autre personne, de savoir ce qu'elle pense ou de deviner ses intentions ne garantit pas qu'une interaction sera féconde. La compétence sociale se fonde sur la sensibilité sociale pour rendre l'interaction aisée et efficace. Le processus de la compétence sociale inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La synchronie : elle favorise, au niveau non verbal, une interaction aisée ;</li> <li>- La présentation de soi : elle doit être faite efficacement ;</li> <li>- L'influence : elle permet de peser sur l'issue de l'interaction ;</li> <li>- La sollicitude : elle consiste à tenir compte des besoins des autres et à agir en conséquence.</li> </ul>

Tableau 2.3.8. : L'intelligence relationnelle [Goleman, 2009].

De même, certains auteurs insistent désormais sur la dimension profondément psychologique du dirigeant, du décideur face au changement notamment [Albert, Emery, 2002].

Non seulement l'écoute se révèle riche d'informations nouvelles, mais elle devient surtout un révélateur de la complexité des situations et de la difficulté de compréhension ou d'appréhension par les différents acteurs.

Très souvent la complexité d'une organisation se combine avec une autre jusqu'à devenir une complexité systémique.

Très fréquemment des stratégies de retrait s'opèrent, s'apparentant à des changements de niveau 1 [Watzlawick, 1975] pour de nombreux acteurs perdus dans une organisation ou un système. Dupuy nous éclaire une fois encore en nous démontrant qu'il n'y a pas de contradiction entre un raisonnement systémique et l'idée de priorité ; Cette dernière est même l'illustration de la nécessité de procéder par étape, écoute à l'appui, pour amener une organisation et ses acteurs à de véritables changements porteurs de résultats souhaités et pérennes (changement de niveau 2).

Sans céder à une facilité consistant à n'avoir qu'une vision linéaire et non systémique des problèmes, l'identification des priorités doit permettre de dégager de réels leviers d'action.

Au rang de ces derniers, on trouve fréquemment :

- la prise en compte de l'intelligence des acteurs ;
- l'acceptation de coopération entre acteurs, sur des éléments pas toujours rationnels, parce qu'historiques ou dissimulés dans l'organisation ;
- amener les acteurs à prendre en compte et accepter la complexité de la réalité.

De même le fait de veiller à ne recourir ni à l'incantation, ni à la coercition de la part des dirigeants, est un facteur facilitant le changement responsable et durable.

Les priorités peuvent alors être définies et mises en œuvre par étape, via très souvent de multiples microdécisions pouvant être portées par chaque acteur à son niveau d'autonomie et de responsabilité.

Les priorités peuvent alors être croisées par catégories et déclencher par leur mise en œuvre une cascade du changement [Dupuy, 2004], les acteurs par leurs réactions, ayant découvert directement les solutions les plus acceptables à chaque niveau de l'organisation [Labbe, Landier, 1998].

#### 2.3.5.4.2. Mise en œuvre et moment du changement.

La mise en œuvre du changement telle que nous avons pu l'approcher jusqu'à présent, va se heurter à différents écueils possibles. De façon non exhaustive mais néanmoins récurrente, nous pouvons citer :

- de nombreux facteurs bureaucratiques sources d'immobilisme ;
- des calculs coût/avantage individuels et isolés ;

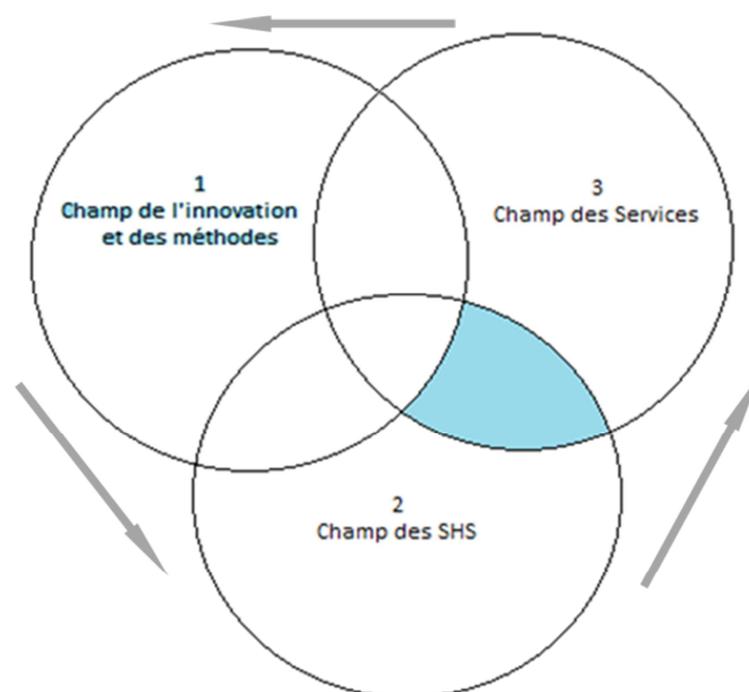
- l'inertie de certaines organisations, pas nécessairement parmi les plus volumineuses ;
- le cercle vicieux du conservatisme des dirigeants ;
- la défense de certains acquis individuels, freinant toute coopération.

Dès lors le changement doit s'opérer souvent, à petits pas et quand il est possible. Cette « fenêtre d'opportunité », correspond à ce que certains appellent le moment du changement [Dupuy, 2004]. On comprend dès lors toute l'importance de l'écoute tout au long du processus de changement. Elle est le principal moyen de faciliter ou d'identifier le moment approprié du changement. L'interprétation de situations de crise ou de malaise sont à ce titre fortement révélatrices, si l'on prend la peine de les écouter, avec une profonde ambition de changement (Niveau 2) [Kourilsky, 2008]. En effet, l'écoute des insatisfactions peut permettre de saisir de véritables opportunités ou désirs de changer, transformant ainsi des contraintes en ressources. Dès lors, l'écoute doit générer de la confiance illustrable par un partage de la connaissance et une recherche commune ou collective de solutions. La confiance est forcément à l'image du système, c'est à dire générale et individuelle.

La multitude d'interactions existant dans tous types d'activités notamment de services amène nécessairement à une très forte proximité des acteurs et des métiers qui y sont à la base.

Cette sociologie prend de fait des aspects spécifiques à chaque métier ou savoir-faire [Fischler, 2001] [Rambourg, 2010].

Plus le service est développé plus la sociologie des acteurs qui le réalisent est marquée et élaborée, comme l'indique la jonction de nos deux derniers champs de connaissances.



### 2.3.6. Conclusion sur ce qui doit être démontré sur le changement d'organisation.

Le changement et sa sociologie sont des thèmes désormais incontournables dans toutes les entreprises et les organisations [Bernoux, 2004] [Dupuy, 2004].

Les processus de décision sont à repenser, notamment en matière d'innovation, non plus entre « politiques » et « experts », mais de façon plus réaliste et polyvalente entre pilotage de la valeur et animation des hommes [Descarpentries, Korda, 2008].

L'histoire des acteurs et de leurs organisations au fil du temps [Ibanez-Pascual, 2008], [Ouahnouna, 2004] nous amène à nous concentrer sur les thèmes extrêmement actuels de la compétence et du savoir-faire. Leur indetification, leur segmentation, leur évaluation, grâce aux apports des sciences humaines et sociales, sont désormais de première importance, à fortiori dans des métiers marqués par beaucoup d'interactions humaines comme les services.

Certaines en voie de développement, telles que le leadership et l'aptitude au changement, sont à relier à des situations de plus en plus complexes et mobiles, où l'innovation, la circulation de l'information [Druel, 2007], et le partage de la connaissance occupent une place déterminante.

Dans des contextes de changements de plus en plus rapides voire brutaux, dans des environnements de plus en plus complexes, la sociologie du changement a su faire émerger des « notions et repères importants ».

Co-produire, mettre le client au centre de cette co-production, organiser les étapes du changement sans se leurrer sur la réalité d'une organisation face aux aléas, sont autant d'aspects indispensables à une bonne démarche. Les pré-requis en la matière pour bien diagnostiquer et identifier des problèmes réels, des étapes de résolution à prioriser ainsi que des leviers actionnables, sont et demeurent l'écoute et la confiance des acteurs [Dupuy, 2004]. L'écoute est une composante majeure de l'intelligence relationnelle [Goleman, 2009], au même titre que l'empathie primaire, la finesse empathique, la cognition sociale, s'il s'agit de sensibilité sociale. De même la synchronie, la présentation de soi, l'influence et la sollicitude contribuent à l'intelligence relationnelle au titre de la « compétence sociale » [Goleman, 2009].

La quête de satisfaction du personnel, peut alors se révéler la clé d'un management innovant, renouvelé [Ouahnouna, 2004] [Ibanez-Pascual, 2008], voire retrouvé. La compétence professionnelle ou artistique est certainement à ce prix [Alter, 2003] car caractérisée notamment par une capacité à intervenir en situation de travail incertaine, avec suffisamment d'influence et de capacité critique pour le faire.

Combiner les connaissances issues des deux premiers champs de notre état de l'art, va nous permettre d'aborder le troisième et dernier centré sur les métiers de service. Nous y apprécierons à quel point nos constats à ce stade sont porteurs de développement dans ces métiers et savoir-faire et réciproquement. L'interaction humaine, au sens du lien à créer entre les savoirs [Morin, 1985], y est et y devient de plus en plus primordiale [Cerf, Falzon, 2005]. Le développement des entreprises et leurs capacités à innover dans ce cadre, à des rythmes soutenus sont à ce prix. L'apport croissant des neurosciences en est une belle illustration [Goleman, 2009].

## **DEUXIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 4**

#### **Applications de l'innovation dans les métiers de services et caractéristiques identifiées.**

---

2.4. Troisième champ de connaissances : applications de l'innovation dans les métiers de services et caractéristiques identifiées.

2.4.1. Innovation et économie de services.

2.4.2. Les métiers de services.

2.4.2.1. Le travail dans l'interaction.

2.4.2.2. Les services du secteur industriel.

2.4.2.3. Les services aux consommateurs finaux.

2.4.2.3.1. Le cas des métiers d'alimentation hors domicile.

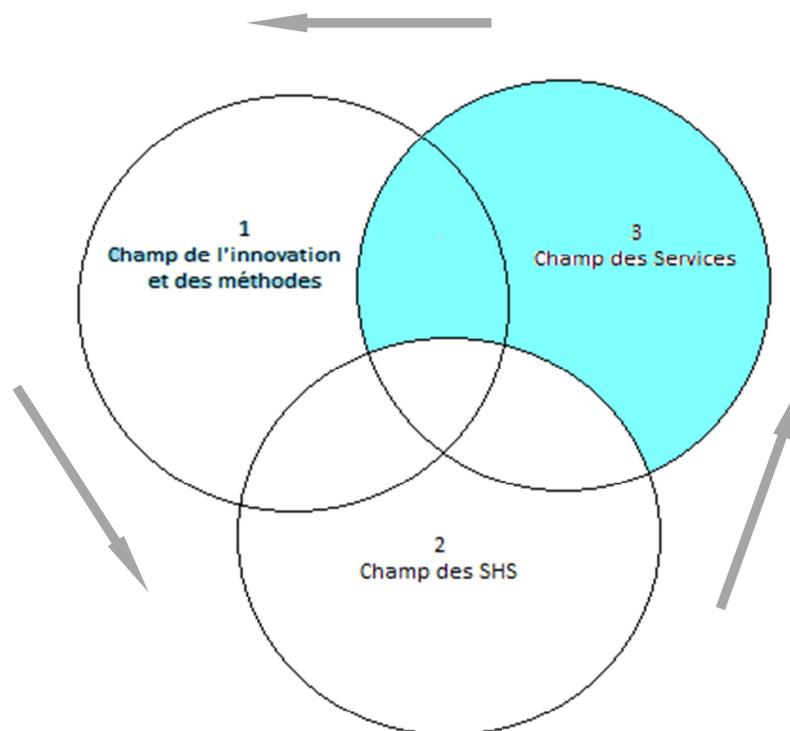
2.4.2.3.2. Sociologies particulières aux métiers de bouche.

2.4.2.3.3. Outils spécifiques et standards de services propres aux métiers de bouche.

2.4.3. Conclusion sur ce qui doit être démontré sur les spécificités propres aux métiers de services.

---

2.4. Troisième champ de connaissances : application à l'innovation dans les métiers de services et caractéristiques identifiées.



Après un approfondissement sur le thème de l'innovation et des méthodes qui sont susceptibles de la régir, après l'apport croissant des sciences humaines et sociales (SHS) dans la compréhension du changement issu de toute innovation, notre démonstration nous amène à mieux cerner l'innovation dans les univers de services. Les méthodes et outils de pilotage de l'innovation ont fait les preuves de leur adaptabilité à tout type d'activité, la bonne prise en compte des SHS a souligné l'importance des acteurs et des processus tant individuels que collectifs pouvant se combiner. Nous avons pu à ce titre noter, en raison de la densité humaine des interactions, l'importance de ce dernier point dans les activités de services et les spécificités de métiers et de savoir-faire qu'il est important de prendre en considération.

2.4.1. Innovation et économie de services.

Il y a quarante ans les premières analyses sociologiques détaillaient le devenir des sociétés post-industrielles et la révolution des services qui s'amorçaient. En 1984, 28 % des actifs américains travaillaient dans l'industrie pour 32 % en France.

Avant même cela, la notion de service faisait son apparition au fil des trois siècles précédents.

Leur identification remonte certainement à l'élaboration de comptes nationaux en Angleterre (Grégory King – 1648-1712) (William Petty – 1623-1684) et aux premières notions professionnelles en France (avocats, médecins, spectacle) par Pierre Lepasant de Boisguilbert (1646-1714).

Adam Smith (1723-1790) mettra ensuite en avant la problématique du travail productif et improductif de richesses au plan matériel en prenant soin au passage de rester large dans ses acceptions : « un homme est riche ou pauvre, suivant les moyens qu'il a de se procurer les besoins, les commodités et les agréments de la vie ». Toutes les activités peuvent alors concourir à cette richesse [Delaunay, Gadrey, 1987]. Adam Smith devint par la suite l'auteur de référence concernant les caractéristiques productives du travail. De là, cinq auteurs principalement identifiés développeront des réflexions sur un ensemble de métiers et non de branches, progressivement appelés services.

Jean-Baptiste Say (1767-1832) offre une première hiérarchie des services quoique doutant de la capacité d'un grand nombre d'entre elles à créer de la valeur tangible.

Jean Charles Léonard Simon de Sissmondi (1773-1842) apporte quelques précisions relativement au discours de J.B. Say en repérant « ces autres travaux résultat de ce que la société a besoin des jouissances de l'âme ». John Stuart Mill (1806-1873), dans le sillage de ses prédécesseurs se propose de réfléchir aux diverses formes d'utilité des activités identifiées. Henri de Saint-Simon (1760-1825) bien que totalement inspiré des théories d'Adam Smith, s'évertue à recomposer la séparation de ce dernier (entre productifs et improductifs) en une appréciation plus politique faisant notamment émerger le travail significatif des savants et des artistes, nouvelles activités identifiées comme importantes. Enfin Heinrich Storch (1766-1825) s'inscrit à contre-courant de ses contemporains avec sa « théorie de la civilisation ». Au-delà du grand détail de ses analyses, il apporte une lecture de ces activités de services, par elles-mêmes et non plus par simple opposition avec les activités traditionnellement productives de richesse.

Il caractérise avec une précision remarquable ce qu'il nomme « les biens internes » par différence avec les richesses matérielles et insiste sur le fait que leur immatérialité peut leur conférer une durée de vie beaucoup plus longue que ces dernières.

Karl Marx, contribuera fortement ensuite à souligner par ses travaux, que la matérialité au sens typique du terme, n'est plus le noyau unique de la structure du système économique, sans pour autant contribuer à un classement simple des activités de services. On notera cependant son apport à travers trois points-clés :

- Le travail de services ne peut se traduire comme valeur d'un résultat distinct du travailleur ;
- Toutes ces activités se rattachent aux rapports économiques même si les résultats des dites activités ne peuvent pas prendre de forme marchande ou circulante sur le marché ;
- La caractéristique productive ou improductive du service est déterminée par le rapport social à l'intérieur duquel il fonctionne et non par sa matérialité ou son utilité sociale, « le service n'est que l'effet utile d'une valeur d'usage, que celle-ci soit marchandise ou travail ».

Frédéric Bastiat (1801-1850) puis Charles Colson (1853-1939) écrivent par la suite que la notion de services tirés d'objets matériels correspond à l'usage de certains biens sans que leur utilité future soit détruite ou diminuée, sans qu'ils soient consommés.

J.C. Toutain <sup>7</sup> classe la population active de 1780 à 1930 comme suit (Tableau 2.4.1.) (Tableau 2.4.2.) :

Population active	Total (en millions)	Structure en %			Actifs des services (en millions)
		Agriculture et pêche	Industrie	Services	
Années					
1780-1790.....	10,0	55,0	15,0	30,0	3,0
1856.....	14,1	51,7	26,8	21,4	3,0
1886.....	16,8	47,1	25,7	27,8	4,7
1901.....	19,7	41,8	29,8	28,4	5,6
1931.....	21,6	35,6	33,3	31,1	6,7

Tableau 2.4.1. : Classement de la population active française de 1780 à 1930.

Services	Transports	Commerces	Banques, assurances	Professions libérales	Services domestiques	Services publics
Années						
1856.....	7,4	31,3	1,2	9,4	31,8	18,9
1886.....	6,5	40,5	1,2	8,2	23,6	20,0
1901.....	14,5	34,2	1,5	10,0	18,1	21,7
1931.....	15,9	36,4	4,3	10,9	13,3	19,2

Tableau 2.4.2. : Classement de la population active française par services, de 1856 à 1931.

<sup>7</sup> J.C. Toutain, « la population de la France de 1700 à 1959 », cahiers de l'ISEA (13/01/1963).

Viennent ensuite quelques débats théoriques troublants sur le caractère productif et durable de l'état de guerre, notamment en matière de services (Lorenz Von Stein 1818-1890 ; Albert Shäffle 1831-1903), avant l'avènement de la notion de secteur tertiaire dans une société post-industrielle.

Les travaux d'Allan Georges Bernard Fischer (1895-1976) sur l'importance capitale de la souplesse dans toute structure économique, ceux de Colin Clark (1905-1989) sur la croissance du produit et le progrès économique, distinguent :

- des activités primaires ;
- des activités industrielles ;
- des activités de services (le terme tertiaire commençant à s'effacer au profit des services, dès les années 60).

Jean Fourastié (1907-1990) apporte ensuite et notamment sa classification par grandes branches d'activité pour compléter ce que l'on appelle communément les théories du tertiaire. La productivité commence à s'appliquer au travail tertiaire et les services à la production commencent à apparaître comme une composante de la croissance des services. L'étude de la structure de la consommation des ménages est entreprise et le découpage de l'économie en trois grands secteurs se développe malgré des débats liés aux critères de regroupement, à l'initiative notamment d'Alfred Sauvy (1898-1990) (Tableau 2.4.3.).

Auteurs	A.G.B. Fischer (1935)	C. Clark (1941 & 1943)	C. Clark (1957)	J. Fourastié (1949)	S. Kuznets <sup>8</sup> (1957)	S. Kuznets (1966)	A. Sauvy (1949)
Industries manufacturières (hors extraction).....	Secondaire	Secondaire (y.c. mines)	Industrielles	Secondaire	Industrie	Industrie	Typologie par profession et non par branche
Bâtiment, construction .....	Secondaire	Secondaire	Services	Secondaire	Industrie	industrie	
Eau, gaz, électricité .....	Secondaire	Secondaire (pour l'électricité)	Services	Secondaire	Industrie	Industrie	
Transports .....	Tertiaire	Tertiaire	Services	Tertiaire	Services	Industrie	
Poste et télécommunications .....	Tertiaire	Tertiaire	Services	Tertiaire	Services	industrie	
Commerce .....	Tertiaire	Tertiaire	Services	Tertiaire	Services	Services	
Services marchands.....	Tertiaire	Tertiaire	Services	Tertiaire	Services	Services	
Services non Marchands .....	Tertiaire	Tertiaire	Services	Tertiaire	Services	services	

Tableau 2.4.3. : Tableau récapitulatif de classification des secteurs de l'économie entre 1935 et 1965 [Delaunay et Gadrey, 1987].

<sup>8</sup> Simon Kuznets, économiste américain ( 1901-1985), prix nobel d'économie en 1971.

De nombreux apports et approches de la croissance des services s'ajoutent ensuite à l'image du courant de pensée porté par John Kenneth Galbraith (1908-2006) et son « nouvel état industriel » à la fin des années 60 sur l'organisation et la consommation de biens grand public avec sa part de services y compris dans l'organisation des entreprises. De même l'ouvrage de V.R. Fuchs, « The Service Economy »<sup>9</sup> consacre le passage du tertiaire aux services, soutenu ensuite par les travaux de Harley Browning et Joachim Singelmann durant les années 70, avec notamment une distribution très fine des activités tertiaires, préfigurant un référentiel toujours d'actualité (Figure 2.4.1.). L'industrialisation des services commence son développement après la fin du choc pétrolier de 1974-1975, on parle alors d'approche néo-industrielle de services, à travers des activités motrices telles que les métiers de l'information.

La présence croissante des usagers et des clients dans les processus de service s'accélère ensuite. Les prestations de services se complexifient, se différencient [Thoenig, Waldman, 2005] et se caractérisent par :

- Des produits techniquement plus complexes ;
- Des produits aux durées de vie plus longues ;
- Des produits plus sûrs dans l'usage ;

Et surtout des produits appropriables individuellement voire totalement personnalisables.

James Teboul, en reprenant et en aménageant la classification Browning-Singelmann (Figure 2.4.1.), affine les classifications traditionnelles en les croisant avec une décomposition en trois secteurs de services :

- Les services destinés au producteur ;
- Les services destinés au consommateur ;
- Les prestations en self-service.

Une mention spéciale y est faite concernant les services au producteur intermédiaire, du fait de l'externalisation croissante de différentes fonctions des entreprises (informatique, juridique, communication, études, frais généraux, ...).

---

<sup>9</sup> The Service Economy [V.R. Fuchs, 1968].

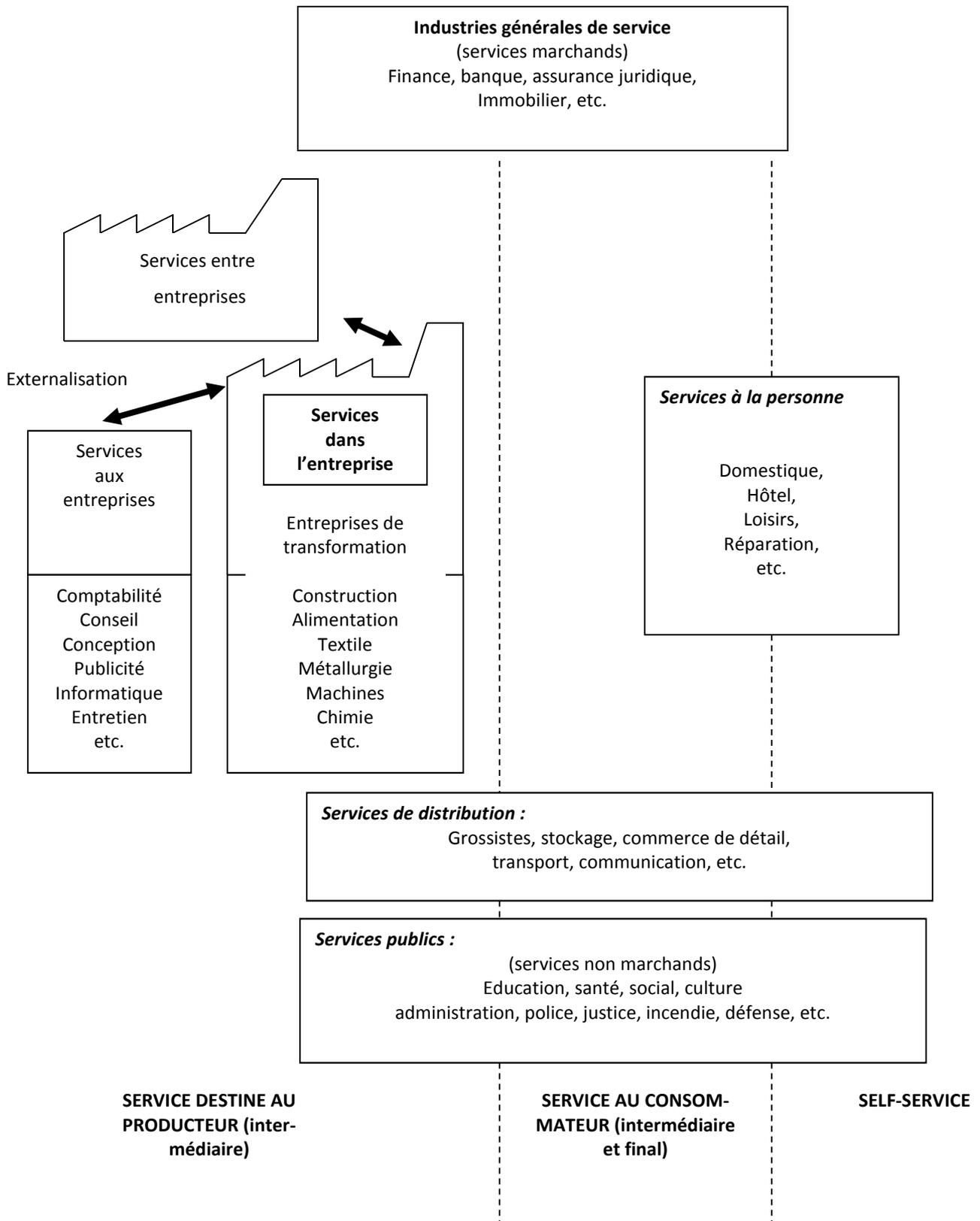


Figure 2.4.1 :Vers une nouvelle définition des services selon James Teboul et Browning-Singlemann [Teboul, 2001].

Les services au consommateur final sont caractérisés par leur caractère marchand ou pas avec une mention particulière aux services à la personne caractérisés par l'unicité de chaque client (exemple de la coiffure) et une totale simultanéité de la production et de la consommation.

Les prestations en self-service regroupent l'ensemble des services que le client se rend à lui-même.

A titre d'illustration le tableau 2.4.4. résume l'évolution de l'emploi par secteur aux Etats-Unis entre 1970 et 2005.

	1970		1980		1996		2005	
	En millions	%	En millions	%	En millions	%	En millions	%
<b>AGRICULTURE – sous-total</b>	<b>3.46</b>	<b>4.42</b>	<b>3.36</b>	<b>3.38</b>	<b>3.44</b>	<b>2.80</b>	<b>3.40</b>	<b>2.35</b>
<b>INDUSTRIE – sous-total</b>	<b>26.09</b>	<b>33.30</b>	<b>29.14</b>	<b>29.34</b>	<b>29.03</b>	<b>23.63</b>	<b>22.93</b>	<b>15.89</b>
Exploitation minière	0.52	0.66	0.98	0.99	0.57	0.46	0.44	0.30
Construction	4.82	6.15	6.22	6.26	7.94	6.47	5.50	3.81
Fabrication	20.75	26.48	21.94	22.09	20.52	16.70	16.99	11.77
<b>SERVICE – sous-total</b>	<b>48.81</b>	<b>62.29</b>	<b>66.82</b>	<b>67.28</b>	<b>90.38</b>	<b>73.57</b>	<b>118.02</b>	<b>81.76</b>
<b>Services de distribution</b>	<b>21.12</b>	<b>26.95</b>	<b>26.73</b>	<b>26.91</b>	<b>35.31</b>	<b>28.75</b>	<b>36.08</b>	<b>25.00</b>
<i>Transport et communication</i>	5.32	6.79	6.53	6.57	8.82	7.18	6.43	4.46
<i>Commerce en gros et de détail</i>	15.8	20.16	20.2	20.34	26.50	21.57	29.65	20.54
<b>Services destinés aux producteurs intermédiaires</b>	<b>5.35</b>	<b>6.83</b>	<b>9.85</b>	<b>9.92</b>	<b>16.16</b>	<b>13.16</b>	<b>32.64</b>	<b>22.61</b>
<i>Finance, assurance et immobilier</i>	3.95	5.04	6	6.04	8.08	6.57	7.37	5.11
<i>Services sous-traités</i>	1.4	1.79	3.85	3.88	8.09	6.58	25.27	17.51
<b>Service à la personne</b>	<b>6</b>	<b>7.66</b>	<b>7.5</b>	<b>7.55</b>	<b>8.00</b>	<b>6.51</b>	<b>8.15</b>	<b>5.65</b>
<b>Services publics</b>	<b>16.34</b>	<b>20.85</b>	<b>22.74</b>	<b>22.90</b>	<b>30.90</b>	<b>25.16</b>	<b>41.14</b>	<b>28.50</b>
<i>Administration</i>	4.48	5.72	5.34	5.38	5.80	4.72	21.75(2)	15.07
<i>Hôpitaux et services de santé</i>	4.47	5.70	7.38	7.43	11.20	9.12	12.08	8.37
<i>Ecoles primaires et secondaires</i>	6.13(1)	7.82	5.55	5.59	6.71	5.46	(2)	(2)
<i>Education supérieure</i>	(1)	(1)	2.1	2.11	2.79	2.27	2.4	1.66
<i>Services sociaux</i>	0.83	1.06	1.59	1.60	3.10	2.53	3.64	2.52
<i>Services juridiques</i>	1.43	0.55	0.78	0.79	1.30	1.06	1.27	0.88
<b>TOTAL</b>	<b>78.36</b>	<b>100.00</b>	<b>99.32</b>	<b>100.00</b>	<b>122.85</b>	<b>100.00</b>	<b>144.35</b>	<b>100.00</b>

Tableau 2.4.4. : Evolution de l'emploi par secteur aux USA [James Teboul, 2001].

Au-delà de la part nettement croissante des services, inversement proportionnelle aux tendances relevées dans l'agriculture et l'industrie on peut y noter le caractère très relatif de toutes les classifications pré-citées.

En effet, la distinction entre industries et services se révèle de moins en moins pertinente voire vaine. La dimension service de toute offre produit est sa principale opportunité de différenciation, « les producteurs de biens se rapprochent des services, de la même façon, les producteurs de services tentent d'industrialiser leurs activités » [Teboul, 2001]. Industries et Services sont de fait liés et indissociables et il ne peut y avoir de services sans industries au sens macro-économique. Pour sortir de cette distinction ambiguë ne prenant pas suffisamment en

compte chaque opérateur délivrant du service quel que soit son environnement, James Teboul nous propose de partir de la notion de service en tant que telle.

L'interaction directe entre le personnel et le système qui délivrent une prestation de service et leurs clients ou leurs biens, est une donnée de base de son raisonnement.

Le client fait alors partie intégrante du système de délivrance du service car il participe généralement à la réalisation du service par l'information ou les matières premières qu'il procure. L'essence de ce qui est acheté est la prestation que réalise l'une des parties pour l'autre.

Les figures 2.4.2. et 2.4.3. réalisent une métaphore pertinente entre avant-scène et arrière-scène. Dans le premier cas, le client voit son besoin ou son problème transformé en service. Dans le second cas, le processus industriel symbolise la transformation de matières premières en produits finis.

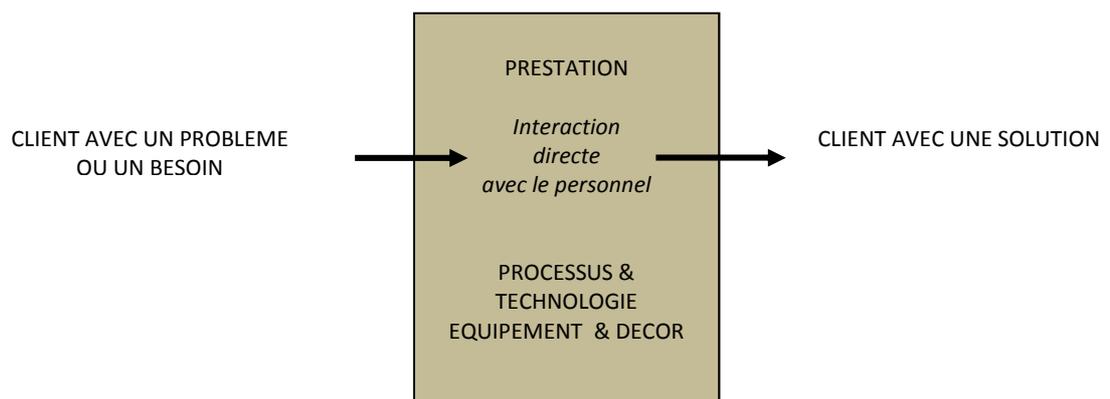


Figure 2.4.2. : Interface, avant-scène ou front-office selon James Teboul (2001).

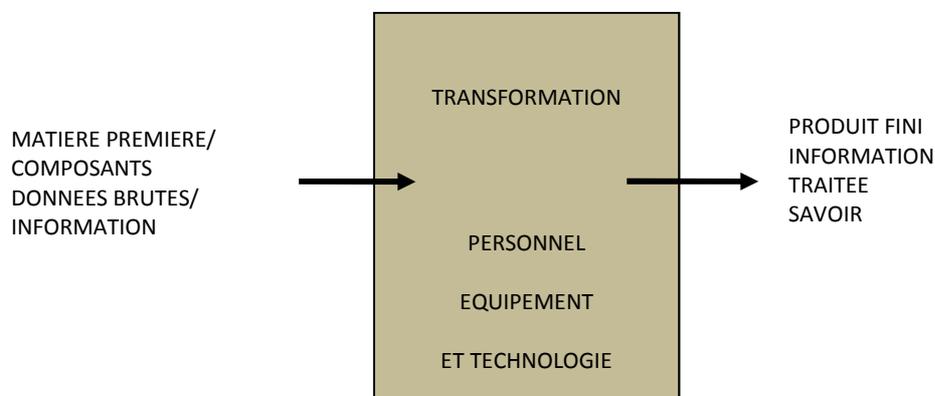


Figure 2.4.3. : Arrière-scène ou back-office ou support selon James Teboul (2001).

Force est de constater que nous sommes tous concernés par les services et le serons de plus en plus dans le future [Gallouj, 1991, 1998, 2000, 2001, 2003]. L'interaction promet d'être toujours plus adaptable et personnalisable. Tout le monde est même désormais dans les services [Teboul, 2001].

La place de l'utilisateur ou du client dans tout processus d'innovation en matière de services est désormais centrale [Foray, 2003].

#### 2.4.2. Les métiers de services.

Faïz Gallouj, en lien avec notre analyse à ce stade nous confirme que dans l'économie contemporaine, économie des services et économie de l'innovation ont encore tendance à être envisagées de façon distincte. Cette coexistence de deux univers en parallèle repose très certainement sur trois mythes parfois encore persistants [Gallouj, 1998,2003] :

- Le mythe du service improductif et du « tiers secteur » : il nous renvoie directement aux théories d'Adam Smith [2.4.1.] où les services demeurent des activités périphériques aux activités industrielles, considérées comme seules forces motrices de la croissance économique.
- Le mythe de la faible productivité et de la faible intensité capitaliste des services : Gallouj s'appuie à plusieurs reprises sur certains auteurs [Kutscher, Mark, 1983] et sur ses propres travaux pour démontrer que contrairement à certains constats statistiques historiques l'intensité capitaliste a toujours été forte pour certaines activités de services, en particulier l'énergie et le transport. Des travaux statistiques récents sont désormais nombreux pour démystifier ce point particulier et le suivant.
- Le mythe de la société de service comme société de serviteurs. Après un premier mythe d'ordre général, un second appréciant les facteurs de production mobilisés, le troisième a trait à la qualité du facteur travail dans l'économie des services. La société de services est désormais une source de débouchés majeure pour tout type de qualification et notamment sur des professions de haut niveau [Gadrey, 1996].

En tout cas, Gallouj insiste à juste titre sur la trop faible intersection entre innovation et services, du fait de la forte valorisation industrielle traditionnelle de la première et de la dépréciation persistante, mythes à l'appui, des activités de services. Nous sommes d'ores et déjà, par ce constat, au cœur de notre problématique.

Avant d'aborder les services sous un angle segmenté [2.4.2.2., 2.4.2.3.], nous pouvons résumer les spécificités des services de la façon suivante :

- Le caractère flou, immatériel et intangible [Gallouj, 2003] des services. Sur ce point nous pouvons noter une fois encore la difficulté de rapprocher cette notion de celle d'innovation identifiable. En effet, distinguer par exemple innovation de produit et innovation de process est plus difficile à apprécier du point de vue d'un service que d'un bien industriel tangible. Il en est de même de tout effort de protection d'une innovation de service.
- Les services sont des prestations interactives ou coproduites traduisant une certaine forme de participation du client à la production de la prestation [Gallouj, 2003]. Le client de coproducteur peut devenir « co-innovateur », d'où de plus en plus un droit de regard pouvant être le sien sur l'appropriation de l'innovation.
- Les services sont souvent difficiles à protéger voire improtégeables en l'état actuel de la propriété industrielle et de ses règles notamment françaises (cas des recettes de cuisine). Facilités d'imitation et difficultés de protection sont courantes en matière de services.
- Les activités de services sont très hétérogènes. D'un type de service à un autre, l'innovation produit peut différer énormément. Gallouj insiste sur les services dont le support est principalement l'information, la connaissance ou l'individu, pour lesquels il est particulièrement difficile d'appliquer toute définition traditionnelle en matière d'innovation.

L'innovation dans les services ne réside pas dans les systèmes techniques sur lesquels elle s'appuie mais sur les changements qu'ils permettent à travers tous types de processus d'apprentissage (par la pratique, l'usage, l'interaction et le conseil par exemple) [Gallouj, 2003].

Gallouj et Weinstein considèrent qu'un produit, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service, peut être représenté comme un ensemble de caractéristiques ou de compétences mises en correspondance (figure 2.4.4.).

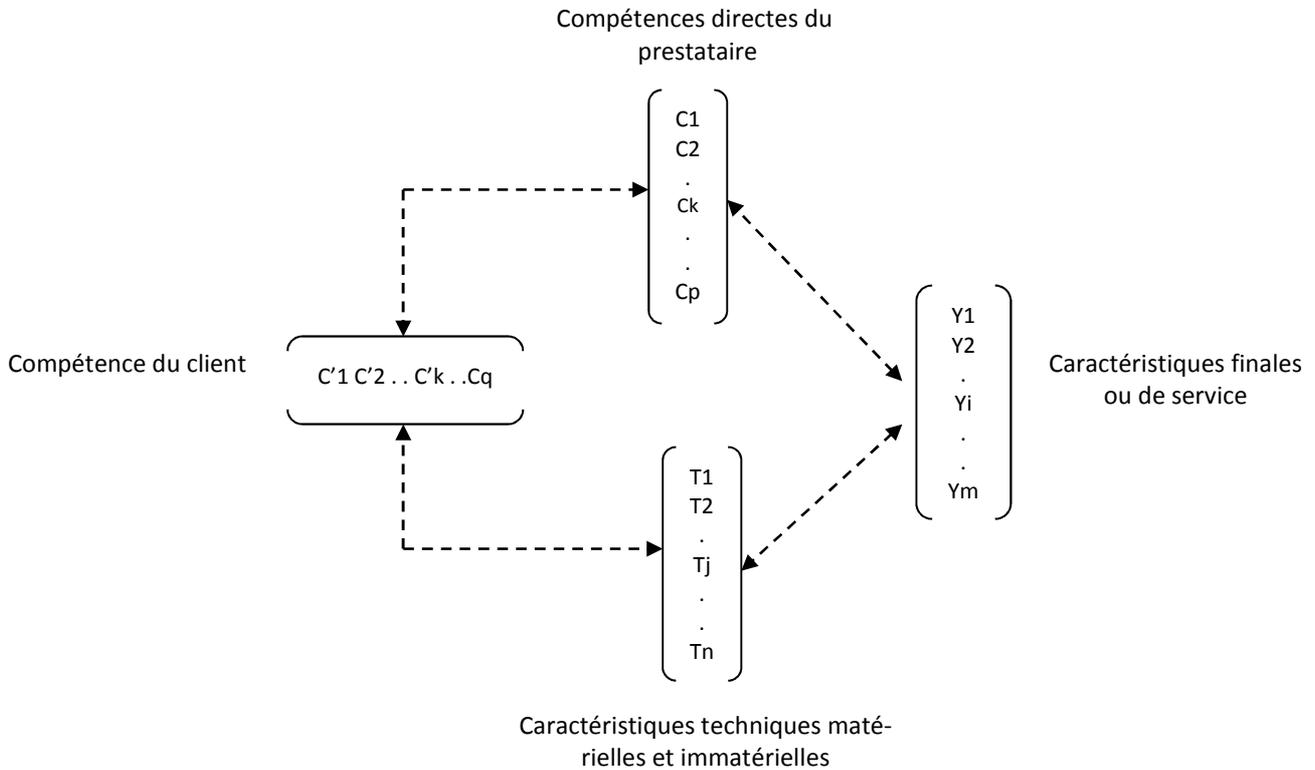


Figure 2.4.4. : le produit vecteur de caractéristiques et de compétences mis en correspondance [Gallouj, Weinstein, 1997,2003].

[Y] représente les caractéristiques de services, les valeurs d'usage, les utilités fournies au client.

[T] représente les caractéristiques techniques matérielles ou immatérielles et de process, c'est-à-dire les systèmes techniques, tant de « back-office » que de « front-office », mobilisés pour produire les caractéristiques de services.

[C] et [C'] représentent les compétences respectives du prestataire et du client dont l'articulation [C] [C'] symbolise ce que l'on appelle l'interface de la prestation.

Gallouj définit sur cette base schématique une prestation de service comme la mobilisation simultanée de caractéristiques techniques (matérielles et immatérielles) et de compétences (internes et externes) pour produire des caractéristiques de service. L'innovation dans ce cadre correspond à tout changement affectant un ou plusieurs vecteurs de caractéristiques (techniques, de service) ou de compétences.

Gallouj met en avant plusieurs modèles d'innovation dans les services, sur lesquels nous nous appuyons au cours de nos expérimentations (4.4.7.) :

- L'innovation radicale où toutes les caractéristiques évoluent dans un nouvel ensemble ;
- L'innovation d'amélioration où seules certaines caractéristiques ou compétences évoluent qualitativement de façon ciblée ;
- L'innovation incrémentielle, à distinguer de l'innovation incrémentale évoquée précédemment (2.2.3.). Elle décrit l'adjonction, voire la suppression ou la substitution de caractéristiques, la structure générale du système n'étant modifiée que marginalement ;
- L'innovation ad hoc, centrée sur les activités intensives en connaissances, est marquée par des modifications sensibles des compétences et des caractéristiques techniques dans leurs composantes immatérielles ;
- L'innovation de recombinaison, qui peut être en partie incrémentielle, peut aussi par dissociation de différentes caractéristiques et fractionnement d'un produit, faire de certaines composantes des produits autonomes.
- Enfin, l'innovation de formalisation ou d'objectivation, traduit le formatage et la standardisation des caractéristiques. Cette matérialité peut être atteinte par deux types de mécanisme pouvant se conjuguer. On parle alors d'innovation de processus (mécanisme les plus tangibles) ou d'innovation de méthodes (mécanismes les plus intangibles).

Pour poursuivre notre état de l'art en entonnoir, nous devons dès lors nous arrêter sur une notion indissociable du service, présente quelles que soient les approches mais de plus en plus visible dès lors que le consommateur final est présent : l'interaction.

Notre travail n'est pas centré sur cette notion chère aux ergonomes notamment, néanmoins, il nous paraît difficile d'aller plus loin dans notre réflexion sans nous y arrêter pour étayer au mieux notre démonstration et souligner d'ores et déjà l'appréciation à faire de l'interaction dans les tendances d'évolution des métiers de services. Cette attention vaut particulièrement pour les métiers de l'alimentation hors domicile, terrain de nos expérimentations.

#### 2.4.2.1. Le travail dans l'interaction.

La différence entre production industrielle et production de service, c'est le passage de la production à la co-production [Cerf, Falzon, 2005] donc à l'interaction. Hatchuel rajoute à cette approche une conception de la relation de service comme étant « une relation entre des acteurs adoptant des engagements hétérogènes ou dissymétriques et les percevant eux-mêmes comme tels » [Hatchuel, 1992].

Les ergonomes, spécialistes par nature de l'interaction retiennent fréquemment quatre caractéristiques des situations de service [Cerf, Falzon, 2005] :

- Un objet de travail commun aux interactants ;
- L'inégalité des moyens ;
- L'existence de moyens-complémentaires – de part et d'autre ;
- Une relation d'aide instituée socialement. Elle exige à la fois la disponibilité du spécialiste, la sincérité de la demande de l'utilisateur et enfin, de part et d'autre, le devoir de mise en œuvre des moyens disponibles pour satisfaire la demande.

Lorsqu'un service donné est à visée clairement opérationnelle, il convient de comprendre l'activité en question au sens de l'organisation d'un ensemble d'éléments en une structure. La représentation de cet ensemble doit être cohérente et opératoire afin de permettre une décision d'action. Enfin, l'action consiste à ramener la structure cible à une structure satisfaisante par rapport à des objectifs définis [Cerf, Falzon, 2005]. Les dimensions ou facteurs les plus communément envisagés dans ce processus de détermination du type d'interaction et de service étudié sont, de façon représentative et non exhaustive :

- les facteurs temporels de durée et de fréquence de l'interaction ;
- les objectifs de la relation, du point de vue de l'opérateur (accompagner, orienter, réorienter, prendre en main, résoudre un problème pour le client, ...) ;
- le degré de dépendance du client ou de l'utilisateur ;
- l'espace dans lequel est exercée l'activité d'un agent ou d'un opérateur ;
- le caractère marchand de la relation, afin notamment de distinguer le client de l'utilisateur dans l'interaction ;
- le degré de formalisation de « conventions », susceptibles de régler le déroulement de l'interaction (de la relation) ;
- les contraintes institutionnelles imposées à la relation ;
- les supports existants pour conduire l'interaction.

Marianne Cerf et Pierre Falzon insistent enfin sur l'importance d'aborder ce qui est prescrit dans les activités de services, dès lors que l'on cherche à les caractériser mais aussi à y intervenir. Comparer du prescrit et du réalisé demeure un outil redoutablement efficace afin de faire émerger l'existence de prescriptions implicites, de normes informelles que l'organisation aura construites et que tout opérateur devra chercher à intégrer.

En matière d'interactions représentatives, il est possible de citer quelques types de situations de services :

- l'accueil et l'orientation du client ;

- les services à distance ;
- le conseil et l'accompagnement ;
- les médiations et les interventions sociales ;
- les soins et les services aux personnes ;
- la vente et les interactions commerciales.

Analyser ces différentes situations de services implique nécessairement de :

- Prendre en compte le client et l'opérateur selon les types de situations de services ;
- Appréhender les différents cadrages spatio-temporels et organisationnels ;
- Analyser l'activité et respecter la déontologie concernée.

A titre d'exemples significatifs, nous retiendrons principalement en matière de méthodes d'analyse des interactions, les éléments suivants (Tableau 2.4.5.) :

Situations de service	Observations	Entretiens	Questionnaires
Activités de conseil	Ouvertes, directes, enregistrements vidéo, audio, des interactions	Semi-directifs	Enquête « clients »
Activité d'accueil et d'orientation		Verbalisation consécutives	
Services aux personnes		Exploratoires	Généralisation
Activités de vente et commerces		Auto-confrontation simple et croisée	

Tableau 2.4.5. : Exemples de techniques utilisées dans l'analyse d'interactions de services, [Cerf et Falzon, 2005].

Pour la suite de notre démonstration il convient de ré-insister sur la place du client dans la conception d'une offre de service et il est possible de positionner le client de trois façons [Cerf, Falzon, 2005] :

- Le client est un simple « consommateur » d'une offre peu personnalisée, voire standardisée ;

- Le client est « roi » et ses besoins individuels sont à la base de la production de services le concernant ;
- Le client est « producteur » car présent à toutes les phases de production de l'offre ainsi qu'à l'évaluation de la performance de service, en interaction avec le professionnel avec lequel il dialogue.

Dans le premier cas, production et conception sont distinctes, dans le second elles se confondent, dans le troisième, elles se combinent.

Dès lors, le client peut se placer à trois niveaux [Cerf, Falzon, 2005] [Figure 2.4.5.] :

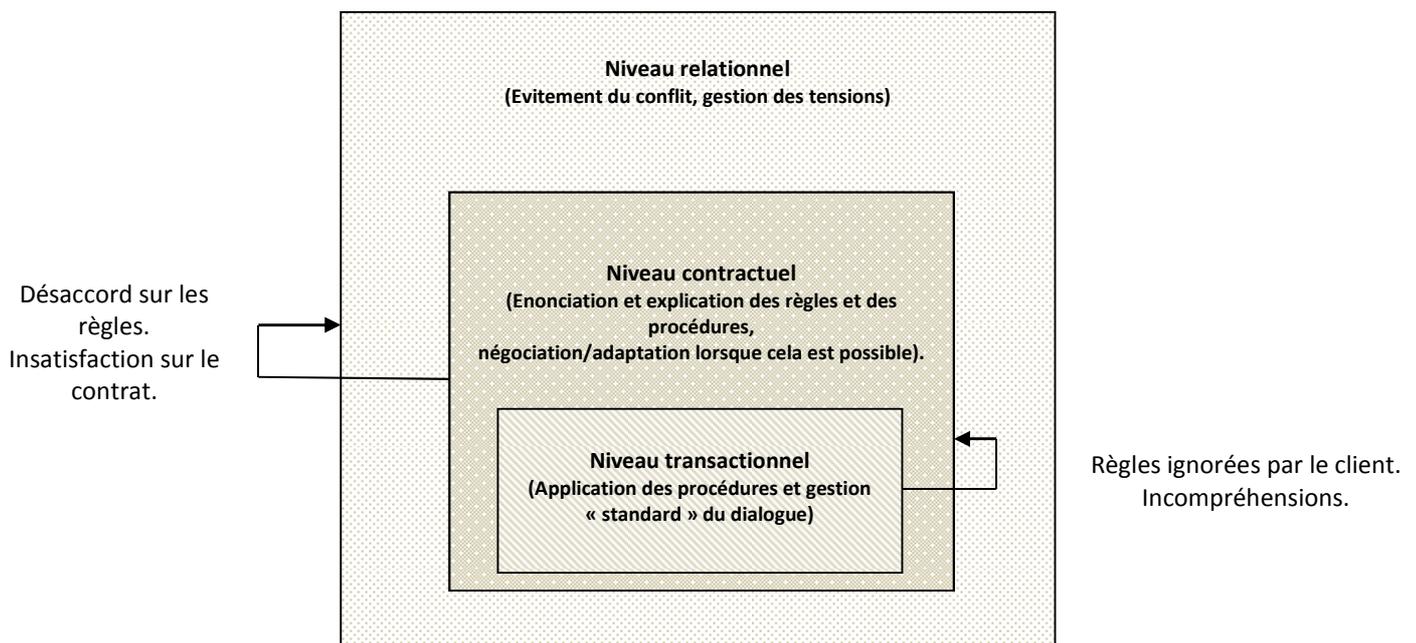


Figure 2.4.5. : L'emboîtement des niveaux d'interaction du client [Cerf, Falzon, 2005].

Le premier niveau dit transactionnel est le niveau technique de l'interaction. Le second niveau dit contractuel concerne les règles organisationnelles qui sous-tendent la transaction. Enfin, le niveau dit relationnel ou civique, concerne la gestion de la relation sociale entre le professionnel et le client afin, en règle générale, d'aboutir ensemble à une solution satisfaisante. Un exemple bien connu de nombreux professionnels à ce niveau est le principe du SBAM (sourire, bonjour, au revoir, merci).

Toute interaction cohérente et aboutie se déploiera sur ces trois niveaux pour espérer une prestation de service réussie.

La pérennité attendue des interactions pré-citées dépend alors et principalement de l'effort de formation fourni auprès du client.

Cet apport d'apprentissage et de formation se réalise dans l'interaction ou de manière préalable, nécessitant des efforts particuliers et supplémentaires à ce titre.

Dans tous les cas il est possible d’y trouver à la fois des apports issus du domaine technique afin de ne pas négliger les aspects de maîtrise et d’entretien par le client, ainsi que des aides à l’apprentissage des propriétés d’usage ou sociales des objets permettant de finaliser le service. Pour mener à bien ce type de démarche auprès du client, le professionnel doit bien comprendre son activité, ses compétences et les caractéristiques qui structurent de manière très pragmatique chaque situation de service. De la rigueur de cette conceptualisation dépend la qualité de l’interaction proposée au client [Goleman, 2009].

#### 2.4.2.2. Les services du secteur industriel.

Même si cela peut avoir une signification de plus en plus relative, nous pouvons distinguer grâce au principe de la « boîte noire » [Teboul, 2001] les services relevant plus du secteur industriel.

En effet, le principe de l’arrière-scène (Figure 2.4.3.) précédemment évoqué nous permet de garder à l’activité industrielle une acception large et non restrictive, et où notamment la gestion du savoir est indissociable du savoir-faire industriel et de cette notion de services du secteur industriel.

La « boîte noire » de James Teboul symbolise la transformation des matières premières ou de l’information en produits finis ou en informations traitées. Ces activités ont lieu dans l’usine, dans l’arrière-scène, ou back-office selon l’expression anglo-saxonne et en dehors de la présence du client final. Comme le rappelle James Teboul, production ou services purs sont des cas extrêmes voire purement théoriques. Une fois encore, il nous paraît important de souligner que la dimension service est présente même relativement dans tout type d’industrie. La multitude d’interactions envisageables entre personnel, équipement et technologie (connaissances) en est la démonstration (Figure 2.4.6.).

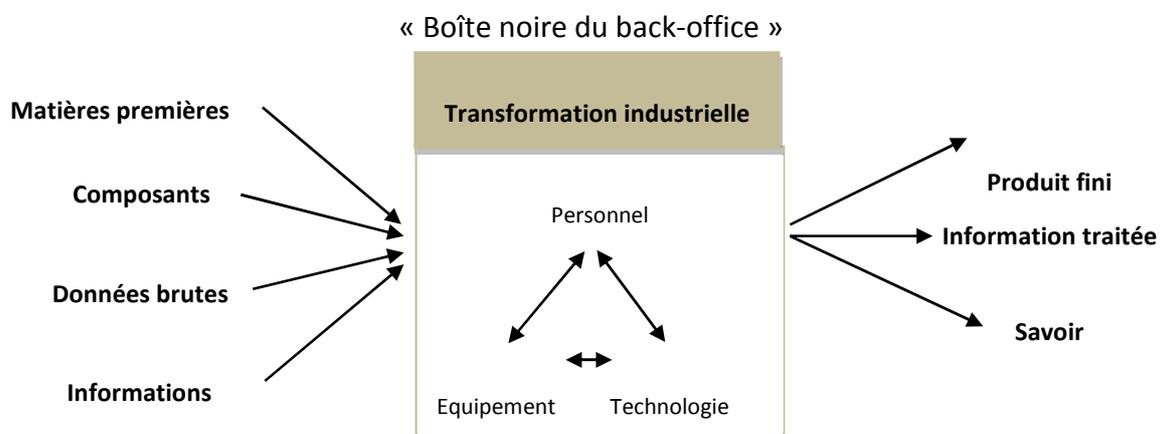


Figure 2.4.6. : Boîte noire de l’arrière-scène ou du support (back-office) d’après James Teboul (2001).

L'arrière scène que constituent par exemple, la fabrication de pièces de machines en usine, le traitement d'informations dans les bureaux d'une banque, la préparation d'un repas dans une cuisine de restaurant ou d'un banquet dans un hôtel, comporte un certain nombre de caractéristiques identifiables.

Tout d'abord le bien, objet de la transformation, est relativement tangible. L'opération n'en est que plus concrète et mesurable.

De ce fait il fait naturellement appel à la gestion de stocks.

Les produits étant vérifiables et inspectables, l'intégration d'une démarche qualité de la conception à la production du produit en souligne un des objectifs prioritaires : le zéro défaut.

A ce titre les spécifications et standards de production ont surtout pour but la constance de la prestation.

La faible voire très faible participation du client à ce stade accentue l'intérêt de centraliser la production et de confier ensuite la vente et le service au consommateur final à d'autres acteurs souvent encore loin de ce dernier (distribution intermédiaire, plateformes logistiques,...).

#### 2.4.2.3. Les services aux consommateurs finaux.

De même que nous venons de préciser la théorie de la boîte noire de James Teboul en matière de services industriels, il est clair que la prestation de service, parce qu'elle concerne avant tout le client ou l'utilisateur, est essentiellement immatérielle même si elle peut comporter des éléments concrets (biens manufacturés, informations, ...) (Figure 2.4.7) :

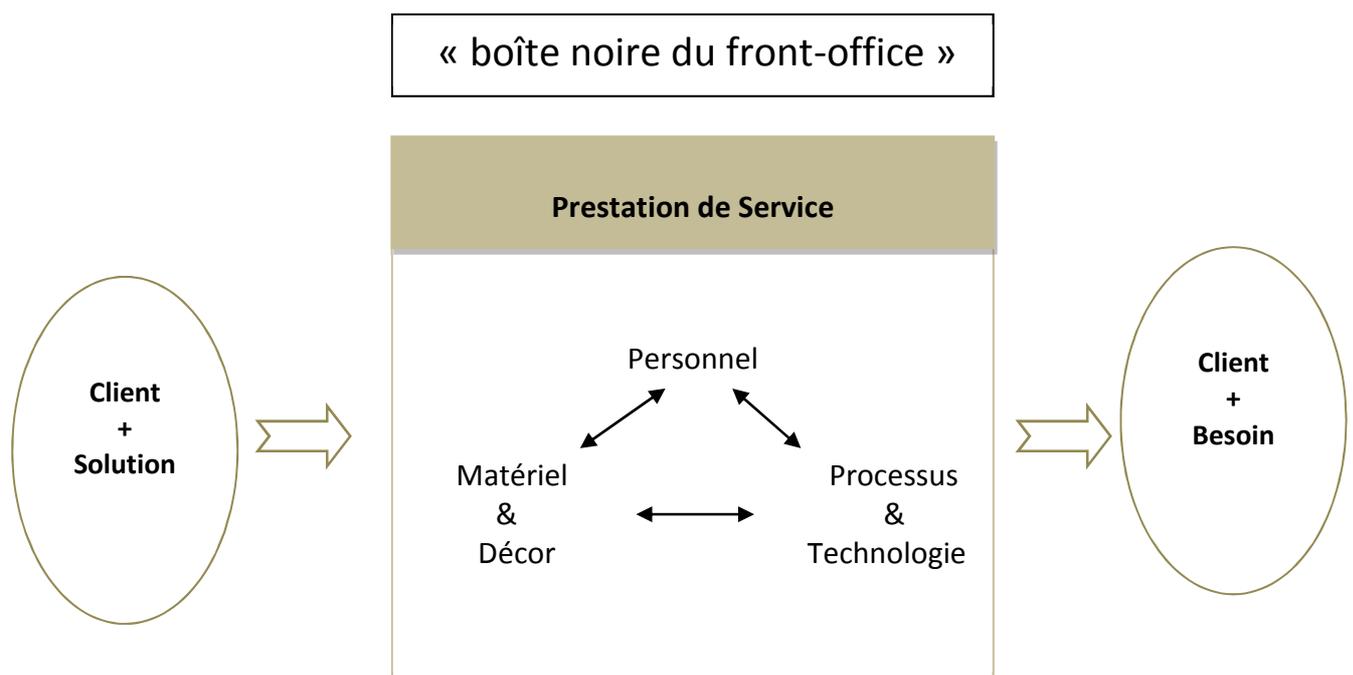


Figure 2.4.7. : Boîte noire de l'avant-scène et de l'interface de service (front-office) d'après James Teboul (2001).

La composante service est donc partout présente et son importance varie selon les secteurs de l'économie [Teboul, 2001] (Figure 2.4.8.) :

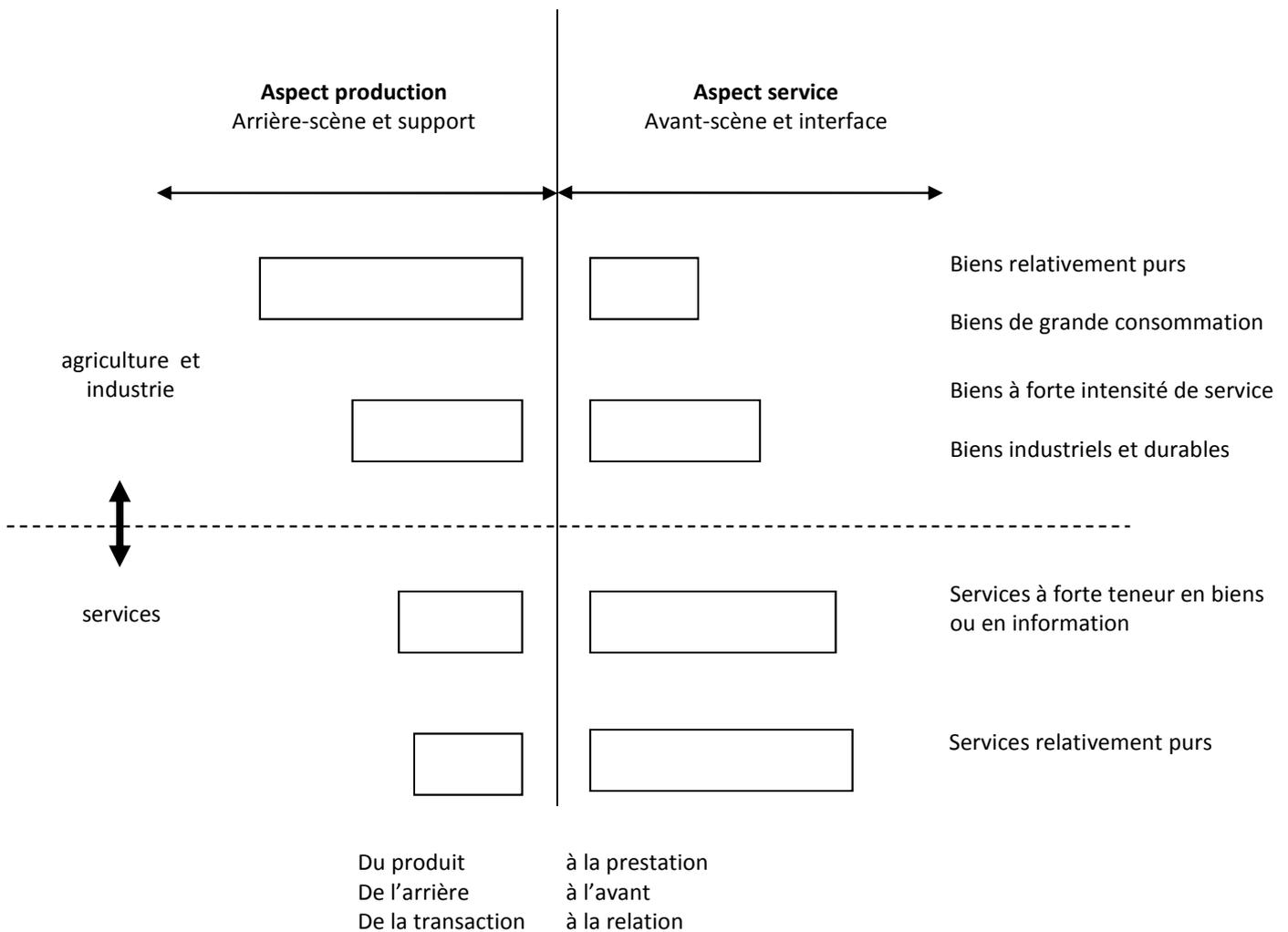


Figure 2.4.8. : Importance de la composante Service selon les secteurs de l'économie [Teboul, 2001].

De même il est donc aisé de constater qu'en matière de service, l'intensité de ce dernier est proportionnelle à la proximité du client final.

La prestation sur l'avant-scène se caractérise principalement par l'unicité du service et son immatérialité.

De même un service est périssable et ne peut par conséquent pas être stocké.

Enfin et pour faire un parallèle avec le zéro défaut du produit industriel, James Teboul n'hésite pas, en matière de prestation de service à parler de « zéro défection » [Teboul, 2001].

Le service, prestation unique en présence du client doit être réussi au moment de l'interaction entre ce dernier et l'opérateur. Le client, dans ce contexte de « front-office » est divers, vola-

tile, difficilement prévisible tout en étant impliqué dans l'interaction de service. Les services sont produits et distribués à travers des réseaux d'unités décentralisées (agences, restaurants, hôtels,...) qui ont une importance primordiale (emplacements) lorsque les interactions physiques sont indispensables.

Enfin et même si nous y avons fait peu référence, dans la production industrielle, la vente du bien est postérieure à sa production, tandis que dans le cas de la prestation de service, ce rapport est inverse, le produit étant vendu avant d'être produit puis consommé. Dans ce dernier cas on parle de marketing mix étendu par rapport au contexte industriel. Le « 4P » classique (produit, promotion, place, prix) s'élargissant au profit du « 6P » caractéristique des services (produit, promotion, prix, place, participant (personnel et clients) et processus de délivrance) [Teboul, 2001] (tableau 2.4.6.).

« Produits Purs » en arrière-scène	« Services Purs » en avant-scène
<p><b>I. Transformation</b></p> <p>A) Un bien relativement tangible            B) Contrôle de la demande : gestion des stocks            C) Gestion de la qualité : l'objectif zéro défaut</p> <p><b>II. Absence du client</b></p> <p>A) Standardisation            B) Peu de participation du client            C) Production centralisée et circuits de distribution</p> <p><b>III. Le marketing transactionnel</b></p> <p>A) le marketing mix classique (4 P)            B) Le contrôle des circuits de distribution</p>	<p><b>I. Prestation</b></p> <p>A) Une prestation intangible            B) Contrôle de la demande : Gestion de la capacité            C) Gestion de la qualité : l'objectif zéro défection</p> <p><b>II. Présence du client</b></p> <p>A) Chaque client est unique            B) Participation (voire co-production) du client            C) Localisation près du client</p> <p><b>III. Le marketing relationnel</b></p> <p>A) Le marketing mix étendu (6 P)            B) le marketing interne</p>

Tableau 2.4.6. : Comparaison produits purs et services purs [James Teboul, 2001].

L'importance des participants et du processus de délivrance s'appuie sur un constat essentiel à notre démonstration : la très forte relation existant entre satisfaction du client et satisfaction du personnel au cœur de l'interaction.

Avant toute promotion externe il faut donc vendre les services à ceux qui vont le fournir, faire œuvre de « marketing interne » [Teboul, 2001] (Figure 2.4.9.).

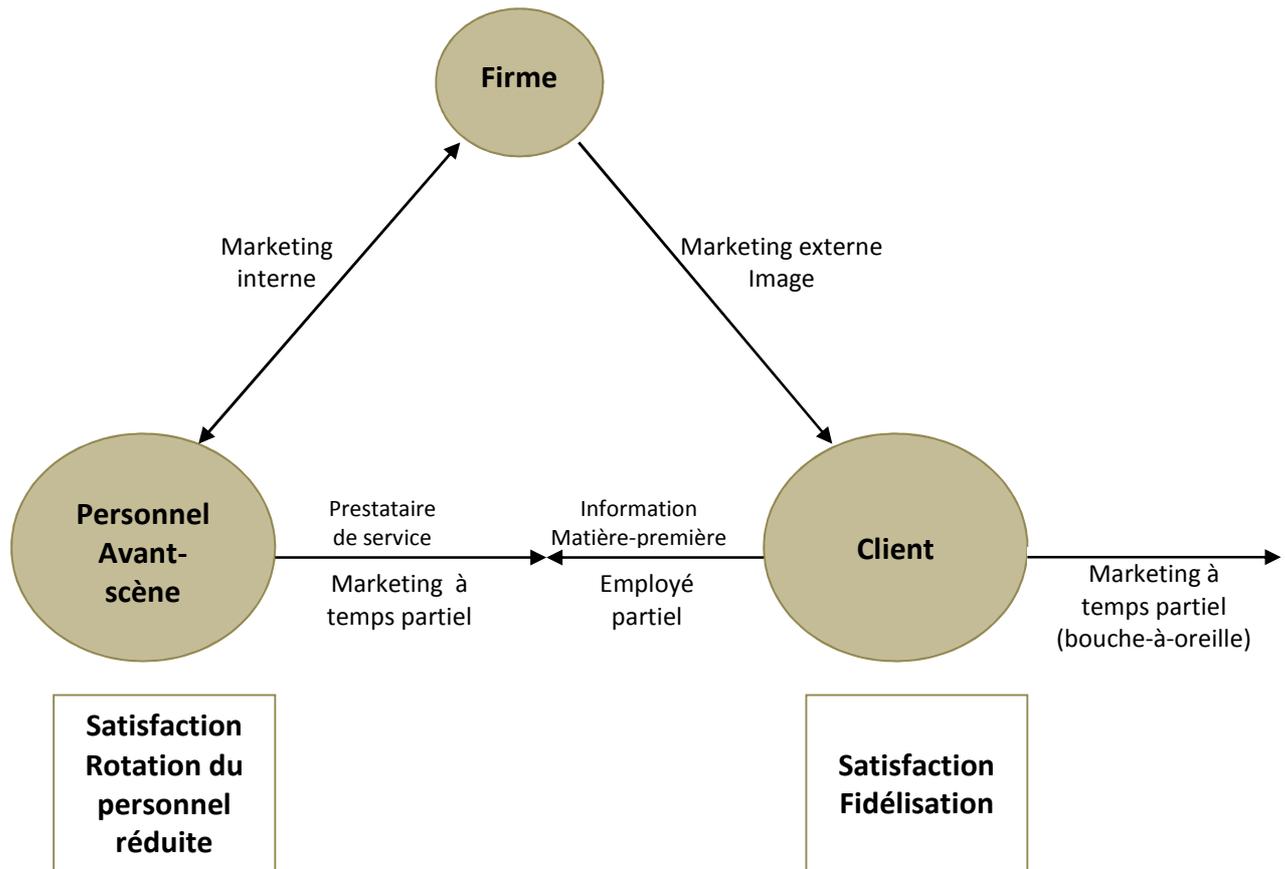


Figure 2.4.9. : Le triangle des Services [Teboul, 2001].

Ce triangle des services résume de façon exhaustive la place centrale du personnel dans le processus de délivrance du service et la recherche de satisfaction nécessaire tant au niveau de l'opérateur que du client pour pouvoir pérenniser la prestation. Il est d'ailleurs de plus en plus aisé de corréler notre analyse à un calcul de l'intensité du service comme suit [Teboul, 2001] :

$$\text{Intensité du service} = \frac{\text{Coût de l'interaction (personnel + équipement)}}{\text{Coût total}}$$

$$\text{Ou} = \frac{\text{Valeur ajoutée de l'interaction}}{\text{Valeur ajoutée totale}}$$

$$\text{Ou} = \frac{\text{Heures passées avec le client}}{\text{Total heures utilisées}}$$

Afin de poursuivre notre recherche de façon encore plus appliquée et précise, toujours suivant le principe de l'entonnoir, nous allons nous intéresser désormais à un secteur des services hautement représentatif en matière d'interactions à tous niveaux : les métiers de l'alimentation hors domicile.

### 2.4.2.3.1 Le cas des métiers d'alimentation hors domicile.

Afin de délimiter de façon cohérente et exhaustive, les différentes façons de s'alimenter hors de son domicile, nous nous appuyons sur la nomenclature du GIRA (études annuelles 2008 et 2009) comme suit, glossaire et définitions à l'appui (tableau 2.4.7.).

TYPE	DESCRIPTION	DISTRIBUTION
CAHD (consommation alimentaire hors domicile)	Ensemble des prises alimentaires réalisées en dehors du domicile comprenant au moins un élément solide.	SAT - VAE
Restauration Commerciale	Ensemble des enseignes structurées ou établissements proposant une offre de restauration (distribution rapide ou service à table) hors de toute structure de restauration collective et hôtelière.	SAT - VAE
CBB (Cafés-Bars-Brasseries)	Ensemble des établissements réalisant au moins 50 % de leur chiffre d'affaires en restauration.	SAT - VAE
CAA (Circuits Alimentaires Alternatifs)	Ensemble des commerces fournissant une prestation de restauration dans le cadre d'un service supplémentaire proposé au client.	VAE-SAT-SS
RA (Restauration Automatique)	Part de la distribution automatique proposant une offre de types : sandwiches, plats à réchauffer et soupes.	SS - VAE
RH (Restauration Hôtelière)	Ensemble des enseignes structurées ou établissements indépendants proposant une offre de restauration intégrée à une structure d'hébergement.	SAT
Restauration Collective	Regroupe toutes les activités permettant la préparation et la fourniture de repas aux personnes travaillant dans des enseignes publiques ou privées, des collectivités, des administrations ou des organismes publics ou privés, des hôpitaux, des crèches, des établissements sociaux, etc.	VAE-SS-SAT
RRAS (Restauration rapide à l'anglo-saxonne)	Segment regroupant les enseignes structurées ou établissements indépendants de restauration rapide dont l'activité principale est la consommation de produits anglo-saxons de types Hamburgers, Poulets frits... On trouve ainsi les enseignes telles que MC DONALD'S, QUICK et KFC par exemple.	VAE
RRF (Restauration Rapide à la Française)	Segment regroupant les enseignes structurées ou établissements indépendants de restauration rapide dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches. On trouve ainsi les enseignes telles que Paul, Brioche Dorée ou Pomme de Pain.	VAE-SS
RRT (Restauration Rapide Thématisée)	Segment regroupant les enseignes structurées ou établissements indépendants de restauration rapide dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable. Les enseignes telles que MEZZO DI PASTA, STARBURCK ou JOUR en font partie.	SS-VAE
CAF (cafétéria)	Segment regroupant les enseignes structurées ou établissements indépendants dont l'activité principale propose un mode de distribution des produits en self-service et sur plateau. FLUNCH et CAFETERIA CASINO sont les représentants du segment.	SS
PIZZA	Segment regroupant les enseignes structurées ou établissements indépendants dont l'activité principale assumée est la commercialisation de Pizza. PIZZA PINO et PIZZA HUT en sont des représentants.	SAT-VAE
Ethnique	Segment regroupant les enseignes structurées ou établissements indépendants dont l'activité principale est basée sur un type de cuisine déterminé par ses origines géographiques ou ethniques. Les restaurants indiens font partie de ce segment par exemple.	SAT - VAE

Grill	Segment regroupant les enseignes structurées ou établissements indépendants dont l'activité principale assumée est la commercialisation de viande. BUFFALO GRILL et HIPPOPOTAMUS en font partie.	SAT
RT (Restauration Thématisée)	Segment regroupant les enseignes structurées ou établissements indépendants dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable. Les enseignes telles que CASA SUD, FLAM'S ou TIGER WOK en sont des exemples.	SAT
Traditionnel	Segment regroupant les établissements indépendants dont l'activité principale repose sur une cuisine de tradition française.	SAT
Gastronomique	Segment regroupant les établissements indépendants dont l'activité principale repose sur une cuisine de tradition française ayant été distinguées par des guides.	SAT
CHR	Cafés Hôtels Restaurants	
SAT	Service à Table	
VAE	Vente à Emporter	
SS	Self Service	

Tableau 2.4.7. : Définitions et glossaires de la restauration hors domicile en France  
[Etudes Gira Conseil, 2008, 2009, 2010].

On comptait fin 2009, 288 475 établissements de restauration ou d'alimentation hors domicile pour 10,6 milliards de repas servis en France au cours de cette même période.

Le caractère significatif de cette activité étant établi, nous noterons la part importante prise par la restauration commerciale, comprenant la restauration à table, pour un total de 33, 18 % de l'ensemble précité. A titre de comparaison l'alimentation hors domicile concerne 1 repas sur 2 aux USA, 1 sur 3 au Royaume Uni, 1 sur 6 en Espagne pour 1 sur 7 en France en 2009. L'étude INCA 2 de l'AFSSA [AFSSA INCA, 2006, 2007] nous précise la part majoritaire des déjeuners, puis des dîners, puis des petits déjeuners dans cette consommation hors domicile.

#### 2.4.2.3.2. Sociologies particulières aux métiers de bouche.

Sans polémiquer plus avant sur l'enregistrement au patrimoine mondial de l'UNESCO, en 2010, du « repas gastronomique des français », il est cependant intéressant de relever à quel point, par sa singularité, cette démarche illustre l'ancrage de certains métiers dans l'hexagone. L'histoire et la géographie sont là pour nous le rappeler précisément [Pitte, 1991] [Rambourg, 2007, 2010].

Les sociologues n'y manquent pas non plus. Manger est un acte dont les dimensions intimes et affectives sont réelles. Certains parlent « d'incorporation » au sens littéral et de « commensalité » lorsque l'on est à table [Fischler, 2001, 2007].

Le métier de base de la restauration qu'est la cuisine est présenté par Brillat-Savarin comme le plus ancien des arts, « car Adam naquit à jeun et le nouveau-né, à peine entré dans ce monde, pousse des cris qui ne se calment que sur le sein de sa nourrice »<sup>10</sup>.

Patrick Rambourg, historien de la cuisine et de la gastronomie française notamment, situe l'émergence de la tradition culinaire dans une cuisine de rue présente dès le moyen-âge. L'émergence d'une hégémonie future de la cuisine française apparaît à la faveur des alliances monarchiques franco-italiennes de la renaissance et particulièrement de l'influence grandissante des Médicis et du monde des Arts venant de Florence en particulier [Rambourg, 2010]. Cette conscience culinaire et l'essor progressif du goût vont amener un premier ordonnancement du travail culinaire dès la fin du XVIIème siècle, période au cours de laquelle les historiens situent l'apparition du modèle culinaire français en tant que référence [Rambourg, 2010] [Pitte, 1991] [Poulain, 2002].

Les érudits de l'époque attribuent tantôt le rang de science, tantôt celui d'art à la cuisine, avec des références à l'alchimie quand il s'agit d'évoquer la perfection culinaire. L'art de la table, le choix du vin, l'ordonnancement du service notamment « à la française », apparaissent progressivement jusqu'au milieu du XVIIème siècle.

Paris et la période de la révolution française, vont voir les restaurants se démocratiser et se développer pour tous, la grande cuisine sortant d'une certaine façon des salons privés aristocratiques et descendant dans la rue [Rambourg, 2010].

L'essor du restaurant contribue à la modernité culinaire du XIXème siècle et la littérature gourmande et gastronomique émerge grâce notamment à l'Almanach des gourmands de Grimod de la Reynière<sup>11</sup>, dès 1803.

Brillat-Savarin et sa physiologie du goût structurée en trente « méditations », présente la gastronomie comme « la connaissance raisonnée de tout ce qui a rapport à l'homme, en tant qu'il se nourrit ».

Les premiers livres de cuisine tels qu'on peut les connaître aujourd'hui, apparaissent dans la seconde moitié et à la fin du XIXème siècle.

Auguste Escoffier, César Ritz, vont, entre autres faire rentrer la cuisine dans une certaine modernité apportée par l'éclosion industrielle du début du XXème siècle et de la toute fin du précédent.

Dès lors tradition et modernité n'auront de cesse que de rivaliser, ou de se combiner ou de s'allier à l'image de l'industrie cinématographique et de sa nouvelle vague post-1968, que l'on n'hésite pas à associer à la nouvelle cuisine portée peu de temps après par toute une géné-

---

<sup>10</sup> Jean Anthelme Brillat-Savarin (1755-1826), Méditation XXVII, Physiologie du goût, Editions Julliard, Paris 1965

<sup>11</sup> Alexandre Balthazar Laurent Grimod de la Reynière (1758-1837).

ration de prestigieux professionnels [Morteau, 2004]. « Avec Bocuse, Troisgros, Guérard et consorts, l'objet de l'art culinaire devient non plus la métamorphose de l'objet alimentaire mais sa mise en valeur, la révélation de sa vérité essentielle... Entre l'ancien et le nouveau cuisinier, il y a un passage de l'accommodement à la mise en scène » [Fischler, 2001]. La cuisine n'est pas aussi éphémère que l'on peut le penser, elle est souvent faite de mémoire, de projections mentales, de pulsions. Manger c'est penser [Fischler, 2001]. Depuis, la cuisine et le restaurant n'ont jamais été aussi créatifs et « schizophrènes » avec une expression du consommateur pour le +vite, -cher, +qualitatif, -structuré, +généreux [Gira, 2008, 2009] et quelques tendances persistantes que sont :

- La montée progressive de l'intérêt pour la rareté pour le consommateur ;
- Le retour annoncé des saveurs et du goût ;
- Le souhait du consommateur de trouver ou retrouver un sens à ce qu'il consomme ;
- Un plus grand respect des saisons au niveau des produits proposés ;
- Une plus grande liberté de choix et de structure de son repas ;
- Le développement de la vente à emporter à partir de la restauration traditionnelle servie à table ;
- Une nouvelle approche de la communication avec les clients.

De même qu'il y a une sociologie de la consommation [Herpin, 2001], il y a évidemment une littérature désormais fournie sur les sociologies propres aux métiers de bouche [Poulain, 2002], [Fischler, 2001], [Ascher, 2005] en France et par comparaisons précises, à l'étranger, notamment dans les pays développés [Fischler, Masson, 2007].

Un point commun parmi d'autres émerge de façon notoire quelles que soient les approches, c'est le lien profond existant entre un savoir-faire, un métier et une qualité déterminée de prestation de service.

La gastronomie et le « manger » de façon plus large sont devenus des marqueurs de l'identité française, partagés par le plus grand nombre. Suivant les approches sociologiques désormais développées, l'intérêt pourra se porter sur notre rapport aux goûts et son influence sur les transformations de la cuisine [Fischler, 2001, 2007], sur les différents modèles alimentaires existants ou pouvant exister à ce jour [Poulain, 2002] dans l'espace social ou encore les corrélations pouvant exister entre manger et se restaurer dans un cadre de vie donné [Ascher, 2005]. Certains y voient même un paradigme de base [Lahlou, 1998] autour de thèmes clés que sont les nourritures, le repas, le désir et la prise de ces derniers.

Dans tous les cas, les métiers, les savoir-faire culinaires et de service ne sont jamais loin et constituent un véritable fil rouge pour toutes ces réflexions.

Paradoxalement la pérennité de ces derniers est de plus en plus souvent remise en question par carence de transmission et crise des vocations.

L'heure est à la fois à la mise en avant de métiers manuels de premier plan trop peu valorisés mais aussi à une autre conception du travail dans les cuisines et dans les restaurants [Rambourg, 2010] plus en accord avec les attentes des nouvelles générations.

Les métiers dits de bouche ou d'alimentation hors domicile doivent certes considérer la qualité de leurs produits et de leurs savoir-faire culinaires comme des pré-requis, mais ont surtout l'obligation de concentrer leur attention sur les interactions de service tant internes [2.4.2.3.] auprès du personnel, qu'externes auprès du client final. Pour ce faire, les compétences artisanales culinaires et de service doivent être capables de se professionnaliser en se normalisant, se transmettant voire s'industrialisant.

Enfin, de nombreux écrits insistent désormais et de façon récurrente sur les aspects vertueux de l'interaction attendue en matière de service. De signal faible [Gaudin, 1984] [Cahen, 2010], le volet durable de la qualité du service est en train de devenir un signal fort.

Certains esprits précurseurs sur le goût et le choix des produits [Chiva, 1985] sont rejoints par des actions précises conduites en matière d'équilibre alimentaire par de grandes enseignes nationales ou internationales [Thomassin, Gilibert, 2007] [Observatoire de la qualité de l'alimentation, 2010]. La valorisation des terrains, des grands équilibres alimentaires nécessaires [Marcilhac, 2008] [Moriniaux, 2008] des savoir-faire « produits » [Bourdessoule, 2008], [Boulenger-Fassier, 2008] se fait tant localement que de façon partagée hors des frontières [Fumey, 2008], [Baumert, Fukuda, 2008].

De même la prise en compte durable des savoir-faire « métiers » dont certains furent précurseurs, [Callon, 1986] est un sujet fort d'actualité dans plusieurs secteurs de services [Baron, 2002], [Lozato-Giotart, Balfet, 2004] et a une influence reconnue sur les démarches entrepreneuriales [Djellal, Gallouj, 2009].

Une fois encore, même si cela peut paraître paradoxal, les métiers de bouche, par la sensibilité de leurs interactions, se distinguent même inconsciemment, par des démarches durables souvent quotidiennes [Etude GIRA DD, 2010] et « à petits pas ».

#### 2.4.2.3.3. Outils spécifiques et standards de service propres aux métiers de bouche.

Nous allons nous appuyer sur 4 supports illustratifs de ce que sont des outils spécifiques voire standards nécessaires à un bon pilotage de service dans les métiers de bouche. Tous ces travaux ou supports opérationnels actuels sont en lien direct avec le restaurant au sens local du terme. Ils nous ont été précieux comme éléments de travail au cours de nos expérimentations

de modélisation R&D. Ces dernières ne sont en effet pas réalistes sans un préalable connu des impératifs et standards de service à l'échelle du restaurant. Ces réalisations sont toutes issues de réseaux de restauration commerciale organisés où les problématiques de constance et de duplication de prestations de services sont majeures.

Tableau 2.4.8. : Exemple de grille de visite « mystère » client ou « mystery shopper » d'une enseigne nationale de restauration commerciale italienne (2007) ; on retrouve dans ce tableau tous les moments d'interaction importants, perceptibles et utiles pour le client dans son appréciation qualitative du service.

Tableau 2.4.8. : Exemple de grille « mystery shopper ».

		N° de questionnaire	
<p><b>Etablissement visité :</b></p> <p><b>Adresse :</b></p> <p><b>Code postal :</b></p> <p><b>Ville :</b></p> <p><b>Scénario à respecter :</b></p>			
<b>SCORES OBTENUS PAR LE RESTAURANT</b>			
Score qualité totale délivrée :			
Score satisfaction (S) :			
Score propreté (P) :			
Score d'engagement sur la charte qualité :			
Score "Mes engagements sur l'identité/communication" EI :			
Score "Mes engagements sur le produit" EP :			
Score "Mes engagements sur le service" ES :			
<b>L'EXTÉRIEUR DU RESTAURANT</b>			
		<b>Non</b>	<b>Oui</b>
Q1	Les abords du restaurant sont propres		
P	(devant de porte balayé, vitrines et porte d'entrée nettoyées, poignées et supports menus propres, bâche ou store propre, pas de poubelles, ni de déjections canines devant l'entrée)		
Q2	Les affichages des différents menus sont présents et mis en évidence		
Q3	Les enseignes sont allumées (jour et nuit) et fonctionnent (toutes les lettres sont allumées)		
<b>L'ACCUEIL</b>			
		<b>Non</b>	<b>Oui</b>
Q4	On vous accueille immédiatement (d'un bonjour ou d'une prise en charge). Si non, préciser le temps d'attente en mn _____		
Q5	L'accueil est souriant, spontané et chaleureux		
EI			
Q6	On s'enquiert de vos attentes (exemple : nombre de personnes, espace fumeurs ou non-fumeurs)		
EI			
Q7	Si on vous dit qu'il faut attendre (avant de vous installer à une table), le temps d'attente est-il précisé		
EI	spontanément (par exemple, si le restaurant est plein, on vous dit qu'il faut patienter 5 minutes) (ne pas noter si vous êtes tout de suite installés)		
Q8	Si on vous a précisé un temps d'attente, est-il respecté ?		
EI	(ne pas noter si vous êtes tout de suite installés)		
Q9	Si file d'attente, elle est bien maîtrisée (ordre d'arrivée bien respectée, liste d'attente en cas de forte affluence)		
EI			
Q10	Si le temps d'attente est long (c'est-à-dire supérieur à 10 min), l'hôtesse vous offre un apéritif		

EI			
Q11	On vous accompagne à votre table (jusqu'au bout)		
EI			
Q12	La majorité du personnel rencontré vous salue (d'un bonjour) (sentiment d'être accueilli)		
EI			
Q13	On vous donne la carte principale (en mains propres ou carte posée sur la table) lors de votre installation à table (si carte préalablement posée sur la table, notez "Non")		
Q14	Une phrase de courtoisie vous est adressée (du type : "passez un agréable moment", "bon appétit" etc.)		
EI			
<b>L'INTERIEUR DU RESTAURANT</b>			
		<b>Non</b>	<b>Oui</b>
Q15	L'intérieur est propre (sol, murs, plafond)		
P			
Q16	Toutes les ampoules du restaurant sont allumées (plafonniers, appliques murales, lampes de tables...)		
Q17	Le mobilier est bien en place (les abat-jours sont droits et en bon état, les tables sont ordonnées, les chaises légèrement décalées dans le sens de l'arrivée du client)		
Q18	A votre arrivée, votre table est propre et entièrement dressée, elle comporte au minimum :		
P	une nappe, un set, un couteau, une fourchette, une serviette et un verre par personne, la carte des boissons		
Q19	Absence de miettes sur votre banquette ou chaise et sur le sol		
P			
Q20	Votre carte est propre et en bon état		
P			
<b>LES TOILETTES</b>			
Q21	Les toilettes sont bien entretenues, propres (pas d'odeur, pas de fuite d'eau, ne pas tenir compte de la vétusté)		
P			
Q22	Papier hygiénique approvisionné, essuie-mains ou sèche-mains fonctionne et distributeur de savon approvisionné		
P			
<b>LA PRESENTATION DU PERSONNEL</b>			
		<b>Non</b>	<b>Oui</b>
Q23	La présentation du personnel est soignée (coiffure, maquillage, rasage, mains propres, tenue propre et repassée)		
Q24	Chaque membre de l'équipe porte un badge (hors directeur/directrice)		
Q25	Si oui, le prénom ou nom est lisible ou "je débute" si la personne est débutante		
Q26	La hiérarchie dans le personnel est visible mais discrète (le directeur/directrice ou le responsable de service (en tenue civile) est présent, il anime le personnel avec tact devant les clients)		
Q27	Le personnel est calme et discret (ne s'interpelle pas).		

Tableau 2.4.8. (suite).

LA PRISE DE COMMANDE		Non	Oui
Q28	On vous propose spontanément un apéritif (boisson type bière, soda, cocktail, kir)		
Q29	On vous propose de prendre la commande dans un temps raisonnable qui suit votre installation (moins de 10 minutes)		
Q30	On vous parle spontanément des spécialités italiennes ou des nouveautés ou promotions proposées dans la carte.		
Q31	On vous suggère une eau minérale (plate ou gazeuse)		
Q32	Si votre choix n'est pas disponible, on vous en informe avant ou dès la prise de commande		
LE REPAS		Non	Oui
<b>1) Les apéritifs et boissons</b>			
Q33	On apporte les apéritifs avant les entrées		
Q34	Les apéritifs sont apportés avec des olives servies sur une soucoupe avec des pics en bois et une soucoupe supplémentaire pour les noyaux		
Q35	On apporte les boissons avant ou avec les entrées (y compris carafe d'eau apportée rapidement)		
Q36	Les vins, sodas et bouteilles d'eau sont ouverts devant vous		
Q37	On vous fait goûter le vin en bouteille		
Q38	Si vous commandez vin et eau, on vous apporte spontanément un deuxième verre		
<b>2) les entrées- les plats</b>			
Q39	Le premier plat est servi rapidement (moins de 10 minutes après la commande)		
ES			
Q40	Le pain est apporté en début de repas avant le premier plat		
Q41	Le pain servi est frais (pas sec)		
Q42	Tous les plats apportés (entrée, plat, dessert, sauces et accompagnements) sont annoncés et conformes à votre commande		
Q43	On vous souhaite un bon appétit attentionné		
Q44	Les plats sont servis à un bon rythme (pas de sentiment d'attente)		
ES			

Tableau 2.4.8. (suite).

Q45	Si vous n'avez plus de pain, on vous en apporte spontanément		
Q46	Les couverts propres (changés) nécessaires à la consommation de chaque plat (entrée, plat, dessert) sont présents sur la table au moment de déguster votre plat		
Q47	Les condiments adéquats sont apportés et correspondent au plat : les gressins et les 3 flacons d'huile avec le carpaccio, le grana padano râpé type parmesan avec les pâtes, le risotto ou le carpaccio		
Q48	Au cours du repas, un membre de l'équipe s'enquiert de votre satisfaction		
Q49	Si vos bouteilles de vin ou d'eau sont terminées, on vous propose spontanément leur renouvellement		
Q50	Si vous faites part d'un problème au cours du repas, quelqu'un vous prend en charge sans tarder et s'enquiert ensuite de votre satisfaction (une fois le problème réglé)		
	<b>4) desserts et cafés</b>		
Q51 EI	On vous apporte systématiquement la carte des desserts et on vous fait au moins une suggestion et si vous refusez le dessert, on vous propose un café gourmand		
Q52 P	On a rendu votre table propre (débarrassage du pain, des verres vides, du sel et poivre etc...)		
Q53	On vous propose un café (thé) après avoir évoqué les desserts et lors de la prise de commande des desserts.		
Q54	Les cafés (thés) et/ou desserts sont servis rapidement (pas de sentiment d'attente)		
Q55	Le café est servi chaud, avec un chocolat et son sucrier si non, précisez ce qui manque :		
<b>LES PRODUITS</b>			
	Précisez si vous avez mangé à la carte ou au menu	Carte <input type="checkbox"/>	Menu <input type="checkbox"/>
	<b>Votre entrée :</b>	_____	
	<b>Votre plat :</b>	_____	
	<b>Votre dessert :</b>	_____	
Q56	La température des produits est conforme au plat servi (viande et accompagnements chauds, salade froide mais non gelée...)		
Q57 EP	La qualité de l'entrée vous convient (présentation, goût...)		
Q58 EP	La qualité du plat vous convient (présentation, goût...)		
Q59	La qualité du dessert vous convient (présentation, goût...)		
		<b>Non</b>	<b>Oui</b>

Tableau 2.4.8. (suite).

EP	si non à Q57, Q58, Q59, précisez ce qui ne va pas :		
	<b><u>Si carpaccio</u></b>		
Q60	Le renouvellement du Carpaccio se fait rapidement (moins de 5 minutes)		
ES			
Q61	On vous propose spontanément la 2ème assiette de carpaccio		
ES			
Q62	Lorsque vous avez fini votre 2ème assiette, on vous en propose une 3ème		
ES			
Q63	Si votre accompagnement est terminé, on vous en propose spontanément le renouvellement,		
ES	avant la dernière assiette de carpaccio, et on vous l'apporte rapidement		
<b>ENCAISSEMENT - DEPART</b>			
		<b>Non</b>	<b>Oui</b>
Q64	L'addition vous est apportée dès qu'elle est réclamée ou apportée spontanément avec le café.		
ES			
Q65	La soucoupe de l'addition contient des bonbons		
Q66	L'encaissement se fait rapidement (moins de 5 minutes)		
Q67	L'encaissement se fait à table		
Q68	La facture correspond bien à votre repas		
Q69	La personne qui vous encaisse s'enquiert de votre satisfaction et vous remercie de votre visite.		
ES			
Q70	On vous dit au revoir verbalement ou signe de tête lors de votre parcours de sortie.		
ES	(vous ne sortez pas dans l'anonymat)		

Tableau 2.4.8. : exemple de grille « mystery shopper » (fin).



Tableau 2.4.9. : exemple de grille d'audit opérationnel et standards de service.

LE TOUR DE MAISON					
<b>Extérieur du restaurant</b>		NA	brut	Coeff	COMMENTAIRE GENERAL
1	Les abords du restaurant sont propres et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	1	
2	Les communications extérieures sont standards	<input type="checkbox"/>	1	3	
3	Les enseignes sont propres et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	3	
4	L'ensemble de la terrasse est propre et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	1	
				100%	
<b>L'intérieur du restaurant</b>		NA	brut	Coeff	COMMENTAIRE GENERAL
5	La zone d'accueil est propre et ordonnée	<input type="checkbox"/>	1	2	
6	La salle de restaurant est propre et ordonnée	<input type="checkbox"/>	1	2	
7	Le mobilier est propre et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	1	
8	La mise en place est standard	<input type="checkbox"/>	1	2	
9	Les consoles sont rangées et fonctionnelles	<input type="checkbox"/>	1	1	
10	L'ensemble des éclairages fonctionnent et sont adaptés au moment	<input type="checkbox"/>	1	1	
11	Les équipements d'ambiance fonctionnent (sono, vidéo) et sont adaptés	<input type="checkbox"/>	1	1	
12	Le matériel de facturation et d'encaissement est entretenu et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	1	
13	Les plantes sont bien entretenues	<input type="checkbox"/>	1	1	
14	La PLV et les menus sont propres et à jour	<input type="checkbox"/>	1	4	
15	Les toilettes sont bien entretenues	<input type="checkbox"/>	1	3	
16	Le bar et son matériel sont bien entretenus	<input type="checkbox"/>	1	1	
				100%	
<b>La cuisine</b>		NA	brut	Coeff	COMMENTAIRE GENERAL
17	La cuisine d'envoi est entretenue et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	3	
18	Le matériel et les équipements sont entretenus et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	2	
19	La plonge est entretenue et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	2	
				100%	
<b>Les Communs</b>		NA	brut	Coeff	COMMENTAIRE GENERAL
20	La chambre froide positive est entretenue et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	2	
21	La chambre froide négative est entretenue et en bon état	<input type="checkbox"/>	1	2	
22	Les réserves sont rangées et entretenues	<input type="checkbox"/>	1	1	
23	Les vestiaires sont rangés et entretenus	<input type="checkbox"/>	1	3	
24	Le local poubelle est rangée et entretenu	<input type="checkbox"/>	1	1	
25	Les couloirs sont rangés et entretenus	<input type="checkbox"/>	1	1	
26	Le bureau est rangé et entretenu	<input type="checkbox"/>	1	1	
				100%	
LE SERVICE					
<b>La salle</b>		NA	brut	Coeff	COMMENTAIRE GENERAL
27	Le restaurant est prêt avant l'ouverture des portes	<input type="checkbox"/>	1	2	
28	La tenue et le look du personnel salle est conforme	<input type="checkbox"/>	1	2	
29	L'accueil est efficace, chaleureux et personnalisé	<input type="checkbox"/>	1	2	
30	La prise de commande est active (connaissance, proposition, suggestion)	<input type="checkbox"/>	1	1	
31	Le service en salle est professionnel et rapide	<input type="checkbox"/>	1	1	
32	Les visites de courtoisies sont effectuées	<input type="checkbox"/>	1	1	
33	La carte des desserts est systématiquement présentée	<input type="checkbox"/>	1	1	
34	La présentation des boissons est conforme aux fiches techniques	<input type="checkbox"/>	1	3	
35	La présentation des plats est conforme aux standards	<input type="checkbox"/>	1	3	
36	Le management de l'encadrement est efficace et discret	<input type="checkbox"/>	1	2	
37	L'au revoir est efficace et spontané	<input type="checkbox"/>	1	1	
38	Les toilettes sont entretenues durant le service	<input type="checkbox"/>	1	2	
				100%	

Tableau 2.4.9. (suite).

			NA	brut	Coeff	COMMENTAIRE GENERAL
<b>La cuisine</b>						
39	La cuisine est en place avant l'ouverture des portes		1	2		
40	La tenue du personnel est propre et conforme		1	2		
41	Les fiches techniques entrées/desserts sont respectées		1	4		
42	Les fiches techniques plats sont respectées		1	4		
43	Les modes opératoires sont respectés		1	2		
44	Le service est efficace et coordonné		1	2		
45	Les postes de travail sont maintenus propres pendant le service		1	1		
					100%	
<b>L'hygiène et la sécurité</b>						
46	Les normes de sécurités en salle sont respectées		1	1		
47	Les normes de sécurités en cuisine sont respectées		1	1		
48	Les températures de stockage sont conformes		1	2		
49	Les process de remise en température sont conformes		1	2		
50	Le stockage et la rotation des produits sont conformes		1	2		
51	<u>La DLC des produits est conforme</u>		1	4		
52	Le matériel et les produits d'entretien sont conformes et en place		1	1		
53	Les règles d'hygiène sont respectées		1	2		
54	Les auto-contrôles sont effectués		1	2		
55	<u>L'ensemble des affichages et documents hygiènes sont en place et à jour</u>		1	3		
56	Le registre de sécurité est à jour		1	1		
					100%	
<b>LA GESTION</b>						
<b>Le chiffre d'affaires</b>						
57	Le typage est conforme aux règles du groupe		1	2		
58	La gestion du système de caisse est conforme		1	4		
59	<u>Les remises, retours et corrections sont suivis</u>		1	5		
60	La procédure caisse est connue et respectée		1	3		
					100%	
<b>Le coût matière</b>						
61	Les livraisons de marchandises sont contrôlées		1	4		
62	L'utilisation d'E-cora est conforme et optimale		1	2		
63	L'utilisation d'E-cost est conforme et optimale		1	2		
64	<u>Les fiches techniques et référencement sont respectées</u>		1	5		
65	Les fabrications sont cohérentes avec le site et l'activité prévisionnelle		1	3		
66	L'ensemble des enceintes réfrigérées sont fermées		1	1		
67	L'ensemble des réserves sèches sont fermées		1	1		
68	Un contrôle sur les produits liquides sensibles est réalisé		1	1		
69	Un contrôle sur les produits solides sensibles est réalisé		1	1		
70	Le repas du personnel est qualitativement et quantitativement conforme		1	2		
					100%	
<b>Le personnel</b>						
71	La rémunération de l'équipe salle est conforme à la grille		1	5		
72	La rémunération de l'équipe cuisine est conforme à la grille		1	2		
73	La rémunération de l'encadrement salle est cohérente		1	2		
74	La modulation du temps de travail est utilisée		1	3		
75	La variation des heures planifiées est cohérente avec la fréquentation		1	3		
76	Les effectifs planifiés sont cohérents avec la fréquentation		1	3		
77	Les fréquentations prévisionnelles sont cohérentes		1	2		
78	<u>L'outil d'aide à la planification est compris et utilisé</u>		1	5		
79	Un planning cible a été réalisé		1	1		
80	L'utilisation d'E-cash est conforme et optimale		1	3		
81	Les heures saisies reflètent la réalité et sont conformes à la loi		1	3		
82	Les régulations de SMIC sont cohérentes avec le site		1	4		
83	Il existe une véritable action sur les compteurs (CP, RCO, RCR..)		1	2		
84	Le compteur "Heure Sup" est cohérent avec le site		1	3		
85	La productivité cuisine est conforme et cohérente		1	3		
86	La productivité salle est conforme et cohérente		1	3		
87	La démarque personnel est conforme et cohérente		1	1		
88	Les outils de formation sont mise en place et suivis		1	2		
89	<u>Les plannings sont affichés et conformes</u>		1	4		
90	<u>L'ensemble des affichages obligatoires sont présents et conformes</u>		1	5		
					100%	

Tableau 2.4.9. (suite).

Les dépenses en frais généraux		NA	brut	Coeff	COMMENTAIRE GENERAL
90	Les dépenses "fourniture d'exploitation" sont cohérentes et suivi		1	3	
91	Les process travaux et investissements sont respectés		1	1	
92	Les dépenses de travaux sont cohérentes avec le site		1	1	
93	L'utilisation du budget investissements est conforme		1	2	
94	Les dépenses "énergies" sont cohérentes		1	1	
95	Des plans d'action de suivi et de réduction des Frais Généraux sont en place		1	2	
				100%	

**LES EXTERIEURS DU RESTAURANT**

Les abords sont propres et bon état ?		Coef	Standard
1	Le restaurant donne envie d'entrer	3	Il n'y a pas de cartons(Livraisons) à l'extérieurs, la terrasse n'est pas empiéée à l'extérieur donnant une impression de restaurant fermé.
2	Le trottoir / le parking	1	Avant le service, il n'y a ni déchets, ni mégots
3	Les vitres, la façade de toit	1	Pas de traces...Tâches, traces de pluie, de mains, ... nettoyées tous les jours avant chaque service, pour façade et toit état de la structure.
4	Les huisseries / les aluminiums	1	Peinture non écaillée - Pas de traces de rouille ou d'érosion excessives - Nettoyées en même temps que les vitres
5	Les espaces verts ou jardinières	1	Absence de mégots, papiers, ... - Les plantes ne sont pas fanées ou abimées - Le feuillage est brillant - Les jardinières sont en bon état et sont en nombre suffisant
6	Le tapis brosse	1	Aspiré tous les jours - Absence de chewing-gums - Le tapis ne laisse pas apparaître une usure proéminente
7	Les stores	1	Ils sont nettoyés au moins deux fois par an une fois avant l'été et le deuxième passage environ 6 mois plus tard- Ils ne sont pas déchirés - Si communication, elle est lisible
La signalétique, l'affichage et l'éclairage		Coef	Standard
8	L'affichage légal de viande Bovine est respecté	3	La matrice du cahier hygiène est utilisée et est placée dans un cadre référencé- Elle est complétée, datée et signée du jour - ATTENTION ! nous devons être capable de prouver l'origine des viandes annoncées
9	Tous les affichages légaux sont présents	2	Présence de l'affichage de la licence, de la protection des mineurs, des autocollants des modes de paiements acceptés, du cadre d'information en cas de vol d'effets personnels
10	Les chevalets extérieurs sont en bon état et à jour	1	Les chevalets sont propres - La peinture n'est pas écaillée - L'affichage est adapté au service.
11	L'affichage du menu est à jour et en bon état	1	Un réduct de carte est affiché en français et en anglais - Ils sont propres, en bon état et à jour
12	Les enseignes fonctionnent, sont allumées en bon état	1	Si lumineuses l'ensemble des néons fonctionnent - Elle sont propres - Aucune lettre n'est manquante. La programmation est adéquate
13	Les spots fonctionnent et sont en bon état	1	Ils sont correctement inclinés, toutes les ampoules fonctionnent - L'éclairage se fait à la tombée de la nuit (minuterie)
14	L'éclairage parking fonctionne	1	Le parking est éclairé dès la tombée de la nuit
La terrasse est propre et bon état		Coef	Standard
15	La terrasse est ouverte	3	Elle est ouverte si le temps le permet
16	Le sol est propre et en bon état	1	Le sol est nettoyé au jet (si point d'eau disponible) en ouverture - Il est balayé après chaque service - Le revêtement est entretenu (carrelage, tek, dalle, ...)
17	Le mobilier est propre et en bon état	1	Le mobilier est conforme aux modèles référencés -Il est en bon état et confortable.
18	La mise en place des tables est respectée	1	Set de table - Les chaises sont positionnées droite - Les photophores sont en place pour le service du soir et sont allumés à la tombée de la nuit - La serviette est posée en bas à droite pliée en triangle - Les couverts sont sur la serviette.
19	La console est propre et correctement ordonnée	1	Elle doit être entretenue - Nettoyée après chaque service - Le sac poubelle changé
20	Les parasols/stores sont propre et en bon état	1	La toile est propre et non déchirée- Les baleines sont en bon état - Les pied sont propres et en bon état - Ils sont correctement alignés
21	Le plan de table est respecté	1	Le plan de la terrasse est affiché à la sortie du passe (dans un cadre)- Les plans de rang sont affichés dans les consoles et/ou les micros correspondants
22	L'alignement est respecté	2	Les numéros de tables correspondent au plan - Les numéros sont dans un ordre logique
23	Il est prévu un lieu de stockage pour la terrasse en hiver	1	Le lieu de stockage doit être sécurisé et doit permettre de protéger le mobilier et la terrasse empiéée ne doit pas être visible du client.

**L'ACCUEIL DU RESTAURANT**

La zone d'accueil		Coef	Standard
24	Le SAS est propre	1	Le SAS est nettoyé chaque jour et balayé avant chaque service et les "gros papiers" sont enlevés au fur et à mesure
25	La table d'accueil est propre et décorée	1	la table d'accueil est propre avec les menus les cartes des vins les menus enfants et les crayons
26	le marbre est propre et brillant	1	le marbre est propre et brillant, il n'y a pas de traces de produit
27	Les portes fonctionnent	1	Les portes ne grincent pas - Les grooms fonctionnent (le retour est bon et les portes peuvent rester bloquées ouvertes) - Elles sont propres et nettoyée avant chaque service
28	Propreté et bon état des tapis "Elis"	1	Ils sont aspirés avant chaque service, propre - Ils ne présentent pas d'usure gênante
29	Présence de menus "enfants" et crayons	2	Les menus enfants et crayons de couleurs sont en places - Ils sont donnés à l'arrivée des enfants
30	Les chaises BB sont présentes, en bon état et en qté suffisante	1	Les rehausseurs enfants sont en nombre suffisant - Ils sont nettoyés après chaque utilisation - Ils ne sont pas bancales. Ils comportent un menu enfant, kit coloriage+ filmé.
31	Propreté et bon état porte-parapluie/portemanteaux	1	Le porte parapluie est à la disposition des clients dans l'entrée du restaurant - Il est propre et en bon état - Il en est de même pour les portemanteaux
32	Les huisseries/les alu. int. sont en bon état et propres	1	Peinture non écaillée - Pas de trace de rouille ou d'érosion excessive - Nettoyés en même temps que les vitres

**LE RESTAURANT**

La salle		Coef	Standard
33	Le mobilier est propre et en bon état	1	Le mobilier est conforme aux modèles référencés- Les tables et chaises/banquettes sont entretenues et ne sont pas bancales
34	La mise en place des tables est respectée	1	Nappes et/ou plateaux propres. Set de table - Les chaises sont positionnées droite et légèrement espacé de la table (Esprit confort) - Les photophores sont en place pour le service du soir et sont allumés à la tombée de la nuit - La serviette est posée en ba

35	Il y a des plans de tables respectés	1	Le plan est affiché à la sortie du passe - Les plans de rang sont affichés dans les consoles et/ou les micros correspondants - Les numéros de tables correspondent au plan - Les numéros sont dans un ordre logique
36	Les cartes vins + resto sont propres et en bon état	3	Elles ne sont pas déchirées - Le film protecteur ne se décolle pas - Ils sont nettoyés tous les jours. Les stickers de mise à jour sont en place
37	Les supports de communication sont en bon état et à jour	1	Les supports de communication (30/40) (60/80) sont à jour, les cadres sont propres. Ils n'y en a pas trop.
38	Propreté générale (murs plinthes, vitres, plafonds, rideaux...)	1	Le marbre est propre, les murs sont propres, les bords de baies vitrés et les rideaux sont propres, il n'a pas de poussière.
39	les œuvres d'art sont propres et en bon état	1	L'ensemble des tableaux, des statues et des médallions sont en bon état et propres ( pas de poussière).
40	La musique fonctionne, et adaptée	2	Le CD diffusé est celui fourni par le service marketing - Le niveau sonore est agréable - Toutes les enceintes fonctionnent
41	Les écrans tactiles(Micros, PI...) fonctionnent et sont propres	1	Tous les écrans sont en fonction - Les consoles sont nettoyées selon un planning mensuel - Les écrans sont propres
42	La console est propre et organisé	1	Elle doit être entretenue - Nettoyée après chaque service - Le sac poubelle changé - Si réfrigérée, elle doit répondre à un planning de ménage mensuel
43	Les frigos sont propres, rangés avec des plans de rangement	1	Les consoles réfrigérées sont propres, correctement rangées. Comportent un plan de rangement et doivent répondre à un planning de ménage mensuel
44	La cave à vins fonctionne et correctement agencée	1	La cave à vin est remplie, le rangement est cohérent en fonction du type de vins.Elle est correctement programmée.
45	La cafétéria est propre(Machine KF) organisée	1	Les groupes sont entretenus, le dessous de la machine est l'arrière sont propres.
46	Les postes entrée/desserts/grill sont organisés	1	Présence des mises en place nécessaires pour le service (Serviettes blanches, dentelles, rinces doigts, petites cuillères, sous tasses, ...)
47	L'organisation ouverture/fermeture semble rodée	1	Le restaurant est propre et cadré dès le matin. Il existe des check list d'ouverture et de fermeture. Le personnel est occupé à des tâches précises. Il ya un planning des tâches ménagère.
<b>L'éclairage et l'entretien</b>		<b>Coef</b>	<b>Standard</b>
48	L'éclairage est en bon état de fonc., pas d'ampoules manquantes.	2	
49	les lampes de table fonctionnent et sont en bon état	2	abats jour propres et pas brule, fils pas dénudés
50	Les jardinières et plantes sont entretenues	2	Les plantes ne sont pas fanées ou abimées - Elles donnent une impression de qualité voire d'abondance.
<b>Les toilettes</b>		<b>Coef</b>	<b>Standard</b>
51	Les murs et plafonds sont propres	1	Les murs en marbre sont nettoyés à la laine d'acier selon le planning de nettoyage
52	Les portes et grooms fonctionnent et sont propres	1	Les portes ne grincent pas - Les grooms fonctionnent (le retour est bon et les portes peuvent rester bloquées ouvertes) - Il n'y a pas de trace
53	Les sanitaires sont propres et en bon état	2	X
54	Les urinoirs sont propres et en bon état	2	X
55	Les lavabos sont propres et en bon état	2	Le desk est propre, les éviers n'ont pas de traces.
56	L'éclairage fonctionne	1	X
57	Présence de papier hygiénique	3	X
58	Présence de savon	3	Le savon qui est à utiliser est bactéricide s'ils sont utilisés par le personnel et normal dans le cas contraire
59	Les miroirs sont propres et en bon état	1	x
60	Les poubelles sont propres et en bon états	1	le sac est changé si nécessaire - l'intérieur et l'extérieur est propre.
61	L'odeur des toilettes est agréable	1	Il y a un désodorisant d'air ou/et pot pourrie
62	Bon fonctionnement des sèche mains / essuie main	2	X
63	Bon fonctionnement des robinetteries, pas de fuites	1	X
64	Présence du panneau de satisfaction client	1	Le panneau de satisfaction quant à la propreté des toilettes est présent et en bon état - Il est présent dans tous les toilettes et est positionné au-dessus du sèche main dans son support
<b>Le bar</b>		<b>Coef</b>	<b>Standard</b>
65	les laitons sont en bon état	1	laitons propres pas de salissure ni de traces de produit
66	Les frigos, les inox, le sol, la plomberie... sont en bon état et entretenus	1	
67	L'aspect général du bar est propre et ordonné	2	
68	Les mesures en étain sont présentes	2	Les verres doseurs sont en visu clients conformément à la législation
69	Les softs sont en visuels	2	L'ensemble des softs proposés à la carte sont en visu clients conformément à la législation
70	la machine à café est entretenue	2	
71	Le book bar est accessible	1	
72	Il y a de la sangria de qualité	1	
73	La mise en place est conforme	1	tous le petit matériel est présent ainsi que les produits.
74	Il y a des olives en mise en place	1	avec pics a olives
<b>LA SECURITE</b>			
<b>Les process de sécurité sont respectés</b>		<b>Coef</b>	<b>Standard</b>
75	Alarme incendie	1	Les blocs sont en bon état
76	Seau d'huile froide près des friteuses	1	
77	Extinctions automatiques	1	L'orientation des bras de buses est bonne - Les têtes de buses sont propres - Présence des bouchons obturateurs
78	La coupure gaz	1	La coupure et le réarmement électrovanne, les vannes d'arrêt manuelle, les coups de poing d'arrêt d'urgence fonctionnent et la clef RONI 455 de réarmement est présente
79	L'éclairage de sécurité	1	Les veilleuses des blocs secours fonctionnent- Le balisage est bon - L'éclairage de sécurité fonctionne - Les blocs d'ambiance fonctionnent
80	Les extincteurs	2	Ils sont présent en salle, cuisine et locaux techniques - Les emplacements sont respectés conformément au plan d'évacuation - Ils sont positionnés sur leur support et signalés par une affiche
81	Les locaux techniques	1	Ils sont propres et débarrassés - Les portes coupe feu sont fermées - Ils sont accessibles
82	Les sorties de secours	3	Elles sont dégagées - Les portes ne sont pas fermées à clef pendant l'amplitude de présence du personnel
83	Mise à jour du registre de sécurité (rouge)	2	Le registre de sécurité est signé et tamponné par les prestataires concernés - Les copies des interventions y figurent - Les levées Véritas sont effectuées - Les attestations de formation incendie sont présentes et les attestations de présence signées.
84	Les risques de chute sont limités (Tapis antidérapant)	1	Tous est mis en place pour limiter les risques de chute.
85	Il y a un tour de sécurité hebdomadaire avec archivage	2	Des membres de l'encadrement effectuent un tour de sécurité hebdomadaire et archivent les documents.
<b>LE SERVICE</b>			
<b>L'avant service</b>		<b>Coef</b>	<b>Standard</b>
86	Le repas du personnel est varié et apprécié	2	Chaque repas est composé d'une entrée, d'un plat et d'un dessert - Les menus sont variés entre le midi et le soir et d'un jour à un autre - Le plat du jour est présenté (goûté)
87	L'ambiance du repas est conviviale	1	L'ambiance est bonne - L'encadrement est présent

88	le personnel est en tenue de travail	1	
89	Le briefing est en adéquation avec les attentes	2	Le briefing est préparé avec la matrice - Le ton du service est donné.
<b>La salle / Le bar</b>		<b>Coef</b>	<b>Standard</b>
90	L'accueil est efficace, chaleureux et personnalisé	2	Les clients sont accueillis dès leur arrivée - Ils sont les bienvenus - Une clientèle d'habitue est présente et reconnue - Si attente, le client est rassuré sur les délais d'attente - L'offert est correctement géré
91	Bonne maîtrise du placement	1	L'hôtesse d'accueil ou le responsable donne du confort au client. Ne regroupe pas tous les clients dans une section.
92	La personne qui installe présente l'hôtesse en charge du rang	1	
93	Les HDT se présentent aux clients	2	Conformément à la formation "Vendre Mieux", l'HDT se présente à la table et crée le "fil rouge"
94	Le service est efficace, chaleureux et personnalisé	2	L'ambiance semble bonne - L'ensemble du personnel est à son poste et sait ce qu'il a faire en temps et en heure - Le client est "reçu"
95	Le "bonjour-au revoir" est spontané	2	Tous les clients croisés sont salués, d'un bonjour ou au revoir suivi d'une phrase de courtoisie, ou bien d'un signe de tête
96	Les visites de courtoisie sont effectuées	2	Au cours du repas une visite de courtoisie est effectuée par l'HDT ou par un membre de l'encadrement
97	Les produits n'attendent pas au passe	1	Les produits n'attendent pas sur le passe, l'ensemble de l'équipe enlève les produits, même si ce n'est pas destiné à leur rang
98	L'effectif est adapté à l'activité	3	Le service est fluide, tout le monde est occupé mais pas débordé.
99	Le rythme est adapté à la typologie de service	1	Les prises de contacts et de commandes rapides sur le service du midi. Le soir les hôtesse proposent au client d'amener les entrées après les apéritifs...
100	Utilisation totale de la surface du restaurant	3	Aucun rang n'est fermé.
101	Les encaissements sont rapides	1	Dès que les additions sont sur table, le client n'est pas oublié.
102	Le petit matériel est en nombre suffisant	2	Les tasses à café, corbeilles de pain, couverts, verres, ménagères, saupoudreuses, moulins à poivre, vaisselle, etc. sont en nombre suffisant pour garantir une qualité de service et de prestation au client.
103	La production bar / office est conforme	1	La verrerie utilisée est conforme aux fiches techniques. Le look des cocktails, les fiches techniques sont respectées. Il y a des pailles et des stickers.
104	Le service des cafés est conforme	1	Les cafés sont servis sur une sous tasse, dans une assiette 18, avec un sucre buchette, une petite cuillère et un chocolat qui n'est pas en contact avec la tasse.
105	Le pain est frais et cuit correctement, les corbeilles sont en bon état	1	Il n'y pas de rupture de pain pendant le service(Bonne gestion des quantités). Le pain est cuit correctement, croustillant. Les corbeilles sont propres et en bon état. Il est présenté correctement (à l'endroit)
106	Les couteaux T Bone sont en bon état	1	
107	Les vins blancs et rosés sont servis dans des seaux à glace	1	
108	les standards de service sont respectes	3	
109	Les verres sont doublés pour le service des vins	2	
110	Les relèves se passent bien	2	Les relèves sont données à micros, le point est fait table par table, le client est informé du départ de son HDT et n'est pas "abandonné"
111	Les encadrants sont en salle du déb. à la fin de serv.	2	Au moins un membre de l'encadrement (leader, adjoint ou directeur) est présent pour lancer le service et donner le "tempo" à l'équipe - Au moins un membre de l'encadrement est présent pendant les relèves et le non-stop afin d'assurer le suivi de la satisf.
<b>L'ENVOI Partie effectuée par le DT</b>			
<b>La préparation</b>		<b>Coef</b>	<b>Standard</b>
112	Respect de la fabrication chaud (Poids portions, sauces...)	2	Les fiches techniques sont scrupuleusement respectées - Elles sont consultées par l'ensemble du personnel et positionnées à chaque poste de préparation. Les sauces sont réchauffées en casserole.
113	Respect de la fabrication froid (Poids portion, entrés, desserts...)	2	Les fiches techniques sont scrupuleusement respectées - Elles sont consultées par l'ensemble du personnel et positionnées à chaque poste de préparation
114	MEP et qualité du plat du jour	2	
115	Qualité et conformité des produits maison	2	Les produits maisons sont goûtés ( tomates séchées...) et doivent au minimum avoir la même qualité gustative que nos produits référencés.
116	Qualité gustative des entrées (crème de thon, légumes grilles...)	2	Le tour des produits est effectué - Ils sont goûtés et la recette est rectifiée si nécessaire
117	Qualité gustative des sauces	2	Le tour des produits est effectué - Ils sont goûtés et la recette est rectifiée si nécessaire
118	Qualité gustative des desserts (Panna cota, mousse chocolat...)	2	Le tour des produits est effectué - Ils sont goûtés et la recette est rectifiée si nécessaire
119	Les réflexes de travail sont bons	1	Observation des réflexes de travail des cuisiniers >> Utilisation des gants - Lavage des mains - Les poubelles sont utilisées avec les pédales ainsi que les laves mains - Respect du matériel utilisé. Pas de produits qui restent à l'extérieur pendant trop
121	La mise en place est adaptée à l'activité prévue	2	La mise en place fabriquée semble en corrélation avec l'activité du restaurant (ni excès - ni ruptures)

La distribution		Coef	Standard
119	Bonne MEP matériel de service au froid	1	Cul de poule + pincés, branlettes, pipettes...
120	Bonne MEP matériel de service chaud	1	Planche, pince, pochons, pinceaux, beurre clarifié...
121	L'effectif est adapté à l'activité	1	
122	Le rythme est adapté	2	Tout le personnel est à son poste dès le début de service - Le rythme est donné "c'est la cuisine qui donne le rythme à la salle"
123	Bonne synchronisation plancha et pâtes	1	Bonne synchronisation + bonne communication.
124	Bonne synchronisation froid/chaud	1	La cuisine synchronise le chaud et le froid - Les tables sont enlevées complètes
125	Respect des règles d'hygiène pendant le service	2	La cuisine est maintenue propre pendant le service
126	Les plats sont servis à bonne température (pâtes et garnit. carpa..)	3	
127	Les frites à l'envoi sont de bonne qualité (Pas de réchauffe...)	2	Les frites sont croustillantes et dorées.
128	Il y a une bonne fraîcheur des produits (Salade, quartiers de citron)..)	1	La salade mélangée n'est pas oxydée. Les tomates ne sont pas flétries...
129	Qualité des finitions froid	2	Les assiettes sont propres, tour de moulin et herbes fraîches...
130	Qualité des finitions chaud	2	herbes fraîches, présentation
131	Qualité des carpaccios bœuf et saumon	2	pesr 1 carpa grd modèle (180gr)et 1 renouvellement (70gr) pour bœuf
132	Les réflexes de travail sont bon	3	Observation des réflexes de travail des cuisiniers: utilisation des gants - lavage des mains - les poubelles sont utilisées avec les pédales et les laves mains - respect du matériel utilisé.
133	La vaisselle utilisée est conforme	3	La vaisselle utilisée pour la sortie des produits est conforme aux fiches techniques, non ébréchée.
<b>LA TENUE DU PERSONNEL</b>			
Salle		Coef	Standard
134	L'uniforme porté est propre.	2	X
135	Les standards féminins sont respectés	2	Les encadrants sont en tailleur, escarpin et maquillage - Les employées ont 3 tenues - Elles sont propres, repassées et en bon état - Les chaussures sont en cuir noir et entretenues - Le port de bijoux est discret - Le maquillage est présent mais discret.
136	Les standards masculins sont respectés	2	Les encadrants en costume- Les employés ont 3 tenues - Ils doivent porter un pantalon noir - Chaussettes noires - Chaussures de ville en cuir noir - Rasés. Cheveux courts (Voir BR Look)
Cuisine		Coef	Standard
137	L'uniforme porté est propre.	2	X
138	Les standards féminins sont respectés	2	Les tenues doivent être propres et réglementaires - Le vernis à ongle est interdit - La charlotte ou calot est obligatoire - Les cheveux doivent être courts ou attachés .
139	Les standards masculins sont respectés	2	Les tenues doivent être propres et réglementaires - Le calot est obligatoire - Les cheveux doivent être courts ou attachés - L'attestation de remise de tenues est signée - Rasé
140	Absence de port de bijoux	2	Aucun bijou ne doit être porté (montres, percings, boucles d'oreilles, bagues ...) Seule l'alliance est tolérée
<b>LA GESTION DES FLUX</b>			
Le social		Coef	Standard
141	Planning cuisine et salle affiché	2	
142	Les plannings sont contrôlés et suivis	3	Le directeur contrôle régulièrement ses plannings, donne des instructions précises et anticipe dans le temps
143	Respect des règles fondamentales planning	2	Amplitude horaire
144	Affichage de la légende horaire	2	
145	Adaptation des plannings à l'activité en salle	1	Renfort sur les gros services.
146	Adaptation des plannings à l'activité en cuisine	1	Renfort sur les gros services.
147	Feuilles de présence	1	Les feuilles de présence sont archivées et suivies tous les jours
148	Affichage légal est conforme (Règlement intérieur...)	3	Le règlement intérieur, N° divers, convention col lective, parité...
149	Il y a un suivi des temps partiels	1	Il y a un tableau récap des temps partiels dans l'établissement avec leurs nbr d'heures hebdo.
150	Il y a un suivi des travailleurs étrangers	3	Il y a un tableau récap des travailleurs étrangers avec l'expiration de leurs titres de séjour.
Gestion fournisseur		Coef	Standard
151	Il existe un cadencier de commandes	1	Il y a un cadencier de commande connu et utilisé.
152	La procédure de réclamation produit connue et respectée	2	Remplir la matrice réclamation produit et la faxer à Convergence achat ainsi qu'au fournisseur.
Travaux et entretien		Coef	Standard
153	Les contrats d'entretien sont suivis	1	Les passages des prestataires sous contrat sont contrôlés (nombre d'interventions prévues réalisées, interventions vérifiées, bons d'interventions archivés) -
<b>LA GESTION DU QUOTIDIEN</b>			
Divers		Coef	Standard
154	Les manuels de savoir faire sont présents et utilisés	2	Les manuels sont présents, complets, mis à jour et utilisés
155	Les fiches techniques sont présentes, à jour et utilisées.	2	
156	Le N° téléphone du siège est accessible - Boîte au lettre franchise	1	
157	N° téléphone Convergence	1	
158	N° téléphone COF/CTF	1	
159	Le matériel informatique est entretenu	1	Les différents postes informatique sont propres - Les câbles sont en ordre - L'onduleur n'est pas à même le sol
160	Le bureau est propre et ordonné	1	Le local est propre et semble ordonné - On s'y retrouve facilement
Formation		Coef	Standard
161	Connaissance des formations proposées par le Groupe.	1	x
162	Des formations terrain sont organisées et formalisées	1	x

Tableau 2.4.9. : Exemple de grille d'audit opérationnel et standards de service (fin).

Enfin, le tableau 2.4.10 souligne l'intérêt itératif des outils précités (tableaux 2.4.8. et 2.4.9.) qui ont inspirés avec d'autres du même type, les services officiels dans leurs actions de contrôles. En effet, tous ces outils ont en commun de suivre un cheminement :

- Tableau 2.4.8. = cheminement du client de l'entrée à la sortie du restaurant ;

- Tableau 2.4.9. = cheminement du personnel de l'accueil à l'encaissement du client ;
- Tableau 2.4.10 = cheminement de l'inspecteur officiel dans son processus de contrôle.

Tous ces outils se nourrissent les uns des autres suivant un cycle vertueux décrit par la figure 2.4.10.

Tableau 2.4.10. : Cheminement d'un processus officiel de contrôle d'un restaurant.

Les points contrôlés		Ce qui est attendu par les Services officiels
<b>A - Locaux</b>		
A01	- Environnement, abords, conception, superficie, sectorisation	L'environnement de l'établissement doit être ordonné et propre, notamment côté zone des réceptions : pas de cartons ou plastiques à même le sol.
A02	- Circuits denrées, personnel, déchets	Les circuits propres et sales ne peuvent pas se croiser : par exemple, le circuit des poubelles ne doit pas croiser celui des matières premières. Le plus souvent, les couloirs de circulations sont communs. Il est alors important de distinguer les déplacements des déchets et des matières premières dans le temps. Lors d'un contrôle, l'inspecteur ne doit pas constater que les déchets et les matières premières puissent se côtoyer.
A03	- Aptitude au nettoyage et à la désinfection	Les surfaces de tous les locaux (sols, murs, plafonds) où circulent les denrées et le personnel doivent être « lisses et lessivables » : pas de peinture écaillée, ni de carrelage abîmé. Les gaines électriques, tuyaux d'eau doivent être protégés.
A04	- Maintenance	Les locaux doivent être entretenus (carrelage remplacé, peinture rénovée, portes entretenues, surtout au niveau des coups de pied, plaques de faux plafond en place).
A05	- Circuits d'air, contaminations aéroportées	Attention à fermer les portes, surtout celles qui donnent sur l'extérieur.
A06	- Prévention de l'induction des nuisibles.	Vous devez présenter un plan de dératisation, désourisaison et désinsectisation contracté auprès d'un professionnel. Veillez à boucher régulièrement les trous créés par les rongeurs si vous êtes concerné.
A07	- Température	Attention aux températures des locaux, bien souvent, la cuisine d'envoi a une température élevée. Il est alors important que les produits soient bien stockés dans les enceintes froides.
A08	- Points d'eau, indetification différents circuits eau potable – non potable	L'eau utilisée pour la cuisine (préparations, opérations de nettoyage...) doit être potable. Attention l'eau adoucie n'est pas potable, elle ne peut être destinée qu'aux machines de plonge, en aucun cas elle sera utilisée pour les machines à café.
A09	- Evacuation des eaux usées	Les eaux usées sont évacuées par des siphons qui doivent être en bon état (propreté, cloche vidée...). Les établissements situés dans Paris intra-muros doivent être équipés d'un bac à graisse, afin de ne pas déverser les graisses dans les canalisations.
A10	- Eclairage	Les locaux doivent être éclairés. L'éclairage doit fonctionner. Les cache-néons ne doivent pas être cassés.
<b>B – Equipement</b>		
B01	- Lave-mains et autres équipement de nettoyage-désinfection à disposition du personnel	Un lave-mains conforme doit présenter : une arrivée d'eau mitigée, une commande non manuelle, un distributeur de savon bactéricide, un essuie-mains jetable (sèche mains électriques interdits), une poubelle à commande non manuelle (pédale). Tous les lave-mains à disposition des cuisiniers doivent être conformes. C'est le cas généralement pour les sanitaires clients s'ils sont utilisés par le personnel. Les équipements de désinfection doivent être branchés sur une arrivée d'eau mitigée, présenter un produit à disposition, et savoir être utilisés par le personnel. Ces équipements doivent être propres et approvisionnés en permanence.
B02	- Systèmes de nettoyage – désinfection	Les services officiels évaluent la mise en place d'un système de nettoyage et désinfection : mise à disposition de produits nettoyants et désinfectants, capacité des équipes à être informés et savoir les utiliser.
B03	- Equipements n'entrant pas en contact avec les denrées	Etagères, plan de travail, chambres froides... les services officiels évaluent la propreté de ces équipements. Joints des enceintes froides : attention à leur propreté et à leur degré d'usure (à renouveler régulièrement).
B04	- Equipements entrant en contact avec les denrées ou en surplomb des denrées	Etagères, planches à découper... Les services officiels évaluent la propreté de ces équipements.
B05	- Système de contrôles des équipements	Thermomètre en état de marche, étalonné (vérifiez qu'il affiche 0° C dans la glace et 100°C dans l'eau bouillante).
B07	- Equipements relatifs aux déchets	Les services officiels évaluent le bon état physique et la propreté des poubelles et containers. Attention, tous doivent être équipés de couvercles.
<b>C – Personnel</b>		
C01	- Hygiène générale du personnel	Les Services officiels évaluent la propreté des tenues du personnel (chaussures, pantalon, veste, calot ou charlotte) et la propreté corporelle (cheveux, ongles...). Les bijoux (bagues, bracelets, boucles d'oreille, piercing...) sont interdits en cuisine, seule l'alliance est tolérée.
C02	- Connaissance des bonnes pratiques d'hygiène et du plan HACCP	Le responsable pénal doit avoir été formée au plan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point : méthodes d'analyse des dangers). Les équipes de cuisine doivent être formées aux bonnes pratiques d'hygiène au moins une fois par an.
C03	- Instructions spécifiques disponibles sur site	Des affiches dans les locaux doivent rappeler les bonnes pratiques d'hygiène essentielles (se laver les mains, travailler avec du matériel propre, surveiller les températures, surveiller les

	dates de péremption).
<b>D – Matières</b>	
D01 - Matières premières alimentaires et ingrédients	Les matières premières d'origine animale qui contiennent de la viande, du poisson, des œufs, des produits laitiers...) doivent être achetées auprès de professionnels agréés (qui présentent un numéro d'agrément, logo ovale FR – numéro – CE). Attention au respect des températures : cf. E1203.
D02 - Additifs et auxiliaires technologiques	
D03 - Conditionnements et emballages	Les conditionnements (cartons, 2 <sup>ème</sup> emballage) et les emballages (en contact avec la denrée) doivent être propres et non abîmés.
D04 - Produits semi-finis ou intermédiaires	Les produits intermédiaires doivent être stockés en température froide (4°C) ou chaude (63°C). Ils doivent être protégés. ***Durée de vie ? Datage ??
D05 - Produits finis	Les produits finis doivent être stockés en température froide (4°C) ou chaude (63°C). Ils doivent être protégés. ***Durée de vie ? Datage ??
D06 - Produits dangereux	Les points dangereux (produits lessiviels) doivent être stockés à part des denrées alimentaires. Le mieux est de les isoler dans un placard, une zone séparée. Sinon, il faut leur réserver des étagères bien distinctes des denrées alimentaires.
D07 - Fluide ou glace, résultats des analyses	La glace doit être conservée dans de bonnes conditions de propreté.
<b>E – Fonctionnement</b>	
E01 - Propreté, respect procédures N&D des structures sans contact avec des denrées	Les structures (étagères, faux plafond, pied du batteur...) doivent être propres. Une procédure N&D (Nettoyage et Désinfection) est un document écrit dans lequel vous précisez quelle surface est nettoyée, à quelle fréquence, avec quel produit, selon quelle méthode et par qui. Une fois écrite, elle doit être respectée !
E02 - Propreté, respect procédure N&D des structures au contact des denrées	Les structures (fouet du batteur, couteau du trancheur, planche à découper, couteaux...) doivent être propres. Une procédure N&D (Nettoyage et Désinfection) est un document écrit dans lequel vous précisez quelle surface est nettoyée à quelle fréquence, avec quel produit, selon quelle méthode et par qui. Une fois écrite, elle doit être respectée !
E03 - Respect des procédures de contrôle à réception.	Une procédure de contrôle à réception est un document dans lequel vous précisez les produits réceptionnés. Vous pouvez conserver les bons de livraison.
E04 - Hygiène des manipulations des denrées et comportement du personnel	Les Services officiels veillent au respect des bonnes pratiques du personnel pendant leur contrôle (lavage des mains entre deux manipulations, utilisation des gants jetables, bonnes pratiques de nettoyage...).
E05 - Hygiène des manipulations des conditionnements et des emballages	Le déconditionnement doit se faire en zone de réceptions, les cartons sont interdits en cuisine.
E06 - Gestion des produits dangereux	Les produits lessiviels doivent être manipulés le moins possible par le personnel. Par exemple, l'eau de javel doit être diluée dans des récipients spécifiques, en aucun cas dans des bouteilles alimentaires.
E07 - Fidélité des diagrammes de fabrication et des descriptions de produits	Les recettes de cuisines doivent être respectées et traduire les ingrédients réellement mis en œuvre.
E08 - Surveillance des CCP et application actions correctives	Les principaux CCP (Critical Control Point ou points critiques) en restauration portent sur le contrôle des températures (à réception, dans les enceintes de stockage et d'envoi, températures froides et chaudes). Toutes les enceintes froides (positif et négatif) doivent être équipées de thermomètres. Vous devez mettre en place un document qui permet d'enregistrer ces températures régulièrement. En cas de température non conforme, votre document doit préciser les actions à réaliser et vous devez les appliquer.
E09 - Mise en place des autocontrôles, résultats et réactivité en cas de NC	D'autres auto-contrôles peuvent être mis en place (suivi des fabrications, contrôle de l'huile de friture par la bandelette, enregistrement des nettoyages mensuels...). Dans ce cas, ils doivent être suivis ainsi que les actions correctives en cas de non-conformité.
E10 - Gestion des déchets et des sous-produits animaux	Les huiles usagées doivent être stockées à part pour être évacuées et traitées par un prestataire spécialisé. Les déchets doivent être stockés dans un local (si possible réfrigéré) ou sinon une zone distincte des locaux « propres ». Ils doivent être stockés dans des containers fermés par un couvercle. Les cartons doivent être pliés et stockés dans un container spécifique.
E11 - Maîtrise des nuisibles et contaminations liées à l'environnement	Ce point rejoint le point A06 : les locaux et équipements ne doivent pas présenter de rongeurs, ni de traces de rongeurs (déjections), ni d'insectes (blattes, cafards).
E12 - Respect des exigences spécifiques	
E1203 - Maîtrise des températures	Les températures des enceintes froides doivent être maîtrisées : -18°C pour les produits congelés (-16°C est toléré pour l'envoi des glaces, +2°C pour le poisson, ou sous glace, +2°C pour la viande hachée, +4°C pour la majorité des produits frais, +8°C pour les BOF, +63°C pour les produits maintenus chauds).
E1206 - Maîtrise de processus spécifiques	
E13 - Respect procédures traçabilité, retrait des produits, gestion des non conformités	Les bons de livraison ou factures doivent être conservés 6 mois pour les produits frais, 5 ans pour les produits surgelés ou secs. En cas de retrait de produit, en l'absence d'une traçabilité précise, le restaurateur s'engage à retirer la consommation la totalité des produits fabriqués avec la matière première incriminée.
<b>F- Enregistrements, agréments, autorisations</b>	
F01 - Conformité des activités observées aux enregistrements, agréments, autorisation	Les Services officiels peuvent demander de compléter ou d'actualiser la déclaration d'activité obligatoire (à réclamer auprès des Services officiels du département lors de l'ouverture ou de la reprise d'un restaurant ; attention, chaque département a sa propre fiche de déclaration d'activité).
<b>G – Plan de maîtrise sanitaire</b>	
G01 - Descriptif de l'établissement et de ses activités	
G02 - Plan de lutte contre les nuisibles	

G03 - Plan de nettoyage et de désinfection et plan de maintenance	Le plan de Maîtrise Sanitaire est un document d'analyse des risques qui permet de préciser les bonnes pratiques et de définir des auto-contrôles et des enregistrements de points critiques. En l'absence de PMS, vous pouvez vous reporter sur le Guide des Bonnes Pratiques d'Hygiène du Restaurateur, il est en cours d'actualisation mais il reste une référence officielle en complément des textes réglementaires.
G04 - Procédures relatives à l'hygiène du personnel	
G05 - Plan de formation du personnel	
G06 - Suivi médical du personnel	
G07 - Qualité de l'eau	
G08 - Procédure de traçabilité de l'amont et de retrait des produits	
G09 - Procédures de maîtrise des températures	
G10 - Procédures de contrôle de conformité à réception.	
G12 - Plan HACCP	
G1201 - Analyse des dangers	
G1202 - Détermination des CCP	
G1203 - Limites critiques pour les CCP	
G1204 - Système de surveillance des CCP	
G1205 - Actions correctives	
G13 - Vérification du PMS	
G14 - Système de documentation et d'enregistrement associé au PMS	
<b>Tromperie consommateur</b>	
Défaut de mise à jour de l'affichage de l'origine des viandes bovines	Les origines (né, élevé, abattu) de viandes bovines doivent être mises à jour tous les jours et précisées à l'entrée du restaurant, ou sur l'ardoise ou sur la carte.
Indisponibilité de certaines boissons proposées	Les boissons en rupture doivent être précisées au consommateur avant son entrée dans le restaurant et également lors de la remise de la carte une fois assis.
Absence d'affichage extérieur du prix de boissons	Le prix des boissons doit être indiqué à l'extérieur du restaurant.
Non respect des poids indiqués sur les cartes	Les poids annoncés sur les cartes (poissons, banc d'huîtres, viandes...) doivent être respectés. Vous devez préciser si le poids est avant ou après cuisson (petite ligne au bas de la carte) et le respecter (contrôle à réception : pas de produit non conforme en stock en chambre froide).
Indication erronée sur la carte des menus	Vous devez tenir compte des denrées que vous achetez et ne pas induire le consommateur en erreur sur la dénomination du produit mis à la carte.

Tableau 2.4.10. : Cheminement d'un processus officiel de contrôle d'un restaurant (fin).

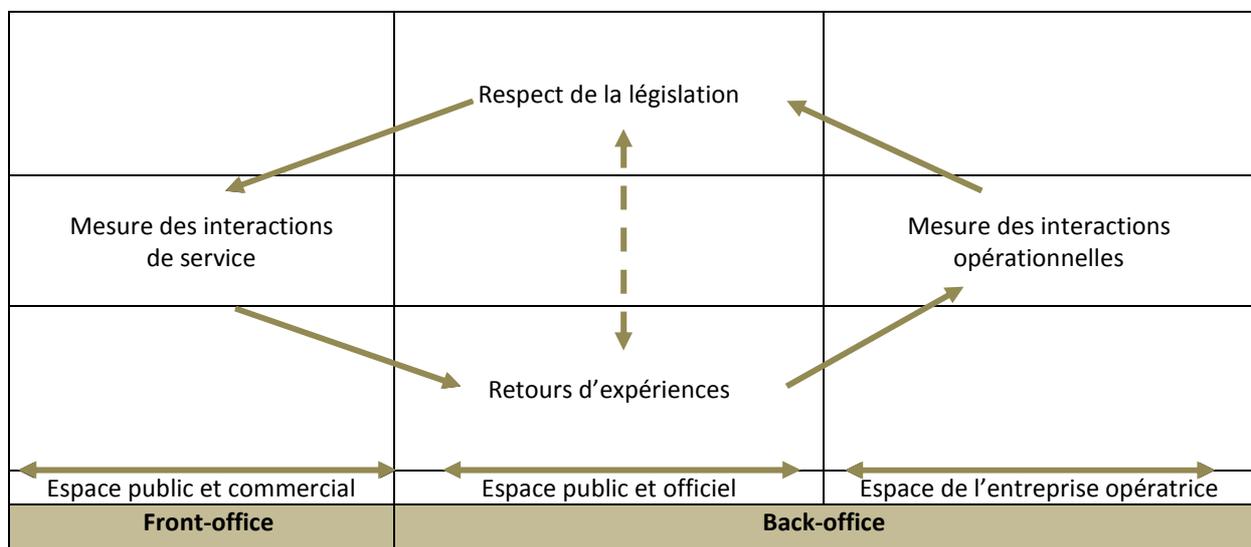


Figure 2.4.10. : Cercle vertueux des interactions de service du front-office ou back-office.

La figure 2.4.10. nous rappelle que :

- La sphère « front-office » est dédiée au client ;
- la sphère « back-office » est dédiée au personnel ;

→ il existe une zone de « sas » entre les 2 sphères précitées, qui, à la façon d'un iceberg immergé (figure 2.4.11.), délimite la frontière souvent poreuse entre le monde du client et celui des coulisses opérationnelles.

En effet les retours d'expériences clients sont nombreux, médiatisés de toutes les façons possibles, et nécessaires à toute action corrective ou d'amélioration envisageable dans le strict respect des législations en vigueur. Il est intéressant de constater que ces retours d'expériences sont de plus en plus systématiquement et directement utilisés par les pouvoirs publics quand ils en ont connaissance.

- Principe de l'Iceberg du Service dans un restaurant -

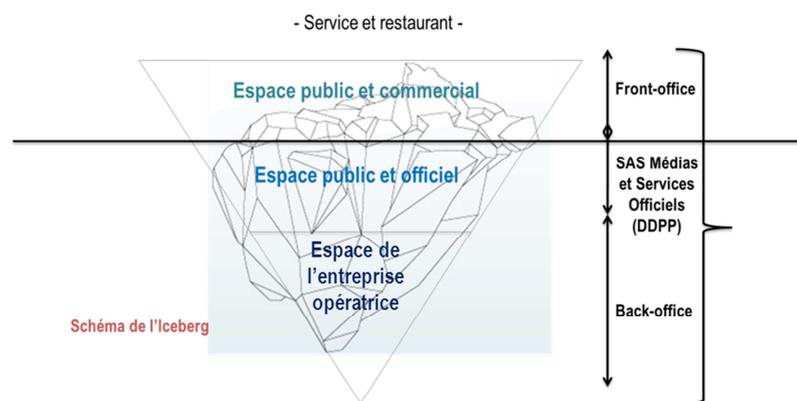
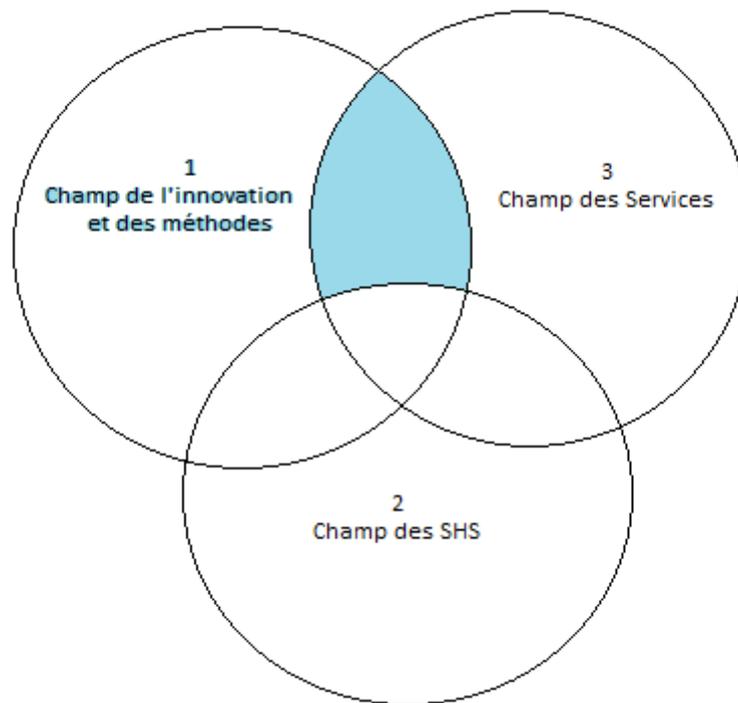


Figure 2.4.11. : Schéma de l'iceberg dans un restaurant.

Avec ce dernier schéma se termine le parcours de notre troisième champ de connaissances sur les services, à la jonction de ce dernier et de notre premier champ dédié à l'innovation et aux méthodes de pilotage (Figure 2.1.2.).



#### 2.4.3. Conclusion sur ce qui doit être démontré sur les spécificités propres aux métiers de services.

Notre troisième et dernier champ de connaissances a eu pour but de cerner l'univers des services de façon contributive à notre démonstration.

Nous avons semble-t-il, inconsciemment toujours été dans les services. Leur histoire ancienne alliée à la vitesse de leur propagation contemporaine nous l'ont prouvé.

Le fait d'avoir désormais pleinement conscience d'être dans un monde où le service est potentiellement partout, nous permet d'aller au-delà des nomenclatures récentes entre industries et services. Cependant cette distinction a pour mérite de souligner la volonté profonde des industriels d'intégrer le service dans la conception de leurs produits, ainsi que celle des professionnels de services, d'industrialiser leurs démarches [Teboul, 2001]. Le point central du service réside dans la notion d'interaction. Il s'agit là d'un sujet complexe parce que multiple et volatile de par son immatérialité relative [Cerf, Falzon, 2005], [Goleman, 2009].

Etudier l'innovation dans les services revient certes à démystifier certains constats historiques récurrents [Gallouj, 2003], mais aussi et surtout à s'intéresser aux compétences, aux savoir-faire, et à leurs apprentissages respectifs. L'innovation et l'interaction ont en commun ces différentes notions pour aboutir qualitativement et de façon pérenne.

Les services faisant l'objet de notre attention expérimentale, l'alimentation et la restauration hors domicile, présentent dans ce contexte un triple intérêt :

- des caractéristiques historiques de services très représentatives de leur secteur [2.4.2.] ;
- des attentes extrêmement fortes des consommateurs pour le développement de ce type de services, à la condition pour les opérateurs, d'en accepter certains préalables ;
- une nécessité d'innovation quotidienne permanente, sur toutes les interactions finales.

Ce degré d'intensité de service associe tant des savoir-faire et des métiers (la cuisine) historiques, sources d'apprentissage et de transmission, que des aspirations en perpétuel renouvellement de la part du client. Au premier rang de celle-ci on retrouve certes la praticité et tous ses attributs (rapidité, accessibilité,...) mais finalement et surtout la qualité durable. Elle doit être au centre des attentions partagées entre clients et opérateurs :

- Pour les premiers, elle se traduit par une attente d'offres, de produits, de goûts, d'attentions et de respect des moments et des environnements de consommation ;
- Pour les seconds, elle se traduit par les mêmes attentes auxquelles nous pouvons ajouter de façon non exhaustive, la nécessité d'entretenir et de transmettre les connaissances utiles aux services et l'impérieuse nécessité de réaliser ces prestations de façon économiquement viable et rentable [Merlin-Brogniart, 2007] [OCDE, 2005].

Au fil du temps, de nombreux outils sont apparus afin d'aider, de guider l'opérateur de service dans ses interactions. L'innovation permanente dans les métiers de services est à ce prix à la condition majeure que ce pilotage puisse maximiser l'intensité et la qualité de l'interaction de service entre ses protagonistes, de façon durable.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 5**

#### **Synthèse de notre recherche bibliographique et exposé de la problématique.**

---

2.5. Synthèse de notre recherche bibliographique et exposé de la problématique.

2.5.1. Présentation de notre problématique de recherche.

2.5.2. Introduction de nos hypothèses de recherche.

2.5.3. Introduction de nos expérimentations.

---

## 2.5. Conclusion de notre recherche bibliographique et exposé de la problématique.

L'innovation est affaire de méthodes et d'outils dès qu'on la conçoit sur un mode industriel. Bien que comportant sur ce plan, des appuis technologiques ou techniques indispensables, l'innovation doit être bien orientée vers son marché (principes du « techno-push » et du « market-pull ») [Soille, Druel, 2008]. Plus l'innovation va à la rencontre de son marché, plus elle intègre l'apport des sciences humaines et sociales, afin notamment de mieux comprendre son environnement consommateur. De surcroît, les connaissances qui composent les technologies nécessitent un accompagnement et un développement des compétences et savoir-faire s'y rattachant [Callon, Latour, 2003].

Plus l'immatérialité des produits conçus augmente, plus la gestion du potentiel d'innovation est distribuée entre les acteurs et protagonistes tant au plan collectif qu'individuel. D'un point de vue méthodologique, différentes pratiques d'ingénierie sont alors envisageables [Boly, 2008] et différents outils sont utilisables (gestion de projets simples ou concourants).

Intégrer l'ensemble de ces outils dans des processus de décision et de changement d'organisation nécessite une bonne vision de cette dernière et de ses acteurs. Ces derniers doivent à la fois assurer un pilotage de la valeur et une animation des hommes durable pour pouvoir préserver et faire évoluer les compétences et les savoir-faire mis en œuvre.

Le leadership et le pilotage du changement passent nécessairement par le partage et la coproduction organisée des connaissances utiles [Kets de Vries, 2002], [Dupuy, 2004]. L'écoute et la satisfaction du personnel sont des leviers forts et d'avenir pour y parvenir [Ibanez-Pascual, 2008].

Cela implique des interactions multiples entre compétences, opérateurs et clients [Cerf, Falzon, 2005], [Goleman, 2009].

La coproduction entre opérateurs, associant de plus en plus systématiquement le client ou l'utilisateur, de biens de plus en plus immatériels, est l'essence même des activités de services présentes et à venir.

La notion de service se révèle être présente partout dans les entreprises tant en amont (industrie) qu'en aval (service au consommateur) de la chaîne de création de valeur [Teboul, 2001].

L'innovation dans ce contexte est des plus complexes à piloter tant les variables qui sont susceptibles de la composer sont larges et différentes [Gallouj, 2003].

Fort de notre état de l'art, nous distinguons trois variables certaines :

- La nécessité d'un corpus technologique ou technique **d'outils et (ou) de méthodes éprouvés** scientifiquement. Cette base doit consister en une série de pré-requis, indis-

pensables pour exercer industriellement une activité donnée notamment dans les services ;

- que l'on soit dans l'industrie la plus traditionnelle ou dans les services, **le pilotage des connaissances utiles** nécessite de façon croissante une gestion faisant appel aux sciences humaines et sociales. Les principales raisons en sont le leadership nécessaire pour des prises de décisions rapides, efficaces à tous les niveaux de l'entreprise ou du projet, et la gestion permanente du changement, imposé notamment par la mobilité du marché et des consommateurs en attente d'innovation ;
- **les métiers de services** pour préserver leurs pertinences respectives auprès du consommateur final ou de l'utilisateur, doivent **cultiver leurs différences et leurs spécificités**. (Figure 2.5.1.).

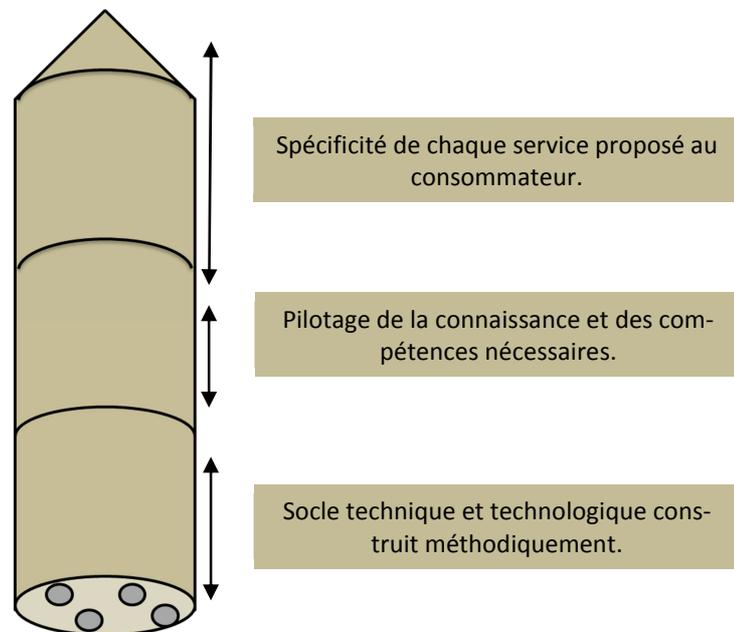


Figure 2.5.1. : Synthèse et Etat de l'Art.

La recherche développement (R&D), fonction par nature au cœur de l'innovation produite, doit intégrer ces trois dimensions pour piloter celles-ci à échelle croissante. Dans le cas de métiers de services, la R&D est en charge d'en industrialiser la production tout en facilitant l'unicité de chaque interaction pouvant faire la différence auprès du client ou de l'utilisateur.

### 2.5.1. Présentation de notre problématique de recherche.

Quel modèle de pilotage peut-on élaborer pour une structure R&D créée dans une entreprise de services ?

Nous prévoyons de dégager les composantes de notre modèle sur la base de nos trois grandes familles de constats (outils et méthodes de pilotage de l'innovation, acteurs de l'innovation et pilotes du changement, spécificités des services).

Nous nous appuyons sur les mises en œuvre, dans ce cadre, d'une structure (pôle de compétences) R&D dans un univers de services représentatifs à tous niveaux : la restauration commerciale à table.

### 2.5.2. Introduction de nos hypothèses de recherche.

Nos hypothèses de recherche sont au nombre de trois. Une première en lien avec notre premier champ de connaissances, va concerner :

→ La nécessité de mettre en œuvre un plan de pilotage, scientifique et technique de maîtrise du risque sanitaire dans l'ensemble des restaurants du Groupe FLO.

La seconde en lien avec notre second champ de connaissances, va concerner :

→ La nécessité d'organiser et de coordonner les compétences techniques et culinaires pour permettre réactivité et maîtrise permanente des interactions entre les différents opérateurs au service de l'innovation produit mais aussi de l'innovation métier [Rambourg, 2010].

La troisième et dernière hypothèse, en lien avec notre champ de connaissance consacré aux activités de services, va concerner :

→ La mise au point d'un outil de pilotage technique mutualisé et concourant, consacré à différentes enseignes de restaurants et capable d'en préserver les spécificités respectives.

### 2.5.3. Introduction de nos expérimentations.

Après quelques pré-requis de modélisation (Partie 3), nos expérimentations seront les suivantes :

→ **Expérimentation n°1 :**

Mise en place d'une nouvelle maîtrise du risque sanitaire dans les restaurants du Groupe FLO à l'aide d'un plan ad hoc mis au point et déployé entre janvier 2009 et juin 2011 et enseignements utiles à notre apport scientifique appliqué.

→ **Expérimentation n°2 :**

Mise en place d'une structure R&D organisée en pôle de compétences et de connaissances au service des restaurants de chacune des enseignes composant le Groupe FLO – période de mesure de cette mise en place de janvier 2008 à juin 2011 – et enseignements utiles à notre apport scientifique appliqué.

→ **Expérimentation n°3 :**

Mise en place d'un outil d'aide à la conception technique d'un restaurant à table permettant à la fois de façon concourante : la maîtrise du risque ; la maîtrise technique de la production ; et la garantie de la qualité produite propre à chaque offre de chaque enseigne du Groupe FLO – période de mesure de cette mise en place d'octobre 2008 à juin 2011 – et enseignements utiles à notre apport scientifique appliqué.

La pertinence de ces trois expérimentations tient à leurs liens directs et respectifs avec les éléments de notre état de l'art et son ordonnancement.

De l'ensemble de ces travaux nous veillerons à caractériser des éléments de modélisation. Nous soumettrons ensuite cette proposition de modélisation à sa pertinence économique avant de conclure notre démonstration.

## **TROISIEME PARTIE**

### **III - PRE-REQUIS.**

**Repère : Dans l'intérêt de notre travail de modélisation prévu au cours de nos expérimentations, il nous paraît nécessaire de poser différents pré-requis facilitant notre démonstration d'ensemble.**

## **TROISIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 1**

#### **Pré-requis de modélisation et gestion du risque.**

---

##### 3. Axes de modélisation.

##### 3.1 .La gestion du risque.

##### 3.1.1. Le cas du risque sanitaire.

##### 3.1.2. Le cas exemplaire du pilotage de la sécurité alimentaire.

##### 3.1.3. La prise en compte et la mise en perspective de ce type de gestion de risque

---

### 3. Axes de Modélisation.

Notre problématique de recherche est posée sur la base d'un état de l'Art ayant principalement insisté sur :

- La rigueur et la précision des connaissances sur lesquelles il est possible de s'appuyer, afin qu'elles soient constitutives de techniques ou de technologies fiables ;
- L'attention et le temps nécessaire à apporter aux acteurs, qu'ils soient opérateurs, usagers ou clients du service, afin de se garantir une organisation humaine solide et un pilotage convaincu de l'innovation et du changement nécessaires ;
- L'analyse nécessaire aux spécificités propres à chaque service ou type de service, afin que chacun puisse rester identifiable, légitime par sa qualité et pertinent pour le consommateur final.

Les mots clés sont d'une part « temps » et « qualité » nécessaires pour assurer le plus de durabilité à une prestation de service. D'autre part, les moyens économiques et organisationnels requis doivent nous permettre de définir le plus possible l'opérationnalité de notre prestation de service.

Durabilité et opérationnalité sont donc les deux axes fondateurs de notre modèle, le premier véhiculant notamment la notion de cohérence du processus de service étudié ou proposé, le second insistant surtout sur le pragmatisme de sa mise en œuvre, au-delà de son caractère innovant.

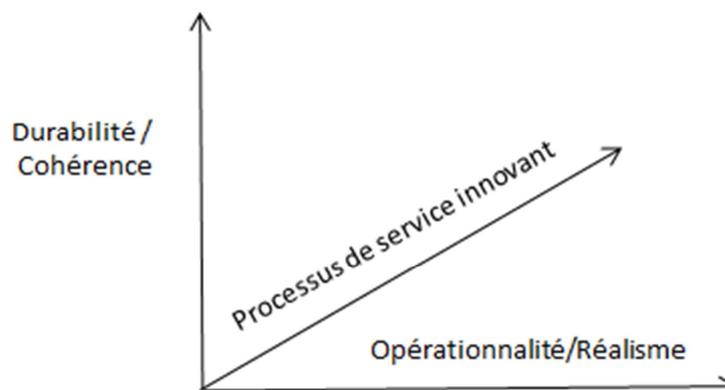


Figure 3.1.1. : Axes de modélisation.

### 3.1. La gestion du risque.

La gestion du risque s'attache à identifier les risques pesant sur les actifs de l'entreprise, ses valeurs au sens large et avant tout son personnel. On distingue généralement deux catégories d'actifs :

- les actifs financiers ;
- les actifs non financiers.

Les dirigeants d'entreprises ont pour mission de rendre leur exploitation durablement viable (équilibrer charges et ressources) et donc surtout de la développer (ressources > charges = richesses) par une création permanente de valeur. Le résultat obtenu doit permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise par son développement.

Au-delà de la gestion financière des risques et des clivages existant entre risques financiers et non financiers, l'analyse approfondie des risques de l'entreprise impose une veille d'autant plus étendue qu'elle s'assimilera alors à de l'intelligence économique.

L'identification des risques [AFNOR, 2002] passe par la compréhension du cycle de l'entreprise dans ses aspects amont et aval (fournisseurs, clients, ...). Elle intègre aussi toutes les autres parties prenantes pouvant s'y rajouter, au bénéfice d'interactions complexes avec l'entreprise (banques, conseils, contrôles,...). Dans cette optique, l'évaluation passe également et forcément par une analyse du cycle de vie des produits de l'entreprise.

Cette démarche d'analyse et d'identification systématique est traditionnelle dans le monde industriel.

Elle est omniprésente dès lors que la gestion du risque implique une vigilance sanitaire, devenue indissociable de toute démarche qualité.

La gestion des connaissances a de plus en plus tendance à faire tomber les frontières entre gestion et technique pure, d'où l'apparition plus récente de l'analyse du risque dans le domaine de la gestion et de l'économie, environnements moins directement concernés par la vie humaine.

De façon non exhaustive, les principales façons de gérer le risque sont :

- la prévention ;
- l'acceptation ;
- la réduction ;
- le transfert.

Dans tous les cas de figures un processus de gestion du risque se déroule [Figure 3.1.2.] pour aboutir à une décision collective.

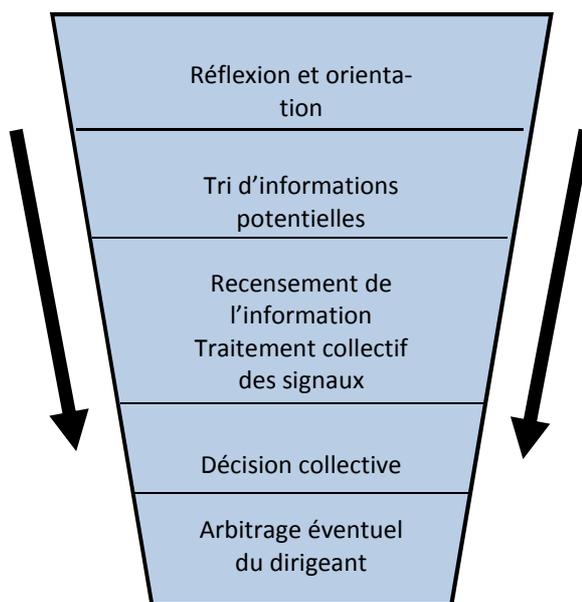


Figure 3.1.2. : Processus de gestion du risque.

Des entreprises cotées, telles que le Groupe FLO sont soumises à des obligations croissantes en matière de gestion du risque [Document de référence, 2009,2010] et l'autorité des marchés financiers (AMF) identifie cinq rubriques principales :

- Risques financiers ;
- Risques juridiques ;
- Risques industriels et risques environnementaux ;
- Autres risques ;
- Assurances et couvertures de risques.

Le degré d'information varie suivant la famille de risques considérée, le profil sectoriel de l'entreprise, le caractère typique de ses métiers, produits, services et implantations géographiques.

### 3.1.1. Le cas du risque sanitaire.

Issue d'une démarche qualité proche de DEMING et sa célèbre roue, l'HACCP est né à la fin des années 50 à la NASA pour sécuriser l'alimentation des astronautes dans l'espace.

HACCP = Hazard Analysis Critical Control Point  
(Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise).

L'HACCP est avant tout une méthode, un outil de travail, mais n'est pas une norme. Une norme est un document descriptif, élaboré par consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu (ISO par exemple). L'origine de l'HACCP prouve qu'il ne s'agit pas d'une norme.

Du fait que le principe de l'amélioration continue (la roue de DEMING, le PDCA (plant, do check, act ou adjust)), a été inclus dans la méthode, on peut aussi définir l'HACCP comme un système de pilotage et de gestion.

L'HACCP est un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments (NF V 01-002).

La méthode HACCP est basée sur 7 principes et sa mise en place suit une séquence logique de 12 étapes (tableau 3.1.1.) dont l'analyse des dangers, et la détermination des points critiques pour leur maîtrise.

L'HACCP s'intéresse potentiellement aux trois classes de dangers pour l'hygiène des aliments qui sont :

- les dangers biologiques (virus, bactéries, ... ) ;
- les dangers chimiques (pesticides, additifs, ... ) ;
- les dangers physiques (bois, verre).

Dans le cas de notre terrain d'expérimentation, le début du processus de gestion de risques a consisté à « identifier les dangers dont la nature est telle qu'il est indispensable de les éliminer ou de les ramener à un niveau acceptable si l'on veut obtenir des aliments salubres » (codex alimentarius, FAO/OMS, Alinorm, 1997).

7 principes de l'HACCP (P)	
P1	: Procéder à une analyse.
P2	: Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP).
P3	: Fixer le ou les seuil(s) critique(s).
P4	: Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP.
P5	: Déterminer des mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé.
P6	: Appliquer les procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement.
P7	: Constituer un dossier dans lequel figureront toutes les procédures et tous les relevés concernant ces principes et leur mise en application.

Tableau 3.1.1. : Principes et Etapes de la méthode HACCP.

12 Etapes de mise en place de l'HACCP (E)	
E1 : Réunion d'une équipe HACCP.	E7 : Construire un arbre de décision des CCP.
E2 : Description complète du produit.	E8 : Déterminer les limites d'acceptabilité.
E3 : Identifier les utilisations prévues/ anomalies du produit.	E9 : Etablir un système de surveillance.
E4 : Construire un diagramme de fabrication	E10 : Etablir des actions correctives.
E5 : Valider le diagramme de fabrication.	E11 : Vérifier le système HACCP.
E6 : Analyser les dangers et mesures préventives.	E12 : Etablir un système documentaire.

Tableau 3.1.1. : Principes et Etapes de la méthode HACCP.

### 3.1.2. Le cas exemplaire du pilotage de la sécurité des aliments.

Groupe FLO a adapté dès la fin des années 90 et concomitamment à une législation de plus en plus précise (mise en place obligatoire de l'HACCP, cadre progressivement réglementaire), un système d'analyse des dangers et de détermination des points critiques, sur un plan biologique et microbiologique principalement.

Dans chaque cuisine de chaque restaurant, chaque étape de tout procédé de fabrication potentiel est analysable afin d'identifier les dangers potentiellement associés.

Pour chaque danger microbiologique identifié, la méthode dite des « 5 M » - Matière, Matériel, Main d'œuvre, Milieu et Méthode – a été utilisée pour identifier la cause du danger et ainsi la maîtriser.

Pour chaque couple danger/cause, dans un but de hiérarchisation, les risques pour le consommateur ont été identifiés selon trois critères, évalués selon l'échelle suivante [Tableau 3.1.2.] :

Critères	Coefficient	Signification
Gravité (G)	1	Sans danger pour le consommateur.
	2	Peut affecter la santé du consommateur sans conséquence grave.
	3	Peut affecter gravement la santé du consommateur.
Fréquence (F)	1	Probabilité d'apparition faible (moins de 1 fois par mois).
	2	Probabilité d'apparition moyenne (plus de 1 fois par mois).
	3	Probabilité d'apparition élevée (1 fois par semaine).
DéTECTABILITÉ (D)	1	Facilement détectable
	2	Difficilement détectable.

Tableau 3.1.2. : Hiérarchisation des risques.

La multiplication des trois coefficients ou critères pré-cités dans le tableau permet de juger du niveau de criticité (GxFxD) de chaque danger et cause associée, et de mettre l'accent sur ceux présentant les plus gros risques pour le consommateur.

Des fiches ou consignes de mesures préventives ont été élaborées avec pour objectif la maîtrise des principales causes d'apparition de dangers.

La détermination des points critiques (CCP) s'est faite en définissant le CCP comme une étape au cours de laquelle une surveillance doit être appliquée de façon essentielle afin de prévenir ou d'éliminer un danger menaçant la salubrité du produit, ou de ramener ce danger à un niveau acceptable. Un point critique CCP doit satisfaire cinq exigences (EXn) :

- EX1 : c'est une étape ;
- EX2 : existence d'une mesure préventive permettant de diminuer ou d'éliminer le danger ;
- EX3 : mesurable, observable ;
- EX4 : valeur corrélée à la probabilité de maîtrise du danger à un niveau acceptable ;
- EX5 : valeur raccordable à un lot de fabrication (notion de surveillance permanente).

3.1.3. La prise en compte et la mise en perspective de ce type de gestion du risque.

L'établissement des limites critiques propres à chaque CCP a été établie sur la base de valeurs distinguant l'acceptabilité de la non-acceptabilité.

Cette démarche s'est appuyée et s'appuie toujours sur une réglementation évolutive comportant :

- Différents règlements européens regroupés en un « paquet hygiène », ainsi que les arrêtés qui en découlent ;
- un règlement européen relatif aux critères microbiologiques ;
- le guide officiel interprofessionnel des bonnes pratiques d'hygiène du restaurateur, auxquels se sont rajoutés les exigences propres à l'entreprise en lien avec son expérience vécue ainsi que la possibilité de réaliser des études de vieillissement des produits préparés.

Enfin un système de surveillance des CCP sous forme de matrices ainsi qu'un plan d'actions correctives ont été établis *ex-nihilo*. L'objectif de ce dernier, *in fine* est aussi de permettre à tout dysfonctionnement de ne pas se renouveler.

## **TROISIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 2**

#### **Pré-requis de modélisation et pilotage de la qualité.**

---

##### 3.2. Le pilotage de la qualité.

###### 3.2.1. Le cas de la restauration à table hors domicile.

3.2.1.1. La qualité en amont.

3.2.1.2. La qualité sur les points de vente.

3.2.1.3. La transmission des bonnes pratiques fondamentales.

3.2.1.4. La transmission des bonnes pratiques opérationnelles.

3.2.1.5. La maîtrise des points critiques.

3.2.1.6. La qualité en anticipation des nouveaux projets.

3.2.1.7. La qualité en anticipation réglementaire.

---

### 3.2. Le pilotage de la qualité.

Le pilotage de la qualité tel qu'illustré jusqu'à présent par Groupe FLO et la réglementation HACCP nécessite :

- Une structure propre à l'entreprise sous forme de service qualité rattaché à la direction générale (2 à 3 personnes en permanence) ;
- Un suivi par un laboratoire extérieur sélectionné, afin de s'assurer de la bonne maîtrise des règles d'hygiène et de la qualité microbiologique des matières premières.

Le service qualité organise régulièrement et inopinément des passages sur les restaurants, sans exception, afin de prélever puis contrôler des produits et des surfaces, afin d'analyser bactériologiquement leur conformité aux critères de la réglementation en vigueur. Tout déclassement fera l'objet d'une action corrective.

L'ensemble de ces actions constitue une mise en œuvre considérée comme objective par les pouvoirs publics concernés.

#### 3.2.1. Le cas de la restauration à table hors domicile.

La très forte dimension de service de la restauration à table hors domicile est à associer à la pénibilité rencontrée régulièrement par le travail en cuisine.

Cuisiner est certes source de plaisir et de vocation professionnelle mais le métier n'en possède pas moins des caractéristiques techniques, physiques, horaires, qui en font une activité très prenante pour l'opérateur. A la différence d'un outil industriel par nature très normalisable parce-que mécanisable, l'outil technique que constitue la cuisine d'un restaurant (à tables), est régi par une masse de tâches culinaires difficilement différables. Tout se passe sur un outil technique en interaction permanente de process avec son opérateur qu'est le cuisinier, quelle que soit la hiérarchie de l'équipe de cuisine.

Plus l'offre est élaborée, plus la hiérarchie de l'équipe est détaillée, plus la complexité et la variété des interactions avec l'outil technique peuvent être fortes.

Un plan HACCP dans ce cadre passe prioritairement par :

- doter les opérateurs de moyens humains, matériels et économiques nécessaires et suffisants pour une mise en œuvre courante respectant les réglementations précédemment citées ;

- faire connaître et diffuser ce système de connaissances à l'ensemble des équipes des restaurants ;
- en rappeler sans cesse l'importance auprès des dites équipes ;
- en définir des objectifs sources de motivation pour les équipes ;
- en extraire des indicateurs globaux de suivi et des statistiques utiles pour faire évoluer ce système au fil du temps et des constats généraux effectués.

#### 3.2.1.1. La qualité en amont.

Dans ce contexte, elle consiste à effectuer des contrôles de matières premières sensibles selon un plan de prélèvements effectués directement chez les fournisseurs à la source.

Elle consiste à effectuer le même type de tests à la source concernant le matériel fourni pour équiper les cuisines.

Elle consiste enfin à conclure des accords-cadres annuels (au minimum), concernant les prestations extérieures récurrentes :

- Laboratoires extérieurs en charge des prélèvements ;
- Fournisseurs de produits lessiviels.

#### 3.2.1.2. La qualité sur les points de vente.

Elle consiste à :

- définir et suivre la prestation du laboratoire sur chaque restaurant ;
- actualiser cette prestation en fonction des changements de cartes et d'animations ou mises en avant de produits ou de recettes ;
- suivre les résultats bactériologiques et les audits de bonnes pratiques effectués ;
- extraire régulièrement des indicateurs communicables au niveau de l'ensemble des restaurants de l'entreprise ;
- être capable d'intervenir ponctuellement et à la demande sur un restaurant ;
- intervenir auprès des équipes de cuisine en cas d'évolution de la réglementation ;
- intervenir auprès des instances de directions opérationnelles et générales de l'entreprise, afin d'en faciliter la communication attendue.

#### 3.2.1.3. La transmission des bonnes pratiques fondamentales.

Elle consiste à mettre à jour les outils et à les actualiser en fonction des nouvelles offres et des demandes des pouvoirs publics (DDPP : Direction Départementale de la Protection des Populations) à Paris (régime particulier) et en régions de province.

#### 3.2.1.4. La transmission des bonnes pratiques opérationnelles.

Elle consiste à animer des formations d'une journée tant pour des responsables d'exploitation de restaurant (formation obligatoire et réglementaire au permis d'exploitation) que surtout pour des chefs de cuisine ou leurs seconds.

Elle consiste aussi à élaborer et diffuser des modules de formation à l'hygiène in situ en restaurant à destination de chaque opérateur posté en cuisine en priorité. Ces modules relèvent d'actions dites de micro-formation permanente.

#### 3.2.1.5. La maîtrise des points critiques.

Comme vu précédemment chaque point critique doit faire l'objet d'une action de surveillance mise en œuvre avec un suivi documentaire associé et l'action corrective précise et prévue en cas de perte de maîtrise du point critique.

#### 3.2.1.6. La qualité en anticipation des nouveaux projets.

Elle consiste à valider toute nouvelle installation technique de restaurant, qu'il s'agisse d'une rénovation ou d'une nouvelle unité de cuisine. Elle consiste aussi dans ces situations à fournir l'ensemble du kit hygiène documentaire nécessaire à son pilotage en termes d'hygiène et de sécurité, pour les opérateurs et les futurs clients.

#### 3.2.1.7. La qualité en anticipation réglementaire.

Elle consiste à suivre et répondre à l'ensemble des contrôles officiels effectués par des actions de suivi, de devis et d'engagements de moyens techniques éventuels. Elle consiste à déclarer l'ouverture de toute nouvelle unité ou activité auprès de ces mêmes services officiels.

Elle consiste aussi à valider toutes nouvelles dénominations de produits présentés sur les cartes des restaurants.

Elle consiste enfin à traiter toute alerte officielle émise par les pouvoirs publics sur un plan de précaution sanitaire et à anticiper l'évolution de toute réglementation utile. Cette dernière action s'appuie notamment sur des actions de veille interprofessionnelle. Le restaurateur exerce par nature et de façon autonome ou indépendante, un métier de proximité, mais il peut de plus en plus s'appuyer sur un ou des réseaux pour lui apporter renseignements et connaissances techniques.

## **TROISIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 3**

**Pré-requis de modélisation et synthèse.**

---

3.3. Synthèse de nos pré-requis de modélisation.

---

### 3.3. Synthèse de nos pré-requis de modélisation.

La durabilité et l'opérationnalité sont les deux aspects ou axes fondateurs de notre démarche. Le premier incarne notre action de qualité et le second son réalisme pour l'entreprise. La gestion du risque passe par l'identification précise des dangers en s'intéressant simultanément au cycle de vie de l'entreprise et de ses produits.

Une décision de gestion de risque répond à un processus collectif.

Le cas du risque sanitaire s'appuie sur la méthode HACCP, d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise. Cette méthode s'appuie sur le principe d'amélioration continue (PDCA de Deming) et a vocation à prévenir différents types de risques.

Le Groupe FLO a su décliner sa mise en œuvre concernant surtout les dangers microbiologiques grâce à la méthode des « 5 M », visant à associer danger et cause.

- matière ;
- matériel ;
- main d'œuvre ;
- milieu ;
- méthode.

Chaque danger a été couplé à une cause et fait l'objet d'un calcul de criticité (Figure » 3.3.1.) :

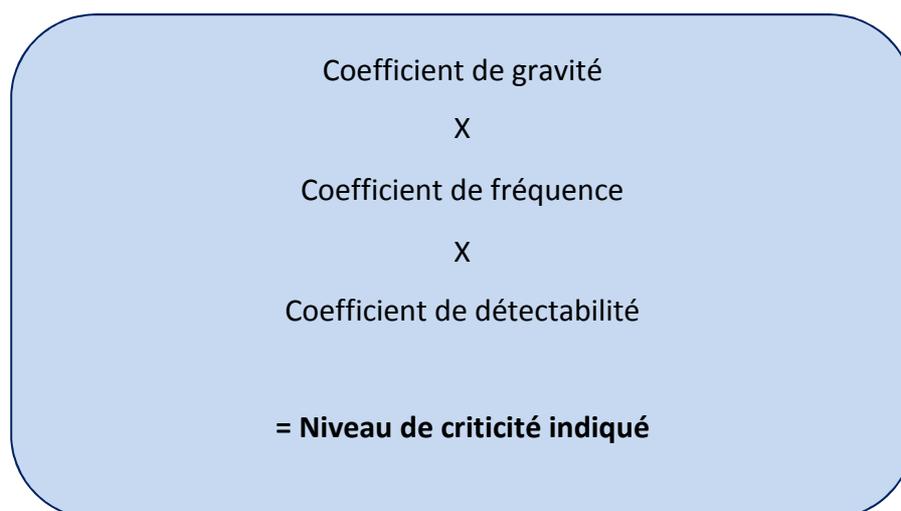


Figure 3.3.1. : Calcul de criticité HACCP.

Un point critique doit satisfaire à différentes exigences notamment celle d'être en permanence mesurable et observable dans des limites réglementaires et réglementées d'acceptabilité.

Le pilotage de la qualité, dans ce cas est affaire de structure de pilotage interne à l'entreprise, couplée à une structure externe permettant de mesurer et contrôler en toute objectivité.

La cuisine d'un restaurant, dans ce cadre, se caractérise par une exécution opérationnelle des tâches techniques et culinaires surtout en temps réel et comportant de multiples interactions entre chaque opérateur et l'outil technique.

Le pilotage de la qualité en restaurant va de l'amont (fournisseur) à l'aval (client) en passant par la transmission des règles et bonnes pratiques nécessaires aux opérateurs, la maîtrise des points critiques prédéterminés, in situ dans chaque cuisine. L'enchaînement et la maîtrise de ce processus opérationnel doit permettre une bonne anticipation des futurs projets et nouvelles réglementations.

## **QUATRIEME PARTIE**

### **IV – HYPOTHESES ET EXPERIMENTATIONS.**

#### **MODELISATION.**

**Repère : Dans le but de faciliter la lecture des résultats de nos trois expérimentations, une grille de lecture commune a été établie.**

## **QUATRIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 1**

#### **Modélisation des hypothèses et expérimentations.**

---

#### 4. Dimensions de la modélisation.

##### 4.1. Proposition de modélisation.

###### 4.1.1. Introduction.

###### 4.1.2. La cohérence durable et l'opérationnalité dans la mise en œuvre, axes directeurs de notre modèle.

###### 4.1.2.1. Objet de la proposition de modélisation.

###### 4.1.2.2. Contexte de la proposition de modélisation.

###### 4.1.2.3. Définition des critères cibles.

###### 4.1.3. Critères retenus pour la modélisation.

###### 4.1.3.1. Justification des critères.

###### 4.1.3.2. Echelle de quantification.

###### 4.1.4. Représentation graphique de notre modèle.

###### 4.1.5. Lecture de notre modèle et ordonnancement expérimental.

---

## 4. Dimensions de la modélisation.

Les différentes dimensions de notre modélisation ont vocation à rester en cohérence avec notre processus d'étude et à ce titre resteront liées à une démonstration d'ingénierie et d'organisation. Dans le souci de cohérence pré-cité, nous ne conserverons un volet économique que pour nous amener à conclure notre processus de démonstration par des éléments économiques indiscutables, découlant simplement de nos expérimentations et démonstrations.

### 4.1. Proposition de modélisation.

#### 4.1.1. Introduction.

Fidèle à notre démarche en entonnoir, nous avons choisi de traiter nos trois expérimentations successives comme un enchaînement, illustré par le calendrier réel de chacune d'entre elles :

- l'hypothèse et l'expérimentation méthodologiques et scientifiques sont centrées sur la gestion du risque alimentaire et capable de couvrir plusieurs types de risques ;
- l'hypothèse et l'expérimentation organisationnelles sont centrées sur le pilotage R&D en pôle multi-compétences afin de répondre à tout type de problématique touchant le produit et son processus d'élaboration et de mise sur le marché ;
- l'hypothèse et l'expérimentation techniques sont centrées sur la mise au point d'un outil concourant de validation de nouveaux projets techniques (conception ou rénovation technique de restaurant) intégrant les spécificités de chaque enseigne. Ce dernier point caractéristique est évidemment à relier aux spécificités de service propres à chaque offre.

#### 4.1.2. La cohérence durable et l'opérationnalité dans la mise en œuvre, axes directeurs de notre modèle.

Nous caractérisons la cohérence comme la liaison pouvant exister entre différents éléments constitutifs d'un ensemble. Cette liaison se caractérise par une logique, une absence de contradiction voire une harmonie entre nos différents éléments. Les rapports entre nos différents éléments sont homogènes et doivent suivre une progression commune et ordonnée.

La logique de liaison, nous la caractériserons par son caractère durable [ADEME, 2009] (Figure 4.1.1.).

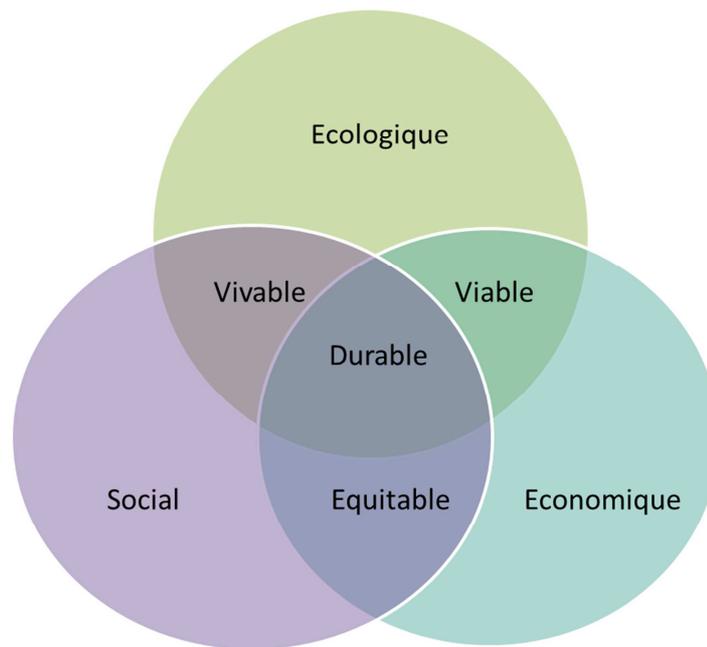


Figure 4.1.1. : Schéma du développement durable.

Le schéma du développement durable est une approche géonomique globale à la confluence de trois préoccupations, dites « les trois piliers du développement durable » (écologique/environnemental, social et économique). Nous prévoyons de caractériser lors de nos différentes expérimentations la cohérence durable au service des principaux acteurs de l'entreprise que sont :

- Le consommateur.
- L'opérateur.
- L'actionnaire.

L'opérationnalité dans la mise en œuvre doit nous permettre de rendre lisible dans le temps nos actions en distinguant :

- les actions concrètes entreprises à court terme (0 à 6 mois) ;
- les actions concrètes entreprises à moyen terme (6 à 18 mois) ;
- les actions concrètes entreprises à long terme (18 à 36 mois).

Nous fixons ces seuils de temps en fonction des outils actuels de l'entreprise, tous paramétrés en fonction de l'outil de pilotage budgétaire et opérationnel, établi dans le cas de Groupe FLO, par année civile et reporting mensuel. Le caractère tangible de l'opérationnalité est volontairement accentué par la notion de mise en œuvre par l'ensemble des acteurs concernés, par une mission, une action ou une expérimentation.

#### 4.1.2.1. Objet de la proposition de modélisation.

L'objet de notre proposition de modélisation est le Pôle Recherche, Développement et Innovation (RDI) de l'entreprise, dans ses contours et limites organisationnels et dans ses missions prioritaires.

#### 4.1.2.2. Contexte de la proposition de modélisation.

Notre contexte de proposition de modélisation s'inscrit à partir d'un terrain d'expérimentation propre à notre démonstration.

La direction du Groupe FLO, historiquement organisée en groupe d'enseignes autonomes dotées de leurs propres fonctions supports directs aux opérations, a mené de fin 2006 à fin 2007 une analyse de ses fonctionnements et dysfonctionnements opérationnels et fonctionnels. Cette analyse était corrélée à ses coûts de fonctionnements structurels, à nécessairement apprécier et optimiser en fonction d'observations économiques sectorielles. La fin de l'année 2007 correspondait à la fin d'un cycle d'objectifs économiques (business plan) fixés entre l'entreprise, ses dirigeants et leurs principaux actionnaires.

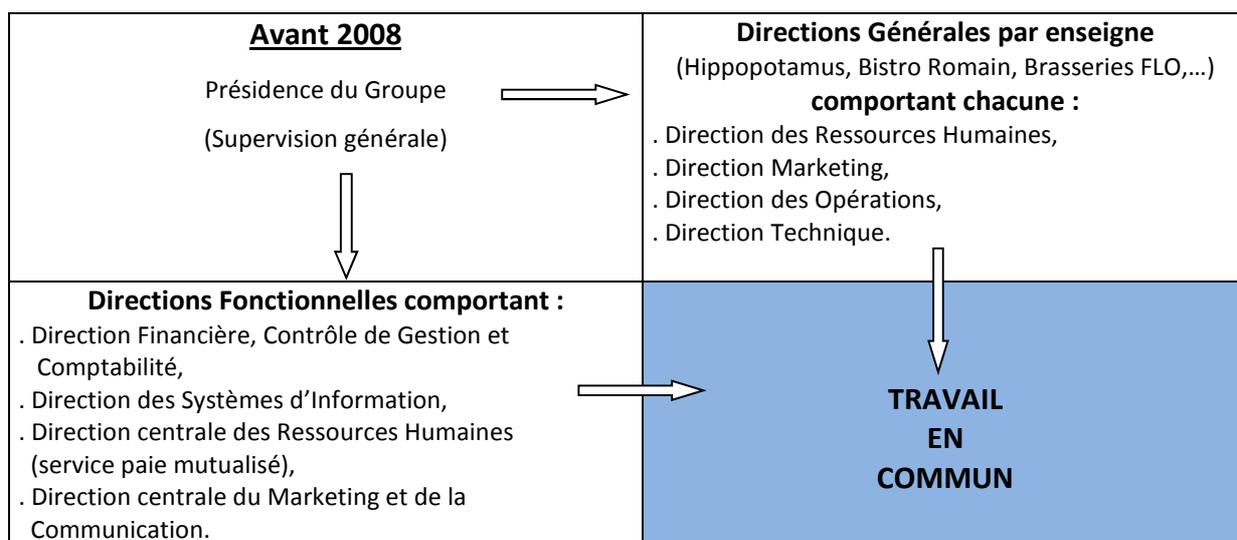


Figure 4.1.2. : Organisation Groupe FLO avant 2008.

L'analyse organisationnelle menée pendant 12 mois et achevée fin 2007 a conclu à :

- Des doublons d'organisation ;
- Des fonctions absentes paradoxalement.

La nécessité industrielle de mutualiser et d'harmoniser les moyens techniques et culinaires a notamment et rapidement été soulignée dans l'analyse, dans le respect de la réglementation HACCP à appliquer uniformément, quels que soient les enseignes et périmètres opérationnels.

C'est avant tout la croissance régionale des réseaux et la nécessité de les réorganiser qui a abouti par ailleurs à la création de directions régionales multi-enseignes. Ces régions, très autonomes juridiquement, se sont vues dotées des principales fonctions supports de proximité, pourvoyeuses surtout d'indicateurs de pilotage quotidien (Ressources Humaines, maintenance, gestion). Ont été créées ou maintenues de façon centrale des fonctions supports dites structurantes ou expertes :

- Direction financière et des systèmes d'information ;
- Direction des supports aux opérations, centrée sur le pilotage des investissements et la coordination des travaux ;
- Direction ou Pôle R&D, centrée sur le pilotage du produit et de sa culinarité, de sa validation sanitaire à sa mise à disposition par cahier des charges, auprès des restaurants ;
- Direction marketing subdivisée par enseigne et rattachée comme les deux précédentes directions créées à la direction générale opérationnelle.

Il est à noter que cette répartition s'est faite par étape depuis 2008, pour aboutir à l'architecture pré-citée.

Il est aussi à noter que le Pôle R&D devenait à cette occasion le point de contact principal avec la centrale de référencement, d'achats et de logistique, à laquelle Groupe FLO est adhérent depuis 2002 (Convergence Achats sur le MIN de Rungis).

La crise conjoncturelle économique et financière survenue dès 2008, a été source de perturbations mais surtout d'accélération de ce déploiement d'organisation. En effet, la nécessité de sortir des goulots d'étranglements présents dans l'organisation précédente du fait de la croissance des dernières années (depuis 2000) de l'entreprise s'est doublée de considérations économiques structurelles pressantes. Seules les perspectives de développement envisagées se sont vues ralenties, stoppées ou modifiées suivant le potentiel économique de chacune des enseignes et les formats possibles (succursales ou franchises).

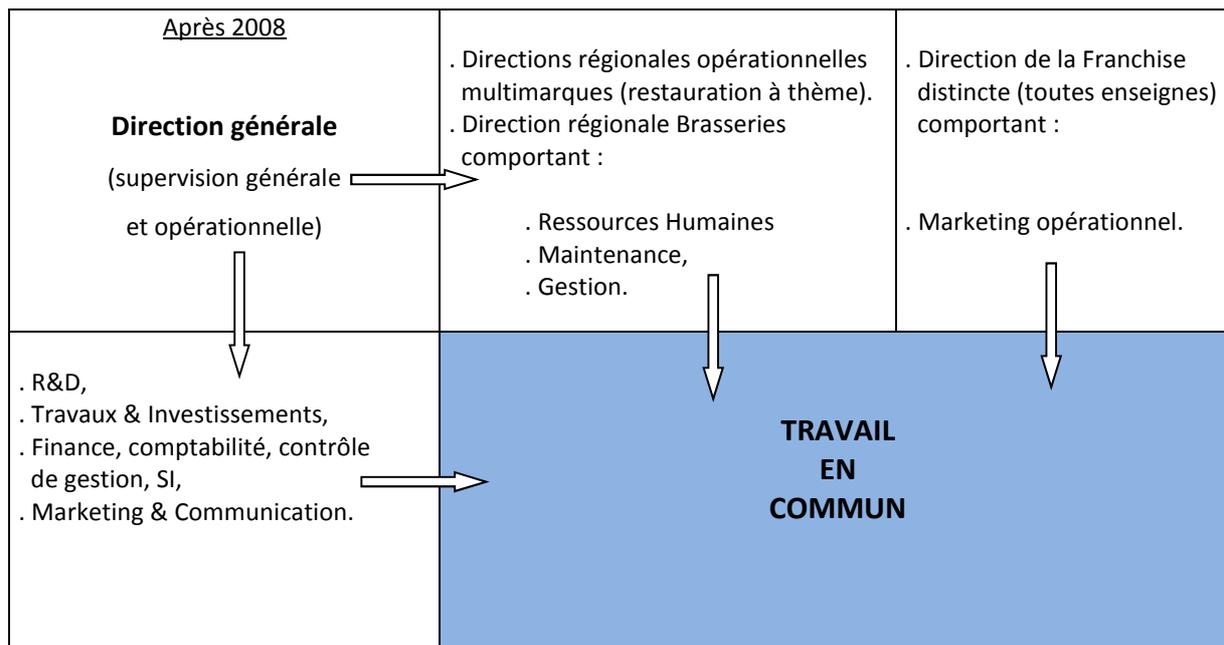


Figure 4.1.3. : Organisation Groupe FLO après 2008.

#### 4.1.2.3. Définition des critères cibles.

Le caractère organisationnel et la forte dimension humaine de notre démonstration nous ont amenés à la souligner à l'aide de critères plutôt qualitatifs. L'évaluation de ces critères a été effectuée par l'intermédiaire de phénomènes observables afin de les rendre, dans la mesure du possible, les plus quantifiables (mesurables numériquement) possibles.

#### 4.1.3. Critères retenus par la modélisation.

Les 10 critères que nous retenons ont pour objectif de répondre à des questions permettant d'établir la cohérence durable et l'opérationnalité dans la mise en œuvre, et de ce fait, d'établir la valeur des différentes caractéristiques de l'innovation dans une entreprise de services, et de son processus, en partant de notre terrain d'expérimentations.

##### 4.1.3.1. Justification des critères.

Nous partons de la nature de l'activité de l'entreprise, « la restauration commerciale à table au consommateur final », pour distinguer une opérationnalité dans la mise en œuvre relevant d'une orientation marché (market-pull) de celle relevant d'une orientation technique ou technologique (techno-push) [Soille, Druel, 2008], [Muzet, Buisine, 2008].

+ Questions orientées marché traitant de l'opérationnalité dans la mise en œuvre :

- La réalisation des projets est-elle uniquement possible à court terme, en répondant à l'urgence d'une situation à régler ?
- La réalisation des projets est-elle possible à court et moyen termes à l'aide de moyens mesurables ?
- La réalisation des projets est-elle possible à court, moyen et long termes à l'aide de moyens mesurables quelle que soient les échéances ?

+ Questions technico-orientées traitant de l'opérationnalité dans la mise en œuvre :

- Y-a-t-il des projets non réalisables à court terme, susceptibles de l'être avec des moyens mesurables, à moyen ou long terme ?

La proportion des questions orientées marché est naturellement, compte-tenu de notre terrain d'expérimentations, prépondérante [Soille, Druel, 2008].

+ Questions traitant de la cohérence durable :

- Le projet organisationnel est-il durablement utile au consommateur ?
- Le projet organisationnel est-il durablement utile à l'opérateur concerné ?
- Le projet organisationnel sert-il les intérêts de l'actionnaire ?
- Les méthodes utilisées facilitent-elles l'expérience du produit par le consommateur ?
- Les méthodes utilisées facilitent-elles la réalisation du produit par l'opérateur ?
- Les méthodes utilisées servent-elles les intérêts de l'actionnaire ?

Axes de valorisation	Nature du Critère	Critère
Cohérence durable	Qualitatif	. Utilité durable pour le consommateur. . utilité durable pour l'opérateur. . méthodes utilisées facilitantes pour le consommateur. . méthodes utilisées facilitantes pour la réalisation par l'opérateur.
	Quantitatif	. projet servant les intérêts des actionnaires. . méthodes servant les intérêts des actionnaires.
Opérationnalité dans la mise en œuvre	Qualitatif	. réalisation de projets à court ou moyen terme. . réalisation de projets à court, moyen ou long terme. . réalisation de projet techno-orientés à moyen ou long terme.
	Quantitatif	. réalisation de projets dans l'urgence.

Tableau 4.1.1. : Critères retenus pour notre modélisation.

L'ordre retenu dans la synthèse de nos critères de modélisation (tableau 4.1.1.) n'est pas un reflet de l'importance ces critères.

#### 4.1.3.2. Echelle de quantification.

Nous proposons d'utiliser l'échelle de Likert<sup>12</sup> en cinq gradations pour exprimer l'appréciation et la mesure de nos critères de cohérence durable et d'opérationnalité dans la mise en œuvre. L'échelle de Likert est fortement utilisée en psychologie sociale des organisations et son échelle de mesures est très répandue dans les questionnaires psychométriques.

#### 4.1.4. Représentation graphique de notre modèle.

Afin de faciliter la lecture de notre modèle, nous proposons une représentation graphique (figure 4.1.4.). Nous veillons à placer nos différentes expérimentations sur cette représentation afin d'en mesurer la pertinence, symbolisée par l'axe central (rapport moyens/efficacité durable), de l'innovation réalisée.

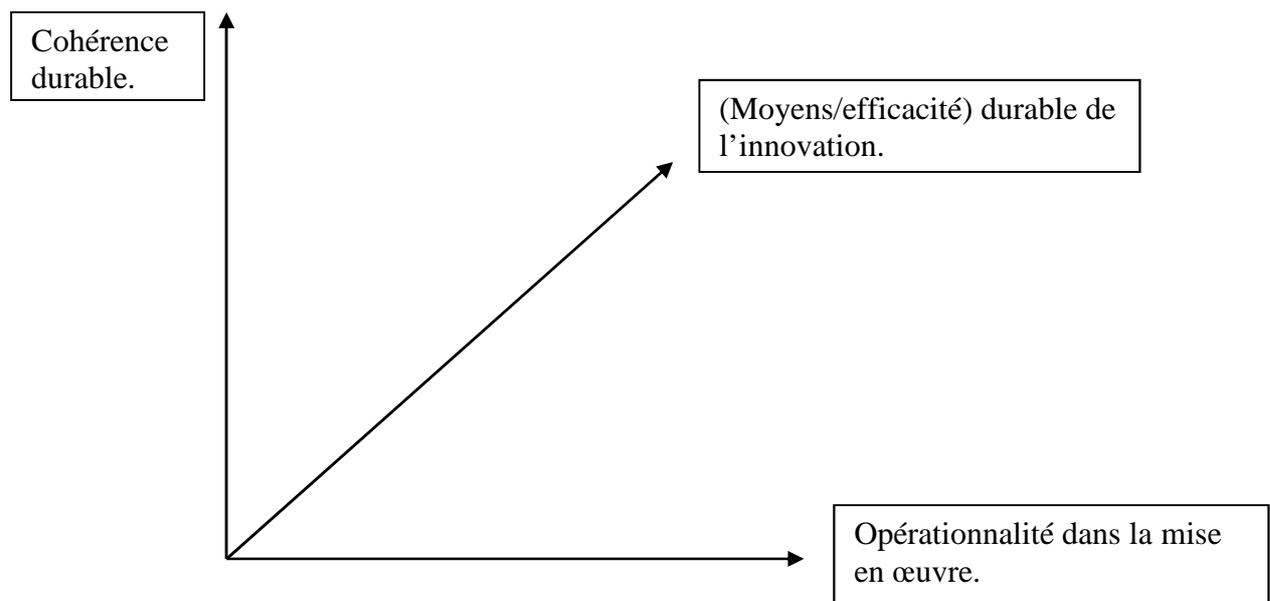


Figure 4.1.4. : Représentation graphique de notre modèle.

---

<sup>12</sup> Rensis Likert (1903-1981) : psychologue américain connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Il est aussi renommé pour son travail sur le leadership [tableau 2.3.3.].

#### 4.1.5. Lecture de notre modèle et ordonnancement expérimental.

La lecture en suivant chacun des trois axes, se veut rapide et aisée. De plus il n'y a pas de véritable limite à l'élargissement de cette représentation pour y caractériser toute autre expérimentation ou analyse de projet de service innovant.

Notre modèle, fidèle aux spécificités du champ de service étudié, et cohérent avec les outils de mesure de la qualité existant, suit le cheminement du produit ou du projet. Il se déroule en conséquence de l'amont vers l'aval ; de l'élaboration à la consommation ; du produit au consommateur, le plus naturellement possible (Figure 4.1.5.).

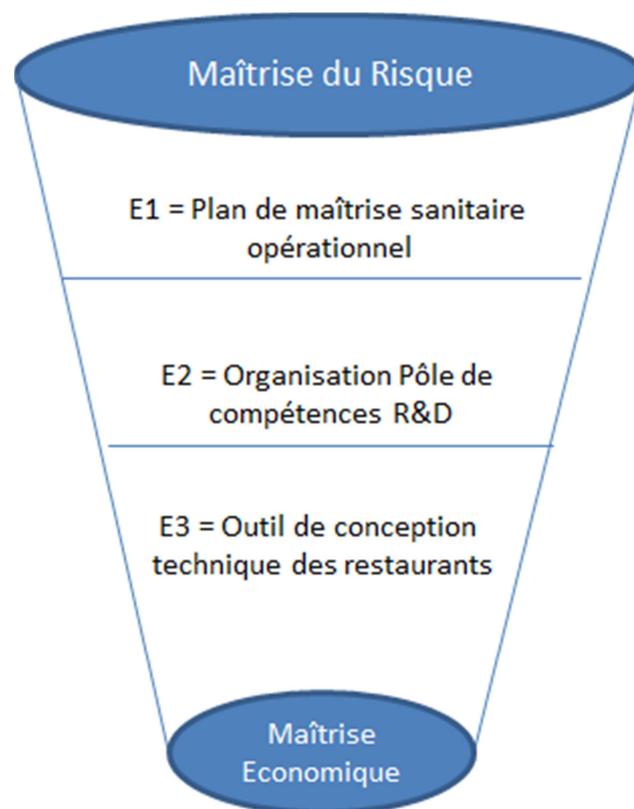


Figure 4.1.5. : Ordonnancement expérimental.

## **QUATRIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 2**

#### **Hypothèse et expérimentation méthodologiques et scientifiques.**

---

- 4.2. Base méthodologique et scientifique nécessaire à la construction d'une structure R&D : hypothèse et expérimentation méthodologiques et scientifiques.
    - 4.2.1. Illustration et contexte de la restauration hors domicile.
    - 4.2.2. Le cas du dispositif HACCP Groupe FLO.
    - 4.2.3. Proposition de modélisation d'un plan de maîtrise sanitaire à vocation de gestion multirisques.
    - 4.2.4. Justification des critères.
    - 4.2.5. Protocole expérimental.
    - 4.2.6. Résultats et conclusion.
      - 4.2.6.1. Ce que nous retenons de notre recherche de modèle de base scientifique.
      - 4.2.6.2. Validation de l'hypothèse 1.
-

#### 4.2. Base méthodologique et scientifique nécessaire à la construction d'une structure R&D : hypothèse et expérimentation méthodologiques et scientifiques.

Nous faisons donc l'hypothèse qu'il est nécessaire pour une entreprise telle que Groupe FLO de mettre en œuvre un plan de pilotage technique de la maîtrise du risque sanitaire dans l'ensemble des restaurants qui le constituent. Ce plan est nécessaire parce-que constitutif du socle de méthodes permettant de piloter la recherche, le développement et l'innovation dans l'entreprise.

Le plan de maîtrise sanitaire objet de notre première expérimentation, repose sur un certain nombre de supports et documents répertoriés et résumés [4.2.3.].

##### 4.2.1. Illustration et contexte de la restauration hors domicile.

La restauration hors domicile est un secteur large et très segmenté comme vu précédemment (tableau 2.4.7.) [Etudes Gira, 2008, 2009] et très atomisé (288 745 établissements en 2009).

Le risque sanitaire y est omniprésent du fait de l'hétérogénéité des exploitants. La mise en place par les pouvoirs publics depuis 2006 seulement de l'obligation d'obtenir, après formation, un permis d'exploiter, pour un gérant ou un dirigeant salarié, a notamment pour objectif d'améliorer et d'accentuer les bonnes pratiques.

Le volet sanitaire est le point de gestion de risque majeur de ces métiers et corporations, il est contrôlé par les pouvoirs publics (tableau 2.4.10).

##### 4.2.2. Le cas du dispositif HACCP Groupe FLO.

Mis en place à la fin des années 90 et revu à plusieurs reprises par l'insistance des règlements européens sur ce sujet (paquet « hygiène »), il a fait chez Groupe FLO initialement l'objet d'un pilotage en cellule (ou service qualité) rattachée initialement à la présidence de l'entreprise concomitamment à son introduction en bourse (au second marché de la bourse de Paris en 1999).

Ce service a intégré le pôle R&D dès sa création fin 2007 et alimente une communication institutionnelle croissante de l'entreprise sur son marché [Groupe FLO, Document de référence, 2008, 2009, 2010] quant à ses actions de prévention du risque sanitaire sous ses formes les plus fréquentes (microbiologique et bactériologique).

#### 4.2.3. Proposition de modélisation d'un plan de maîtrise sanitaire à vocation de gestion multirisques.

Une proposition de modélisation du dispositif HACCP pré-cité a été faite de façon élargie à d'autres types de risques, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Cet élargissement concerne désormais cinq types de dangers :

→ 4 dangers auxquels le produit peut être exposé :

- \* dangers biologiques ou microbiologiques ;
- \* dangers chimiques ;
- \* dangers physiques (corps étrangers) ;
- \* allergènes à déclaration obligatoire.

→ 1 danger auquel l'entreprise peut être exposée :

- \* La tromperie du consommateur.

L'origine de chaque danger identifié s'analyse toujours grâce à la méthode des 5 M précédemment évoquée (paragraphe 3.1.2.) (Matière première, Matériel, Main-d'œuvre, Milieu et Méthode).

L'architecture générale de ce plan se schématise comme suit [figure 4.2.1. et 4.2.2.] :

#### **Le plan de Maîtrise Sanitaire du Groupe FLO a pour objectif de :**

- **garantir la sécurité et la salubrité des aliments servis dans ses restaurants,**
- **répondre à la réglementation.**

#### **Champs d'application**

Le Groupe FLO a une activité de restauration commerciale. Ses établissements sont regroupés en trois sous activités :

- activité de restauration thème avec différentes enseignes (Tablapizza, Hippopotamus, Bistrot Romain, Taverne Maître Kanter...),
- activité de restauration traditionnelle type brasseries,
- activité de restauration concédée.

Le Plan de Maîtrise Sanitaire du Groupe FLO a donc pour objet de garantir sur chacun de ses établissements, de la réception des matières premières jusqu'à l'envoi des plats aux clients (remise directe au consommateur), la sécurité et la salubrité des aliments servis.

#### **Réglementation en vigueur**

L'activité du Groupe FLO est soumise à la réglementation européenne du « Paquet Hygiène » composée de différents textes. Nous retiendrons :

- **Règlement 178/2002**, aussi appelé « Food Law » qui établit les principes généraux de la législation alimentaire et qui fixe les procédures relatives à la sécurité sanitaire des denrées alimentaires. Ce règlement définit les obligations pour les professionnels telles celles relatives à la traçabilité, la notification et le retrait des produits. Il insiste sur la responsabilité des exploitants.

- **Règlement 852/2004.** Ce règlement établit les règles générales d'hygiène applicables à toutes les denrées alimentaires pour tous les professionnels de l'alimentation. Ces règles générales concernent aussi bien le respect de la chaîne du froid que la mise en place de la démarche HACCP ou encore l'application de guide de bonnes pratiques d'hygiène et d'application de l'HACCP.
- **Règlement 2073/2005,** qui concerne les critères microbiologiques. Il fait la distinction entre les critères de sécurité qui indiquent « l'acceptabilité d'un produit ou d'un lot de denrées alimentaires ».

La veille réglementaire, destinée à suivre toute évolution de la réglementation, est effectuée par le service Qualité avec le soutien de prestataires extérieurs.

### **Structure du PMS**

Il repose sur la maîtrise des bonnes pratiques d'hygiène fondamentales (pré-requis), la définition de bonnes pratiques opérationnelles et le déploiement de la méthode HACCP (Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise). Il met également en avant les obligations du Groupe FLO quant au suivi de la traçabilité et la gestion des non-conformités. Enfin, il précise les modalités de vérification de son efficacité.

Présenté sous une forme pyramidale, il est composé de :

- Fiches de bonnes pratiques d'Hygiène fondamentales ou Pré-requis,
- Fiches de bonnes pratiques opérationnelles,
- Plan HACCP (Analyse des dangers, plan de contrôles des points critiques, enregistrements associés),
- Procédures de traçabilité et de gestion des alertes,
- Surveillance et Amélioration du PMS.

### **Confidentialité**

Ce plan de Maîtrise Sanitaire a été réalisé selon des spécificités de Groupe FLO, il est donc réservé à l'usage exclusif des collaborateurs de l'ensemble des restaurants (y compris les franchises).

Il ne peut pas être dupliqué et ne peut pas être utilisé hors du cadre professionnel.

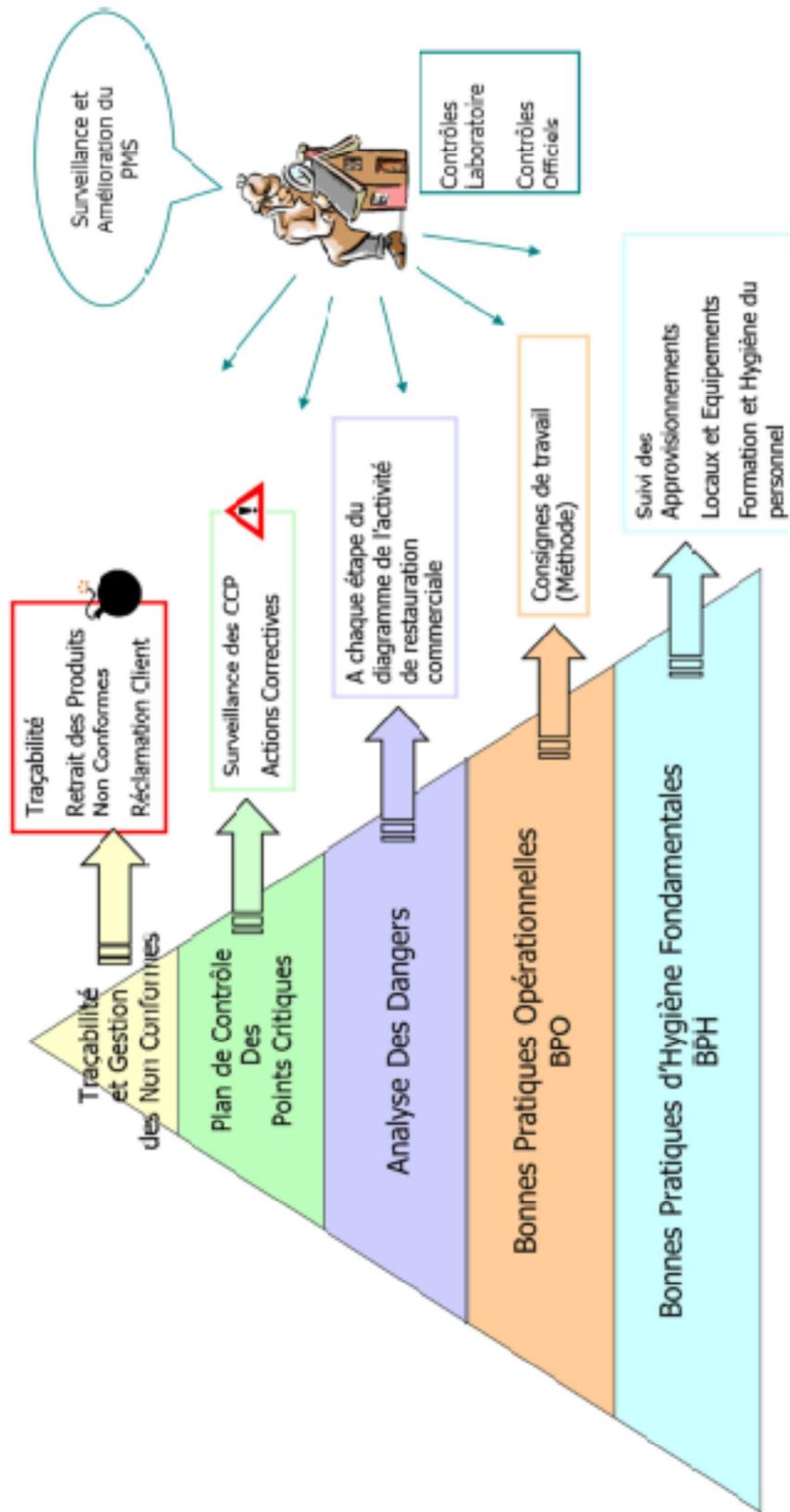


Figure 4.2.1. : Architecture générale du PMS Groupe FLO.

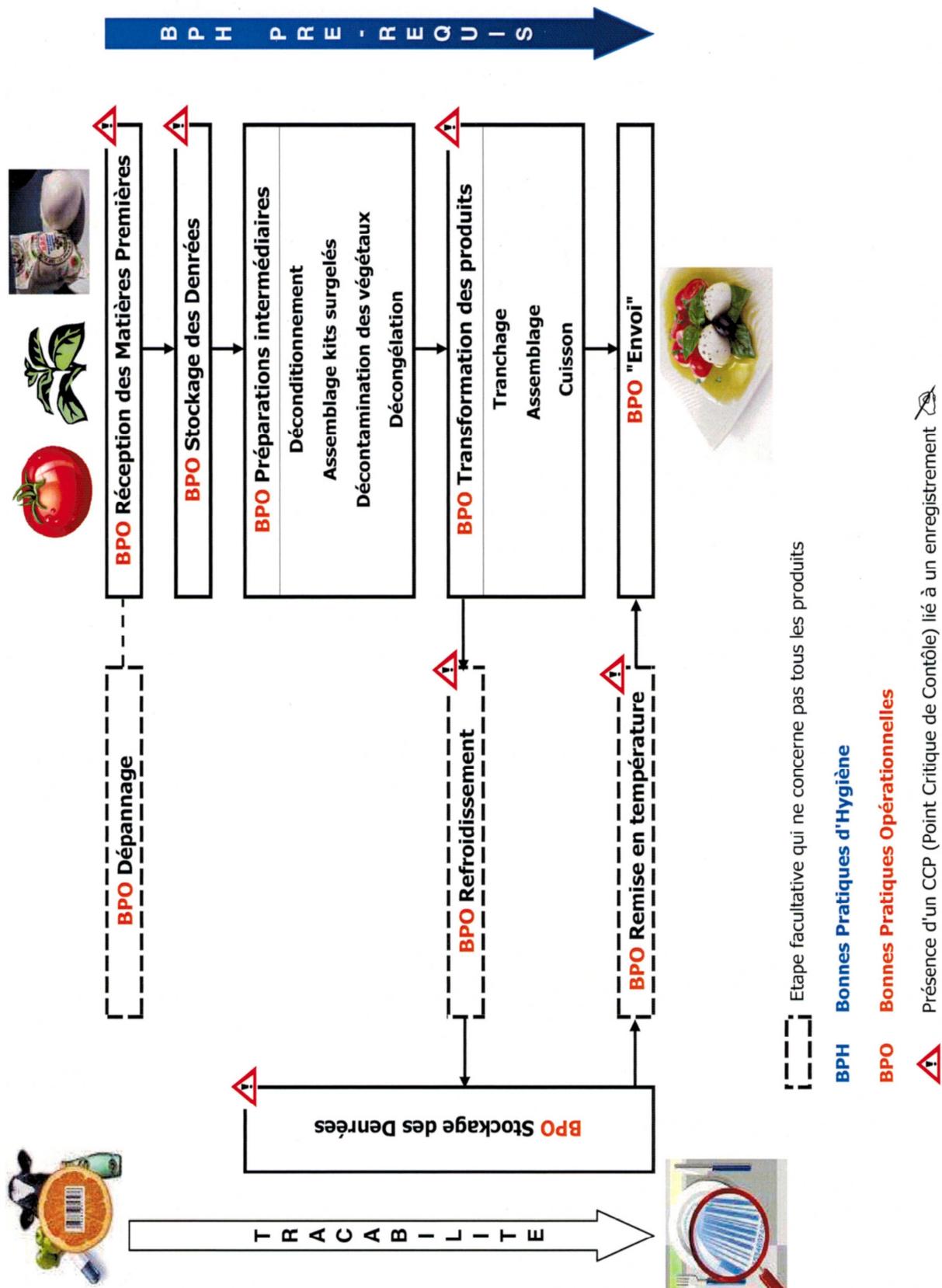


Figure 4.2.2. : Diagramme de flux simplifié du PMS Groupe FLO.

#### 4.2.4. Justification des critères.

Nous avons synthétisé la justification de nos critères en ayant répertorié l'ensemble des supports constitutifs du plan de maîtrise sanitaire du Groupe FLO. Chaque ligne de ce répertoire justifie un critère de gestion de la qualité et d'analyse des dangers potentiels à identifier [Tableau 4.2.1.].

Tableau 4.2.1 : Détails et justification des critères du PMS Groupe FLO.

Le Plan de Maîtrise Sanitaire du Groupe FLO repose sur un certain nombre de documents, en fonction de la nature et de la taille de l'entreprise. Leur rôle principal est de décrire les mesures préventives mises en œuvre pour assurer la sécurité sanitaire des aliments sur les restaurants et de prouver leur bonne application.

Les documents listés ci-dessous doivent être **actualisés** en fonction des évolutions des pratiques du Groupe FLO, **conservés** et **archivés** dans des lieux et pour des durées bien définis.

La liste des documents ci-dessous présente toutes les informations nécessaires afin d'aider toutes les équipes opérationnelles à la bonne gestion de la documentation du Plan de Maîtrise Sanitaire.

L'actualisation du Plan de Maîtrise Sanitaire est réalisée exclusivement par le Service Qualité (Pôle R&D), et est relayée par le Service Franchise pour les restaurateurs concernés.

Toute modification apportée aux documents diffusés par une personne extérieure au Service Qualité exonère celui-ci de sa responsabilité.

<b>Politique d'Engagement de la Direction</b>
<b>Analyse des dangers et détermination des points critiques</b>
Diagramme simplifié de l'activité de restauration commerciale
Analyse des dangers – Etape Réception
Analyse des dangers – Etape Dépannage
Analyse des dangers – Etape Stockage
Analyse des dangers – Etape Préparations Intermédiaires
Analyse des dangers – Etape Transformation des Produits
Analyse des dangers – Etape Refroidissement
Analyse des dangers – Etape Congélation
Analyse des dangers – Etape Remise en Température
Analyse des dangers – Etape Envoi
<b>Plan de contrôle des Points Critiques</b>
Plan de contrôle des Points Critiques (Tableau de synthèse)
<b>Fiches Bonnes Pratiques Hygiène Fondamentales ou Pré-Requis</b>
Suivi des Approvisionnements
Locaux et équipements
Formation et Hygiène du personnel

Tableau 4.2.1(suite).

<b>Fiches Bonnes Pratiques Opérationnelles</b>		
Réception		
Dépannage		
Stockages		
Préparations Intermédiaires		
Transformation des Produits		
Refroidissement		
Congélation		
Remise en Température		
Envoi		
<b>Traçabilité et gestion des Alertes</b>		
Traçabilité toutes denrées alimentaires		
Gestion des alertes		
Gestion des alertes – Annexes « Retrait des produits non-conformes »		
Gestion des alertes – Annexes « Réclamation clients »		
<b>Surveillance et amélioration continue du PMS</b>		
Surveillance et amélioration continue du PMS		
Surveillance et amélioration continue du PMS – Annexes « Aide à l'interprétation des résultats des analyses microbiologiques »		
<b>Enregistrements</b>		
Mode d'emploi		
<b>Enregistrements CCP</b>		
Enregistrements CCP1 – Contrôle Réception		
Enregistrements CCP2 – Contrôle Température Enceintes Froides		
Enregistrements CCP3 – Contrôles Qualité Huile de friture		
Enregistrements CCP4 – Contrôles Refroidissement		
Enregistrements CCP5 – Contrôles Congélation (Brasseries)		
Enregistrements CCP6 – Contrôles Maintien au chaud		
<b>Enregistrements BPO</b>		
Enregistrements BPO1 – Suivi des durées de vie et de la rotation des produits		
Enregistrements BPO2 – Suivi des échanges de denrées alimentaires entre restaurants		
<b>Enregistrements BPH</b>		
Enregistrements BPH1 – Formation « Réflexes Hygiène »		
Enregistrements BPH2 – Nettoyage – Vérification des opérations hebdomadaires		
Enregistrements BPH3 – Nettoyage – Vérification des opérations mensuelles et annuelles		
	Archivage	
<b>Étiquettes et Documents à conserver</b>	Lieu	Durée
Conservation des étiquettes matières premières après leur consommation	Site	14 jours
Conservation des étiquettes des coquillages (banc d'huîtres)	Site	2 mois
Disque enregistreur températures négatives (chambre froides de plus de 10 m <sup>3</sup> )	Site	1 an
Factures et BL	Siège Compta	5 ans

Tableau 4.2.1(suite).

<b>Les dossiers suivants doivent être archivés et rester disponibles pour consultation :</b>		
Courriers vétérinaires et leurs réponses	Site	Durée Illimitée
Rapports de passage du laboratoire extérieur et du prestataire des produits lessiviels	Site	2 ans
Bons d'intervention des entreprises extérieures ou leur photocopie (frigoristes, nettoyage des hottes, dératisation, ...)	Site	2 ans
Certificats d'aptitude médicale du personnel	Site	A jour
<b>Affiches Hygiène : pour affichage en cuisine et annexes</b>		
Affiche 1 – La propreté ça tient à un cheveu... mettez vos coiffes		
Affiche 2 – Propreté : lavez-vous les mains		
Affiche 3 – Comment bien se laver les mains		
Affiche 4 – Les températures		
Affiche 5 – Températures : contrôlez et réagissez		
Affiche 6 – Températures : surveillons nos livraisons		
Affiche 7 – Produits filmés et datés – protégeons les denrées, organisons le rangement		
Affiche 8 – Le rangement en chambre froide		
Affiche 9 – Traçabilité, conservons les étiquettes des matières premières		
Affiche 10 – Contrôle des DLC : après l'heure, c'est plus l'heure !		
Affiche 11 – Pour un sol propre, lavons-le plusieurs fois par jour		
Affiche 12 – Et la vaisselle étincelle !		
Affiche 13 – Travaillons avec du matériel propre		
<b>Planning de nettoyage commun Groupe FLO : pour affichage dans les zones concernées</b>		
Affiche 1 – Chambre froide positive		
Affiche 2 – Chambre froide négative		
Affiche 3 – Légumerie		
Affiche 4 – Cuisine : Eléments communs		
Affiche 5 – Cuisine : Poste froid		
Affiche 6 - Cuisine : Poste chaud		
Affiche 7 – Grill Grillade		
Affiche 8 – Pizza		
Affiche 9 – Plonge : locaux		
Affiche 10 – Plonge : machines et batteries		
Affiche 11 – Parties communes (couloirs, escaliers, réserves)		
Affiche 12 – Local poubelles		
Affiche 13 – Vestiaires		
Affiche 14 – Office Cafétérie		
Affiche 15 – Banc d'Huîtres		

Tableau 4.2.1. : Détails et justification des critères du PMS Groupe FLO (fin).

#### 4.2.5. Protocole expérimental .

Nous avons procédé en deux temps.

Tout d'abord nous nous sommes appuyés sur un comité d'experts (Club R&D), réuni trimestriellement en 2009 et 2010.

Les participants à ce groupe de travail sont au minimum au nombre de 15. Ils sont tous en charge de responsabilités opérationnelles et techniques dans l'ensemble des entités du Groupe (Figure 4.1.3.). Chaque participant peut légitimement et historiquement être considéré comme expert en alimentation hors domicile et qualité opérationnelle technique et culinaire.

Nous n'avons pas fait de segmentation par sous-groupe, chaque participant a été sollicité lors de chaque réunion du Club R&D et a pu réagir individuellement.

Nous avons successivement :

- présenté le plan et ses critères ;
- envisagé pour chacun un périmètre test sous sa responsabilité ;
- laissé l'expression libre à propos du plan et de son déploiement ;
- observé les modalités et le calendrier de déploiement du plan de maîtrise sanitaire auprès de chacun.

Dans un second temps, nous avons interrogé plus de quatre-vingt personnes dans les restaurants du Groupe FLO entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 juin 2011, date butoir de déploiement du plan.

Chaque personne interrogée était en charge d'un restaurant soit en tant que directeur(ice) d'exploitation, soit en tant que chef de cuisine. Ces deux qualifications constituent le binôme de pilotage opérationnel d'un restaurant et concentrent les responsabilités les plus importantes à ce titre in situ.

Nous avons administré à chaque personne individuellement un questionnaire (échelles de Likert) reprenant en cinq questions très opérationnelles les principaux points détaillés en dix questions à nos experts, ce questionnaire synthétique visant à mesurer la perception de l'outil déployé auprès de ses utilisateurs principaux.

#### 4.2.6. Résultats et conclusion.

Le tableau 4.2.2. et la figure 4.2.3. synthétisent les résultats de nos deux consultations, groupe d'experts d'abord et responsables de restaurants ensuite.

Nous avons ensuite représenté graphiquement de façon modélisée nos deux mesures (Figure 4.2.4.) :

Q1 :	Utilité durable pour le consommateur	4,5
Q2 :	Utilité durable pour l'opérateur	4,5
Q3 :	Méthodes utilisées facilitantes pour le consommateur	3
Q4 :	Méthodes utilisées facilitantes pour la réalisation de l'opération	4
Q5 :	Projet servant les intérêts des actionnaires	5
Q6 :	Méthodes servant les projets des actionnaires	5
Q7 :	Réalisation du projet à court ou moyen terme.	4
Q8 :	Réalisation du projet à court, moyen ou long terme	4
Q9 :	Réalisation du projet techno-orientée à moyen ou long terme	3
Q10 :	Réalisation du projet dans l'urgence	2

Tableau 4.2.2. : Synthèse des résultats de l'expérimentation 1 sur le groupe d'experts techniques.

Site	Le PMS est utile durablement pour le consommateur de votre restaurant	Le PMS est utile durablement pour vous et les membres de votre équipe	Le pilotage opérationnel avec le PMS est facilité dans l'urgence	Le pilotage opérationnel avec le PMS est facilité à moyen ou long terme	Le PMS peut permettre de faire évoluer l'outil technique des restaurants
HIPPO TRAPPES (D)	4	4	4	2	4
HIPPO ROISSY (D)	5	5	4	4	4
HIPPO ROISSY (C)	5	5	5	5	5
HIPPO CRETEIL (C)	4	5	3	5	4
HIPPO CRETEIL (D)	4	5	2	5	5
HIPPO VIRY CHATILLON (D)	4	4	4	4	4
HIPPO VIRY CHATILLON (C)	5	5	4	4	5
HIPPO VILLENAVE D'ORNON (C)	5	5	4	4	5
HIPPO VILLENAVE D'ORNON (D)	4	5	3	3	3
TABLA HERBLAY (D)	3	3	3	4	4
TABLA HERBLAY (C)	4	4	3	4	4
TABLA AUBIERES (C)	4	5	3	4	5
TABLA AUBIERES (D)	3	3	2	3	4
HIPPO MARSEILLE VIEUX PORT (D)	5	5	3	4	5
HIPPO MARSEILLE VIEUX PORT (C)	4	4	4	4	4
BR GRENOBLE (C)	5	5	4	4	4
BR GRENOBLE (D)	5	4	5	4	4
HIPPO TOULOUSE ROQUES (C)	4	4	3	3	3
HIPPO TOULOUSE ROQUES (D)	5	5	4	4	4
HIPPO BLAGNAC (C)	5	5	4	4	5
HIPPO BLAGNAC (D)	4	4	4	4	5
HIPPO LYON PART DIEU (C)	5	5	3	5	5
HIPPO LYON PART DIEU (S)	5	5	4	4	4
HIPPO BERCY (D)	5	5	4	4	4
HIPPO BERCY VILLAGE (C)	4	5	4	4	2
HIPPO MASSY (C)	5	5	3	4	5
HIPPO MASSY (D)	5	5	4	4	4
HIPPO CLICHY (C)	3	5	5	4	5
HIPPO CLICHY (D)	5	4	2	4	4
BR CADIRES (D)	5	5	4	5	4
BR CADIRES (C)	5	5	2	4	5

HIPPO THIAIS VILLAGE (D)	3	3	4	5	4
HIPPO THIAIS VILLAGE (C)	5	5	3	5	4
HIPPO LYON CARRE DE SOIE (D)	5	5	4	4	5
HIPPO LYON CARRE DE SOIE (C)	5	4	3	4	4
HIPPO BOULOGNE (D)	5	5	5	5	4
HIPPO FRANKLIN (C)	4	5	5	5	5
HIPPO FRANKLIN (D)	4	4	5	5	5
HIPPO TOULON (C)	3	4	2	4	4
HIPPO TOULON (D)	3	4	1	4	4
HIPPO NICE MASSENA (D)	5	5	5	5	5
HIPPO NICE MASSENA (C)	5	5	4	4	5
HIPPO NICE JEAN MEDECIN (D)	5	5	4	4	4
HIPPO REIMS (D)	5	5	3	4	4
HIPPO REIMS (C)	3	4	3	4	3
TMK REIMS (D)	5	5	4	4	4
HIPPO LOUVECIENNES (D)	4	4	5	4	4
HIPPO LE CHESNAY (D)	4	4	3	4	4
HIPPO LOUVECIENNES (C)	4	4	4	4	4
TMK REIMS (C)	5	5	5	5	5
HIPPO NANCY CENTRE (D)	4	4	4	4	4
HIPPO NANCY CENTRE (C)	4	3	4	4	4
HIPPO NANCY HOUEMONT (D)	4	3	5	3	5
HIPPO TOULOUSE (D)	5	5	5	5	5
HIPPO TOULOUSE (C)	5	5	3	5	5
HIPPO AIX EN PROVENCE (D)	5	5	2	3	4
TABLA NANTERRE (D)	4	5	4	4	4
HIPPO CHARTRES (D)	4	4	3	3	4
HIPPO ECHIROLLES (D)	5	5	4	5	5
HIPPO ECHIROLLES (C)	5	5	4	5	5
HIPPO NIMES (D)	5	5	4	4	4
HIPPO NIMES (C)	5	5	4	4	4
TABLA ECHIROLLES (D)	5	5	5	5	4
HIPPO NANTES (D)	5	5	0	4	4
HIPPO NANTES (C)	4	5	4	4	4
HIPPO BLOIS (D)	4	4	3	3	4
HIPPO BONNEUIL (D)	4	4	5	3	5
HIPPO BONNEUIL (C)	4	5	3	3	4
HIPPO EVRY (D)	5	5	1	5	1
HIPPO EVRY (C)	4	4	5	4	4
HIPPO EVRY (D)	5	5	2	5	5
HIPPO CLERMONT FERRAND (D)	4	4	3	4	4
HIPPO CLERMONT FERRAND (C)	4	5	4	4	4
TABLA NANTERRE (C)	5	5	5	5	5
TABLA CHEVILLY (D)	4	4	4	4	3
HIPPO LA VALENTINE (C)	5	5	5	4	4
HIPPO LA VALENTINE (D)	4	4	4	4	3
HIPPO MONTPELLIER (D)	5	5	4	4	4
HIPPO MONTPELLIER (C)	4	4	3	3	4
BR MONTPELLIER (C)	4	4	2	3	4
MOYENNE	4,43	4,55	3,63	4,09	4,20
Ecart-type	0,65	0,61	1,07	0,66	0,72
Valeur min	3	3	0	2	1
Valeur max	5	5	5	5	5

Tableau 4.2.3. : Synthèse des résultats de l'expérimentation 1 sur le groupe d'utilisateurs.

Analyse du questionnaire PMS	Moyenne des notes obtenues /5
Le PMS est utile <b>durablement</b> pour le consommateur de votre restaurant	4,43
Le PMS est utile <b>durablement</b> pour vous et les membres de votre équipe	4,55
Le pilotage opérationnel avec le PMS est facilité <b>dans l'urgence</b>	3,63
Le pilotage opérationnel avec le PMS est facilité <b>à moyen ou long terme</b>	4,09
Le PMS peut permettre de faire évoluer l' <b>outil technique des restaurants</b>	4,20

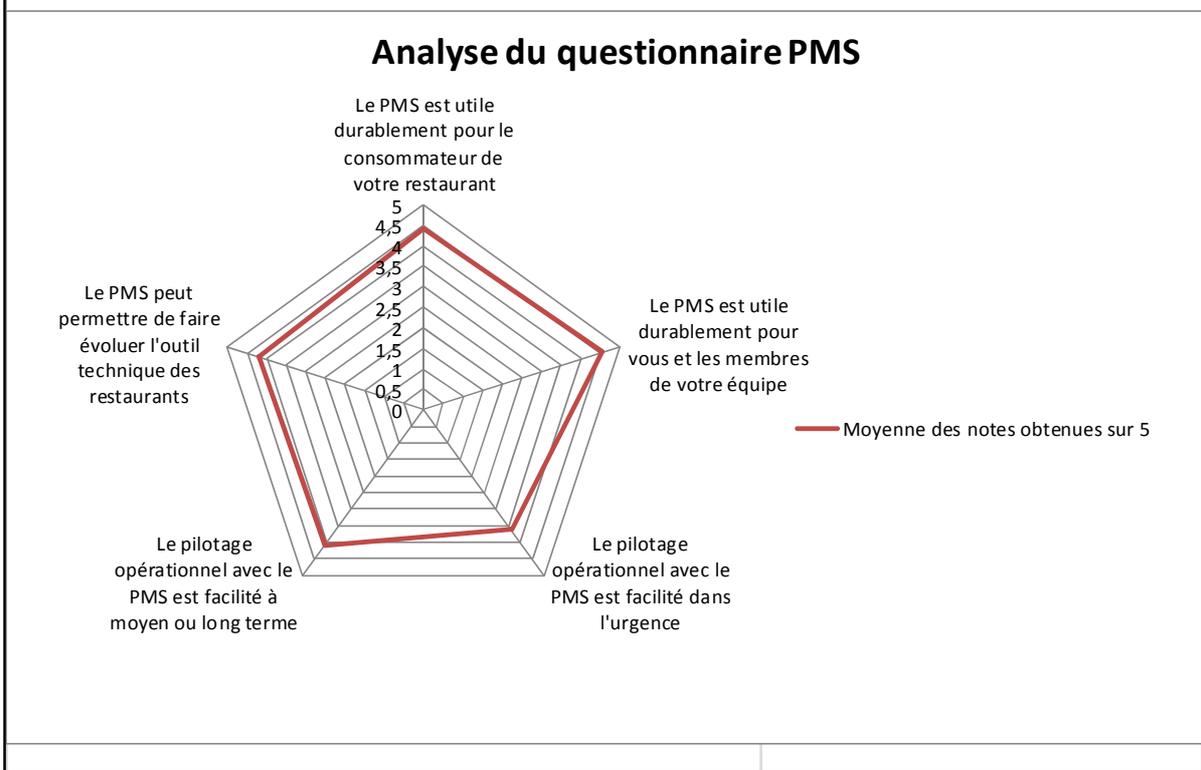


Figure 4.2.3. : Synthèse des résultats de l'expérimentation 1 sur le groupe d'utilisateurs.

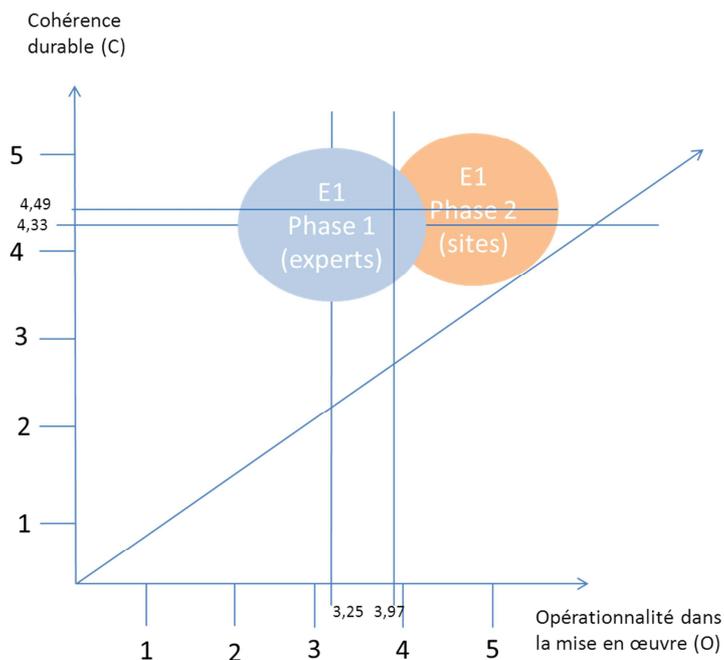


Figure 4.2.4. : Représentation graphique modélisée des résultats de l'expérimentation n°1.

#### 4.2.6.1. Ce que nous retenons de notre recherche de modèle de base scientifique.

La consultation d'experts s'est déroulée en 2009 et 2010, la consultation des responsables de restaurants s'est réalisée dans les six mois qui ont suivi le déploiement du PMS Groupe FLO à l'ensemble de ses établissements sous enseignes. Chaque site en détient désormais un depuis le premier semestre 2011 (questionnaire type en annexe 3).

Ce PMS Groupe FLO a aussi fait l'objet avant diffusion d'une consultation favorable de la direction départementale de la protection des populations (DDPP), nouvelle organisation des pouvoirs publics regroupant désormais services vétérinaires et fraudes, depuis 2010.

La confrontation des deux consultations menées en interne nous indique des points de convergence majeurs et des écarts qui ne peuvent dès lors avoir aucun caractère significatif source d'explications utiles ou exploitables.

Nous noterons cependant la moyenne la plus faible du critère lié à l'utilisation du PMS dans l'urgence. En effet, les équipes opérationnelles interrogées ont tellement assimilé le caractère préventif de l'outil qu'elles n'imaginent pas de prime abord avoir à l'utiliser dans l'urgence alors qu'il est aussi et initialement prévu pour ce type de situation opérationnelle.

Les résultats de cette expérimentation et de son déploiement démontrent le caractère et l'apport structurant de cette base scientifique à tout travail ayant désormais lieu chez Groupe FLO, notamment à l'initiative du Pôle R&D, en matière technique et culinaire. Cet outil de base de gestion de la qualité est incontournable dans tout processus de travail opérationnel.

#### 4.2.6.2. Validation de l'hypothèse 1.

La nécessité de mettre en œuvre un plan de pilotage scientifique et technique de maîtrise du risque sanitaire dans l'ensemble des restaurants du Groupe FLO est confirmée par son déploiement souhaité et attendu depuis sa préparation et son expérimentation.

Le déploiement s'est achevé en juin 2011.

Le PMS Groupe FLO couvre l'ensemble des préventions de dangers soulignées par la réglementation en vigueur (4.2.3.) et se caractérise par l'apparition de données pédagogiques formalisées (BPO : bonne pratiques opérationnelles) en plus de données plus fondamentales (BPH : bonne pratiques d'hygiène fondamentales ; CCP : contrôle des points critiques).

Notre première hypothèse de travail est donc validée.

## **QUATRIEME PARTIE**

### **CHAPITRE 3**

#### **Hypothèse et expérimentation organisationnelles.**

---

4.3. Organisation des compétences propre à une structure R&D dans un métier de services : hypothèse et expérimentation organisationnelles.

4.3.1. Historique dans la restauration hors domicile.

4.3.2. Identification des métiers représentatifs devant figurer dans l'organisation R&D Groupe FLO.

4.3.3. Identification des acteurs cibles dans le processus de décision.

4.3.4. Justification des critères discriminants.

4.3.5. Protocole expérimental.

4.3.6. Résultats et conclusion.

4.3.6.1. Ce que nous retenons de notre recherche de modèle organisationnel.

4.3.6.2. Validation de l'hypothèse 2.

---

#### 4.3. Organisation des compétences propre à une structure R&D dans un métier de services : hypothèse et expérimentation organisationnelles.

Dans notre première expérimentation, notre processus expérimental s'est déroulé tout au long d'un planning d'interactions opérationnelles auprès d'experts techniques et de responsables opérationnels de chacun des sites interrogés.

Ce processus a pu être mené à son terme grâce à une information et des interactions régulières avec les fonctions supports les plus concernées par le contenu du plan de maîtrise sanitaire opérationnel présenté. Même si les représentants de ces services n'en étaient pas les principaux destinataires, ils ont pu être avantageusement consultés et prévenus de la nécessité d'avancer ce travail voire de l'alimenter de leurs conseils et de leurs expertises.

La nécessité d'organiser et coordonner les compétences techniques et culinaires, pour permettre réactivité et maîtrise permanente des interactions entre opérateurs au service de l'innovation produit et métier, s'est faite en prenant soin d'insérer le Pôle R&D harmonieusement au milieu des autres fonctions de l'entreprise Groupe FLO.

Suivre l'accompagnement de l'innovation dans l'entreprise, à fortiori de services comme Groupe FLO a impliqué dès le départ de veiller à poser les relations de fonctionnement interservices existantes et souhaitées [Amidon, 2001] de telle sorte que l'innovation puisse être aussi une forme d'écriture de l'entreprise [Hennion, 2003] au service du management des connaissances.

La création du Pôle R&D, a profité de son statut « ex-nihilo » pour rester très proche d'une démarche entrepreneuriale voire « Start-Up » afin d'entretenir de façon vertueuse, innovation, esprit d'entreprendre et souplesse d'actions et de moyens pouvant en découler [Julien, 2003]. Cette recherche « du moins d'inertie possible » était indissociable d'un travail préparatoire avec chaque fonction clé de l'entreprise [Figure 4.3.1.].

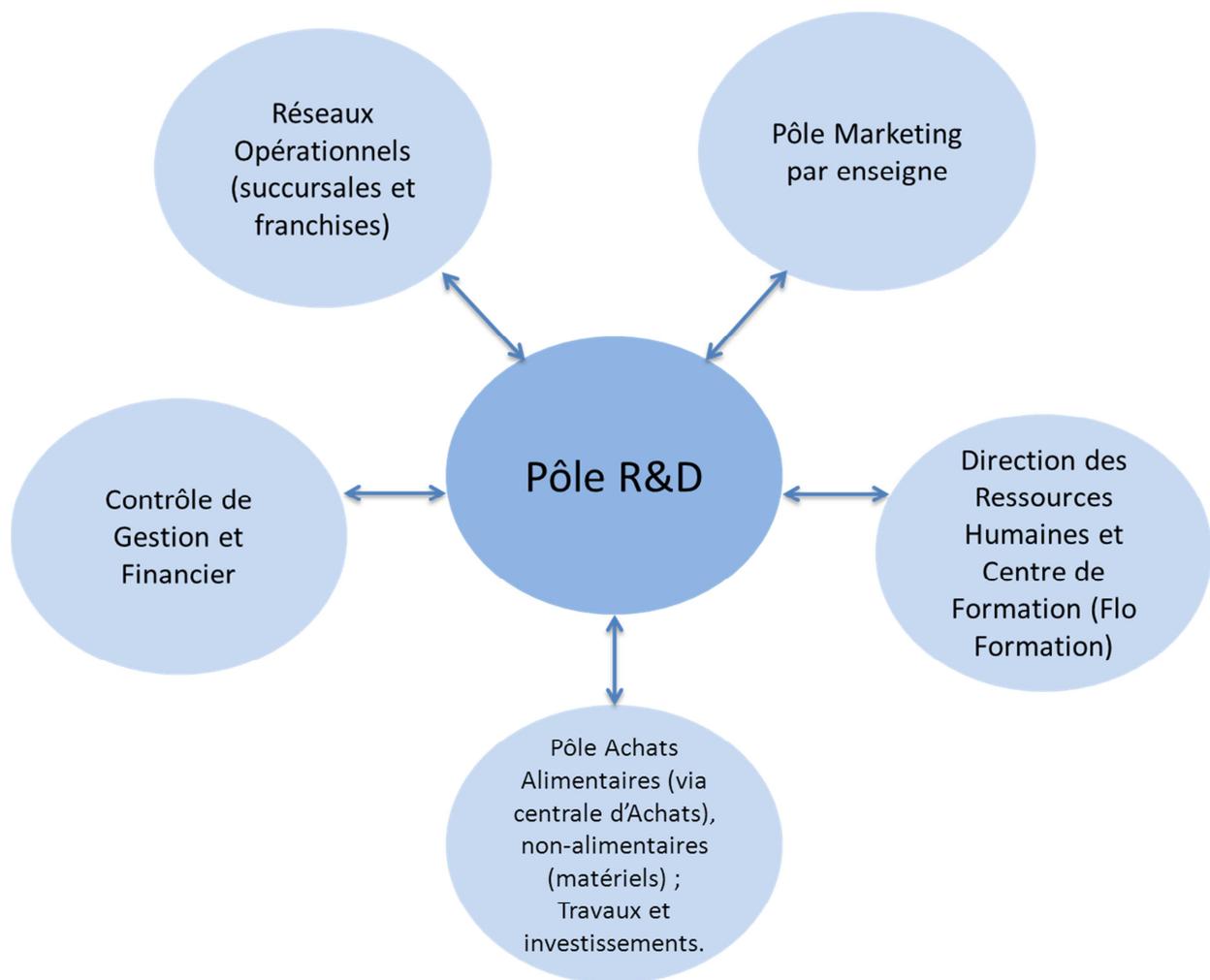


Figure 4.3.1. : Interactions fonctionnelles Groupe FLO en 2008 entre Pôle R&D et autres services.

#### 4.3.1. Historique dans la restauration hors domicile.

Le contexte général propre aux métiers de la restauration hors domicile [2.4.2.3.1.] et à leurs sociologies respectives [2.4.2.3.2.] nous a sensibilisé au caractère historiquement artisanal de ces métiers et à leur identification tardive à des métiers de services [2.4.2.]. L'interaction du produit avec le consommateur [Etchegoyen, 2002] ainsi que la dimension progressivement hédoniste de cet acte de manger [Fischler, 2001], [Poulain, 2007, 2009], [Corbeau, 2008] lui confèrent sa principale singularité. Cette dernière s'articule en permanence autour de paradoxes entre besoins courants, plaisirs rares [Cahiers Ernst & Young, 2009] et technicité nécessaire à leur production.

#### 4.3.2. Identification des métiers représentatifs devant figurer dans l'organisation R&D Groupe FLO.

Pour pouvoir apporter un support opérationnel autour du produit et du process, quatre métiers complémentaires et relevant de technicités distinctes, ont été identifiés [Figure 4.3.2.] et regroupés à la façon d'un « cluster », agglomération de compétences dans un même domaine. Ces rapprochements de compétences visent à favoriser l'innovation et les échanges de connaissances même informels car facilités par la proximité spatiale des différents acteurs R&D.

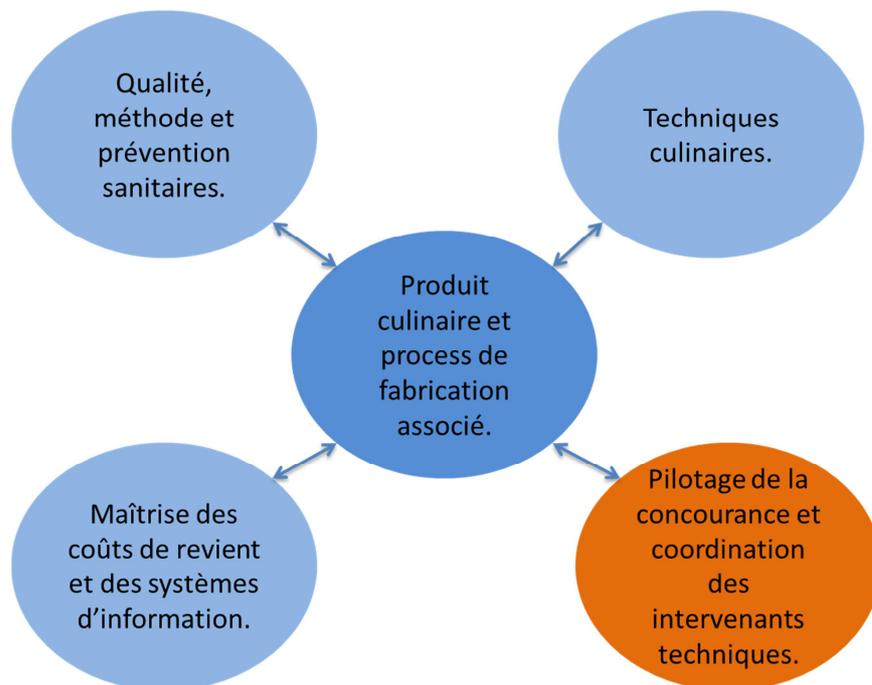


Figure 4.3.2. : Métiers du Pôle R&D Groupe FLO.

Une responsabilité qualité et prévention du risque sanitaire est un pré-requis organisationnel comme nous l'a démontré notre première expérimentation [4.2.6.]. Un apport technique et culinaire est historiquement la base métier nécessaire à la conception de tout produit [2.4.2.3.2.].

La multiplicité des offres et le pilotage en mode projet de chacune d'entre-elles nous amène à un pilotage concourant de l'ensemble [2.2.6.], afin notamment d'anticiper la meilleure synchronisation possible, l'inverse risquant d'être synonyme d'engorgement organisationnel [4.1.2.2.].

Enfin l'utilisation de systèmes d'informations doit se faire de façon appropriée avec une garantie de maîtrise des coûts cibles associés à tout nouveau produit [4.1.2.2.].

#### 4.3.3. Identification des acteurs cibles dans le processus de décision.

Dans ce cadre, l'organisation de départ du pôle R&D Groupe FLO s'est articulée autour de trois repères complémentaires (Figure 4.3.3.) :

- la qualité et la prévention sanitaire ;
- la culinarité et la conception technique des offres produits ;
- le référentiel système à travers des outils et des fiches techniques.

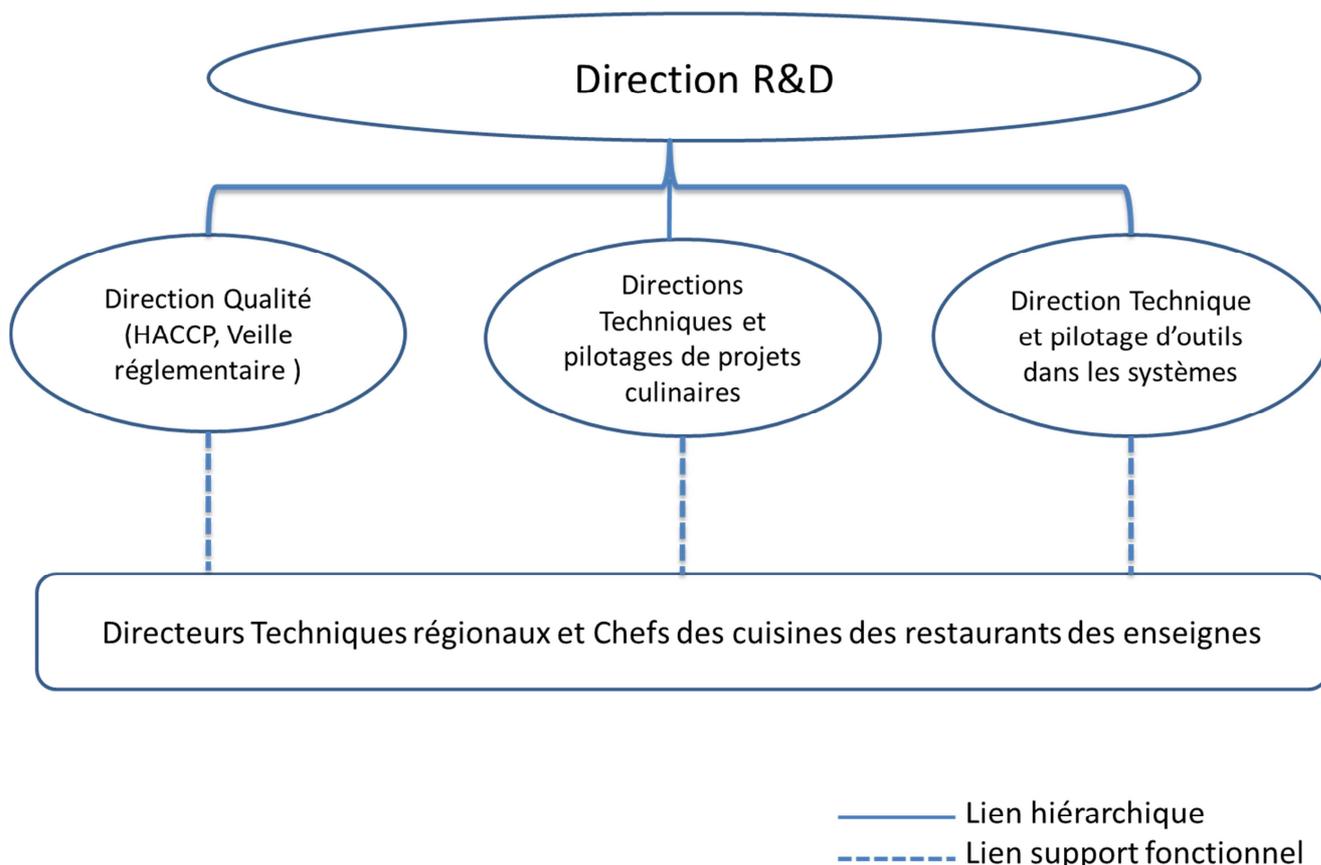


Figure 4.3.3. : Pôle R&D Groupe FLO en phase de démarrage en 2008.

- La direction Qualité a été composée de 3 ETP (équivalents temps pleins) – Profil principal d'ingénierie et méthodes agricoles ou agroalimentaires.
- Les directions techniques et culinaires ont été composées de 3 ETP – Profil principal de formation culinaire et doté d'une forte expérience opérationnelle (> 15 ans en moyenne).
- La direction technique centrée sur les outils et systèmes a été composée d'un ETP – Profil culinaire très expérimenté et doté d'un complément de formation et d'expérience en gestion de système d'information.

#### 4.3.4. Justification des critères discriminants.

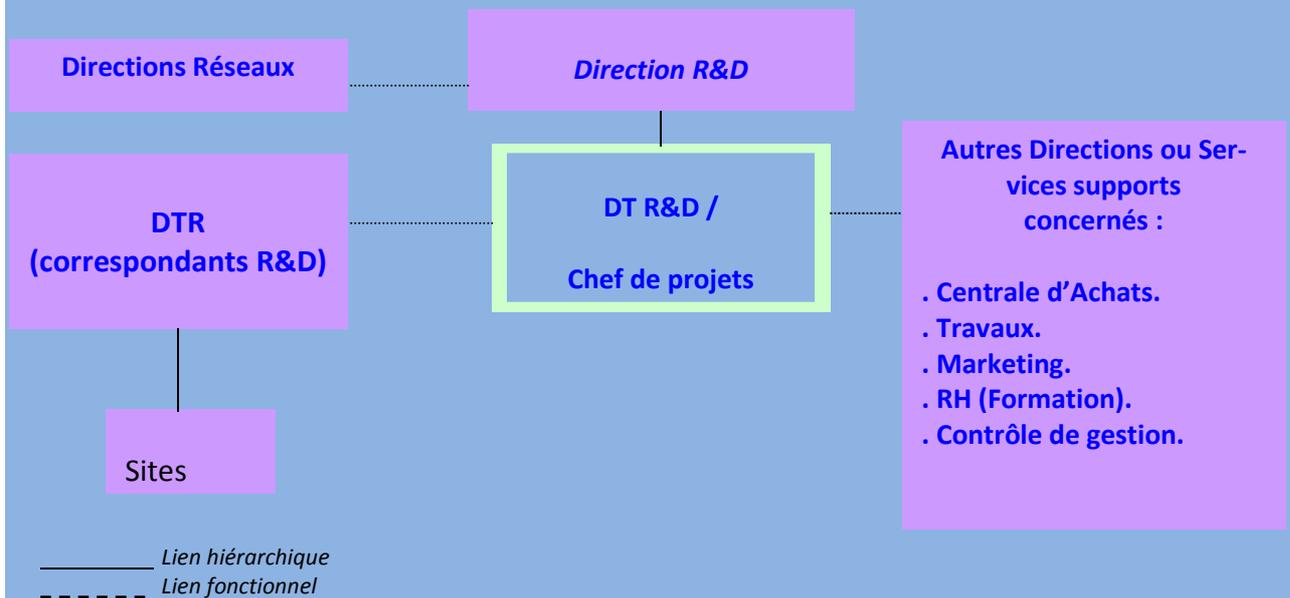
Chaque profil de poste a été conçu sur le même schéma. Le tableau 4.3.1. illustre ce dernier par la définition de fonction du directeur technique et culinaire au sein du pôle R&D.

Tableau 4.3.1. : Définition de fonction type en R&D FLO en janvier 2008.

DEFINITION DE FONCTION			
<b>Titre de la fonction</b>	: Directeur Technique R&D	<b>Rédacteur</b>	: PHS
<b>Rattachement</b>	: Directeur de la Recherche et Du Développement	<b>Version</b>	: 06 - <b>Date</b> : Fév. 08
<b>1 RAISON D'ETRE DE LA FONCTION</b>			
Dans le cadre de la politique et de la stratégie du Groupe, et par sa bonne compréhension de la démarche R&D :			
<ul style="list-style-type: none"><li>. il est force de proposition sur les dimensions produit et process.</li><li>. il transmet son savoir-faire.</li><li>. il partage son expertise avec les décisionnels.</li><li>. il développe en permanence ses expertises.</li><li>. il pilote des projets R&amp;D successifs en support opérationnel maximum des réseaux.</li></ul>			
. il assure un travail de veille sur un certain nombre de points spécifiques identifiés préalablement avec sa hiérarchie.			
<b>2 DIMENSIONS CARACTERISTIQUES</b>			
Il trouve son opérationnalité par l'utilisation primordiale du mode de fonctionnement par projets successifs. A ce titre il a, à chaque fois, une obligation de résultat quant à ce qui doit être livré aux réseaux opérationnels.			

### 3 POSITIONNEMENT / LIAISONS

Organigramme général



### 4 ACTIVITES DOMINANTES

#### 4.1 PRODUIT ET ELABORATION

- Veiller, rechercher et sélectionner les nouveaux produits en relation avec les acheteurs, en étant à l'écoute et acteur de l'évolution, des modes et des tendances de consommation.
- Créer des recettes en adéquation avec le brief marketing de chaque marque, les compétences humaines mobilisables et les infrastructures potentiellement utilisables.
- Maîtriser les différentes cultures culinaires au sein du Groupe (expertises).
- Formaliser les fiches techniques correspondantes en tenant compte du nécessaire accompagnement pédagogique des équipes et des contraintes financières de chaque marque.
- Etablir, le cas échéant, les cahiers des charges avec les fournisseurs et s'assurer de leurs applications.
- Expliquer et accompagner la mise en œuvre des fiches techniques dans le souci de l'atteinte des objectifs coût matière.
- Contrôler la réalisation de produits strictement conformes aux fiches techniques validées pour chaque carte de chaque marque.

Tableau 4.3.1. (Suite).

#### 4.2 PROCESS ET ERGONOMIE

- Sur la base des diagnostics techniques effectués dans les cuisines, être force de proposition pour l'amélioration des installations et matériels utilisés par les marque.
- S'informer et être à l'écoute des évolutions en cours en matière de matériels, de nouvelles technologies et à l'initiative de toutes les adaptations sur chaque marque et/ou le Groupe.
- Etre force de proposition et conseil sur les domaines des investissements et des frais généraux liés au maintien en conformité des installations et du matériel de cuisine.
- Etre force de sensibilisation de l'équipe Marketing sur le process et l'ergonomie propre à chaque concept.

#### 4.3 GARANT HYGIENE ET SECURITE

Chaque membre de l'équipe R&D est par nature un garant primordial du respect des règles Qualité en vigueur et se doit de l'intégrer préalablement à chacune de ses actions ou activités.

#### 4.4. ACCOMPAGNEMENT DES COMPETENCES

- Accompagner la mise en place optimale auprès des réseaux grâce :
  - à une relation privilégiée avec les DT régionaux ou chefs localement,
  - à la mise en place d'outils formalisés et multimédias adaptés.
- Favoriser au maximum un fonctionnement collectif et homogène entre DT du pôle R&D.

#### 4.5 VEILLE ACTIVE

- Etre au fait de toutes innovations susceptibles d'être étudiées tant en matière de process que de produit et plus largement de concept.
- Identifier l'ensemble des sources d'informations possibles et les partager avec l'ensemble de l'équipe R&D.
- Confronter et partager des visions régulièrement avec l'équipe R&D aux occasions prévues pour ce faire.
- Etre au fait de toute culture culinaire susceptible d'intéresser le Groupe.

Tableau 4.3.1. (Suite).

5 LISTE DES COMPETENCES ET CONNAISSANCES CIBLES POUR EXERCER LA FONCTION

ACTIVITES	N°	COMPETENCES ET CONNAISSANCES CIBLES	COMPETENCES ET CONNAISSANCES ASSOCIEES
Produit et élaboration	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances des règles d'hygiène internes (DLC...).</li> <li>- Savoir-faire technique culinaire.</li> <li>- Règles de construction d'une fiche technique.</li> <li>- Règles de calcul du coût matière.</li> <li>- Techniques spécifiques à l'enseigne.</li> <li>- Bases d'ergonomie.</li> <li>- Expertises des cultures culinaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître la conformité des produits stockés et/ou envoyés par rapport aux fiches techniques et aux règles d'hygiène en vigueur.</li> <li>- Accompagner les collaborateurs dans leur prise en main des fiches techniques à chaque nouvelle carte.</li> </ul>
Process et Ergonomie	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases d'ergonomie.</li> <li>- Bases économiques et budgétaires (INV/FG).</li> <li>- Maîtrise de la mercuriale Groupe et connaissance des fournisseurs et fabricants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures budgétaires des marques.</li> </ul>
Garant Hygiène et Sécurité	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attentes (règles de base) de la branche professionnelle et du Groupe dans ces deux domaines.</li> <li>- Standards exigés pour la tenue de l'exploitation.</li> <li>- Procédures de nettoyage.</li> <li>- Spécificité des produits d'entretien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les rapports d'hygiène (audit, analyses bactériologiques...).</li> <li>- Analyser les rapports sécurité.</li> <li>- Accompagner la réalisation des plans d'action dans le respect des procédures de l'enseigne et du budget.</li> </ul>
Accompagnement des compétences	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance des outils formation en vigueur dans le Groupe.</li> <li>- Règles de communication interpersonnelle.</li> <li>- Règles de transmission du savoir-faire.</li> <li>- Règles budgétaires en vigueur dans chaque marque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détecter les besoins en formation des équipes.</li> <li>- Avoir connaissance des définitions de fonctions et de postes en vigueur dans les réseaux.</li> </ul>
Veille active	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être présent sur toutes les occasions utiles ou jugées comme telles (salons, abonnements).</li> <li>- S'efforcer en permanence d'avoir une vision partagée (MKTG, R&amp;D, Opérations) de l'évolution de chaque concept étudié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à identifier de nouvelles sources d'informations.</li> </ul>

Tableau 4.3.1. (Suite).

## 6 **ROLE DU DT R&D**

- ✓ Etre acteur dans l'évolution des orientations culinaires de chaque marque, en rapport avec les modes et les tendances de consommation identifiés par le Marketing ou en collaboration avec ce dernier.
- ✓ Etre garant de la qualité du produit.
- ✓ Etre moteur dans la transmission de savoir-faire.
- ✓ Etre un relais d'information auprès de l'ensemble de ses Interlocuteurs.
- ✓ Etre un ambassadeur des images, des concepts, des produits, des marques, du Groupe.

## 7 **RESULTATS ATTENDUS ET CRITERES DE PERFORMANCE**

Respect des cadres imposés par la gestion de projet et restitution opérationnelle conforme aux attentes fixées dans les délais impartis.

## 8 **PASSERELLE D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE**

- ✓ Evolution transversale.
- ✓ Evolution vers d'autres métiers : Réseaux, Formation, Achats, etc.
- ✓ Location-gérance, franchise.

## 9 **CONDITIONS D'ACCES A LA FONCTION**

Formation de base	Ecole hôtelières et/ou expérience professionnelle significative au poste de Chef de cuisine
Secteur d'activité	Restauration et/ou Hôtellerie
Délai moyen d'adaptation à la fonction	6 mois à 1 an
Pour les recrutements en interne	Chef de cuisine/DT Réseaux

Tableau 4.3.1. : Définition de fonction type en R&D FLO en janvier 2008 (fin).

A chaque poste de responsabilités, une définition de fonction sur le schéma du tableau 4.3.1, a été réalisée au sein du Pôle R&D avec l'appui de la Direction des Ressources Humaines du Groupe FLO.

#### 4.3.5. Protocole expérimental.

Nous avons procédé en deux temps. Tout d'abord dans le respect du schéma cible d'interaction (figure 4.3.1.), nous avons interrogé chaque représentant de fonction participant au Comité de Direction du Groupe au début de l'année 2008. Les représentants de ces fonctions étaient :

- Directeur marketing groupe ;
- Directeurs généraux opérationnels du périmètre de restauration à thème (2) ;
- Directeur général opérationnel du périmètre des Brasseries institutionnelles ;
- Directeur général opérationnel du périmètre de la restauration concédée ;
- Directeur administratif et financier et responsable du contrôle de gestion groupe ;
- Directeur des ressources humaines groupe et directrice du centre de formation ;
- Directeur du réseau de restaurants franchisés ;
- Directeur des achats alimentaires et de notre centrale de référencements et d'achats ;
- Directeur des achats non-alimentaires, des travaux et des investissements.

Chacune de ces onze personnes interviewées représentant l'ensemble de la direction de l'entreprise a répondu au même format d'entretien. Chacune a eu la possibilité de préparer son rendez-vous au minimum une semaine avant (Figure 4.3.4.).

<b>Direction :</b>	
<b>Services R&amp;D apportés</b>	<b>Fréquence :</b>
<b>Attentes pour le Pôle R&amp;D</b>	<b>Fréquence :</b>

Figure 4.3.4. : Document de travail CODIR Groupe FLO en vue du mapping des interactions fonctionnelles.

La restitution s'est faite comme suit (figure 4.3.5, 4.3.6, 4.3.7, 4.3.8, 4.3.9, 4.3.10).

<p><b>Services R&amp;D apportés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Eléments constitutifs des budgets R&amp;D détaillés par poste.</li> <li>. Echanges sur l'évolution des coûts de revient et coûts de productivité globaux par concept.</li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>} Annuelle</li> <li>} Annuelle</li> </ul>
<p><b>Attentes pour le pôle R&amp;D :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Processus budgétaire par anticipation.</li> <li>. Echanges sur l'évolution des coûts de revient et coûts de productivité et par concept.</li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>} Annuelle</li> <li>} Mensuelle</li> </ul>

Figure 4.3.5. : Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et DAF (contrôle de gestion en 2008).

<p><b>Services R&amp;D apportés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Processus Carte et Comité d'Orientation de la Carte.</li> <li>. Validation systématique des supports et PLV par la Direction Qualité R&amp;D.</li> <li>. Veille culinarité (produits, process) des enseignes concurrentes et autres marchés.</li> <li>. Propositions d'évolutions travaillées avec les achats.</li> <li>. Sensibilisation aux contraintes opérationnelles, aux process et à l'ergonomie propres à chaque concept.</li> </ul> <p>A développer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Comité « Veille et Développement » composé de : Directeur Marketing, Direction R&amp;D, Directeur Convergence et intervenants extérieurs désignés par ces derniers : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Veille et échanges sur opportunités marchés, concepts.</li> <li>→ Elaboration éventuelle de plate-formes de tests communs.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>} . Cf. rétroplanning R&amp;D et en temps réel si supports hors cartes.</li> <li>} . Mensuelle</li> <li>} . Trimestrielle</li> </ul>
<p><b>Attentes pour le Pôle R&amp;D :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Brief et orientation carte à l'aide d'outils qualitatifs de mesure de la perception Clients et outils quantitatifs (analyses statistiques).</li> <li>. Brief commun à Convergence concernant les cas spécifiques de la vaisselle et du setting (brief finalisé à 2 niveaux).</li> <li>. Sensibilisation aux contraintes opérationnelles, aux process et à l'ergonomie propre à chaque concept.</li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>} . Cf. rétroplanning R&amp;D</li> <li>} . Mensuelle</li> </ul>

Figure 4.3.6. : Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et direction marketing en 2008.

<p><b>Services R&amp;D apportés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Suivi qualité R&amp;D</li>   <li>. Mise au point des cartes et des offres.</li> <li>. Elaboration des standards techniques (FT, méthodes, process).</li>   <li>. Veille culinarité des enseignes et autres marchés.</li> <li>. Revue opérationnelle (fonctionnement des offres produits, process, productivité).</li> <li>. Partage d'informations R&amp;D liées à la veille (produits, process, concepts...).</li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>} . Programme Laboratoires + audits « Hygiène Sécurité » effectués par tous les membres de l'équipe R&amp;D (minimum imposé : 1 visite par personne et par mois)</li>   <li>} . Rétroplanning R&amp;D</li>   <li>} . Mensuelle + en temps réel si nécessité (cf.proximité primordiale de la R&amp;D vis-à-vis des Directions Réseaux).</li> </ul>
<p><b>Attentes pour le Pôle R&amp;D :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Stratégie revue et corrigée en temps réel (objectifs et moyens) si ré-orientations éventuelles.</li>   <li>. Brief et orientation Carte.</li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>} . Cf. ci-dessus.</li>   <li>} . Cf. rétroplanning R&amp;D et en concertation avec le marketing.</li> </ul>

Figure 4.3.7. : Interactions entre Pôle R&D et directions opérationnelles de réseaux en 2008.

<p><b>Services R&amp;D apportés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. La Direction R&amp;D demeure le principal point de contact de Convergence dans le processus de fixation des cartes (exception sur brief vaisselle à 2 niveaux : Marketing et R&amp;D).</li> <li>. Echanges permanents de chaque DT R&amp;D sur ses projets en cours et veille spécifique à mettre en place avec le DT R&amp;D concerné (produits, process/ergonomie, matériels, tests consommateurs).</li> <li>. Echanges sur tout type d'information pertinente et argumentée traitant de nutrition, d'environnement et de développement durable (DT et Direction Qualité R&amp;D).</li> <li>. Comité « Veille et Développement » (participation Dr Convergence ) organisé par la Direction R&amp;D.</li> <li>. Réunion Achats / Qualité.</li> <li>. Procédure de gestion crise et alerte communes (Qualité R&amp;D).</li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Rétroplanning R&amp;D.</li> <li>. Cf. Organigramme R&amp;D en temps réel.</li> <li>. Comités de veille bimestriel. (1 famille de produits/matières premières présentée à chaque comité).</li> <li>. Trimestriel.</li> <li>. Bimestriel.</li> </ul>
<p><b>Attentes pour le Pôle R&amp;D :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. La Direction R&amp;D demeure le principal point de contact de Convergence dans le processus de fixation des cartes (exception sur brief vaisselle à 2 niveaux : Marketing et R&amp;D).</li> <li>. Echanges sur tout type d'information pertinente et argumentée traitant de nutrition, d'environnement et de développement durable.</li> <li>. Possibilité de travailler très en amont sur les offres afin d'anticiper au maximum les tendances du consommateur.</li> <li>. Information systématique en temps réel de tout changement de référence existante, ayant une conséquence sur la dénomination ou la composition du produit concerné (cf. allergènes notamment).</li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Rétroplanning R&amp;D.</li> <li>. Cf. organigramme R&amp;D en temps réel et comité de veille bimestriel consacré systématiquement à une famille de produits/matières premières.</li> <li>. 12 mois d'avance sur toute sortie de carte.</li> <li>. En temps réel.</li> </ul>

Figure 4.3.8. : Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et centrale de référencements et d'achats de produits alimentaires (Convergence Achats).

<p><b>Services R&amp;D apportés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Participation active au rétroplanning de développement et d'ouvertures de sites (réunions de préparation de projets à la source).</li> <li>. Suivi des réalisations travaux cf. les engagements pris auprès des services officiels (Vétérinaires, Fraudes, etc).</li> <li>. Participation suivant besoins aux réunions M.O/Architectes.</li> <li>. Echanges réguliers sur les projets en cours.</li> <li>. Réactivité à toute soumission de projet avant validation (Comité Plans = Direction Qualité R&amp;D + DT R&amp;D + Direction Travaux).</li> <li>. Participation régulière aux Comités d'engagements de dépenses (CED).</li> <li>. Validation de la Mercuriale Matériels.</li> <li>. Veille régulière partagée sur tous les sujets environnementaux et toutes évolutions technologiques d'actualité.</li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Hebdomadaire (Juridique, Développement, Travaux, R&amp;D).</li> <li>. Hebdomadaire.</li> <li>. Hebdomadaire.</li> <li>. Bi-mensuelle minimum.</li> <li>. Hebdomadaire.</li> <li>. Mensuelle.</li> <li>. Bi-mensuelle.</li> <li>. Trimestrielle.</li> </ul>
<p><b>Attentes pour le Pôle R&amp;D :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Validation impérative de tout projet nouveau par le pôle R&amp;D (Direction Qualité R&amp;D + DT R&amp;D) avant signature définitive, dans le respect des délais imposés par le Groupe.</li> <li>. Participation suivant besoins aux réunions M.O. / Architectes.</li> <li>. Alerte systématique sur toute anomalie Qualité.</li> <li>. Information régulière sur les projets de développement et investissements à périmètre comparable (CED).</li> <li>. Information régulière sur les sinistres en cours avec conséquences techniques.</li> </ul>	<p><b>Fréquence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Hebdomadaire.</li> <li>. Hebdomadaire.</li> <li>. Mensuelle</li> <li>. Hebdomadaire.</li> </ul>

Figure 4.3.9. : Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et direction des travaux, investissements et achats non alimentaires, en 2008.

<b>Services R&amp;D apportés :</b> . Besoins en formation formalisés. . Participation R&D à tous types d'actions internes ou externes en concertation avec FLO Formation. . Accompagnement particulier des équipes techniques sur tous les concepts (Brasseries incluses) et tous les plans de formation liés.	<b>Fréquence :</b> } . Annuelle } . Mensuelle
<b>Attentes pour le Pôle R&amp;D :</b> . Elaboration des plans de formations R&D et information sur les plans de formation réseaux. . Mise en œuvre du plan de formation R&D.	<b>Fréquence :</b> } . Annuelle

Figure 4.3.10. : Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et DRH / Centre de formation, en 2008.

Nous avons procédé de nouveau à une série d'interviews en janvier 2011 (questionnaire type en annexe 4), soit trois ans après la première (figure 4.3.1.). Le paysage fonctionnel du Groupe FLO avait évolué et plusieurs fonctions étaient naturellement apparues dans les cycles d'interactions avec le Pôle R&D (figure 4.3.11 et 4.3.12).

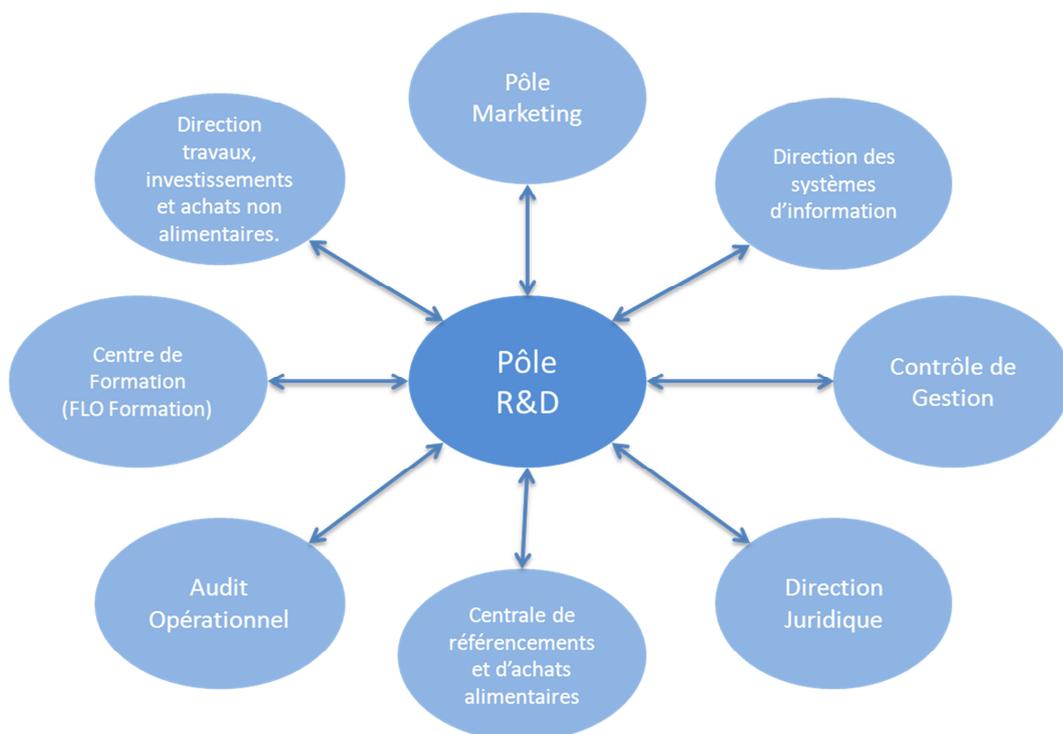


Figure 4.3.11. : Interactions fonctionnelles Groupe FLO en 2011 entre Pôle R&D et autres services supports.

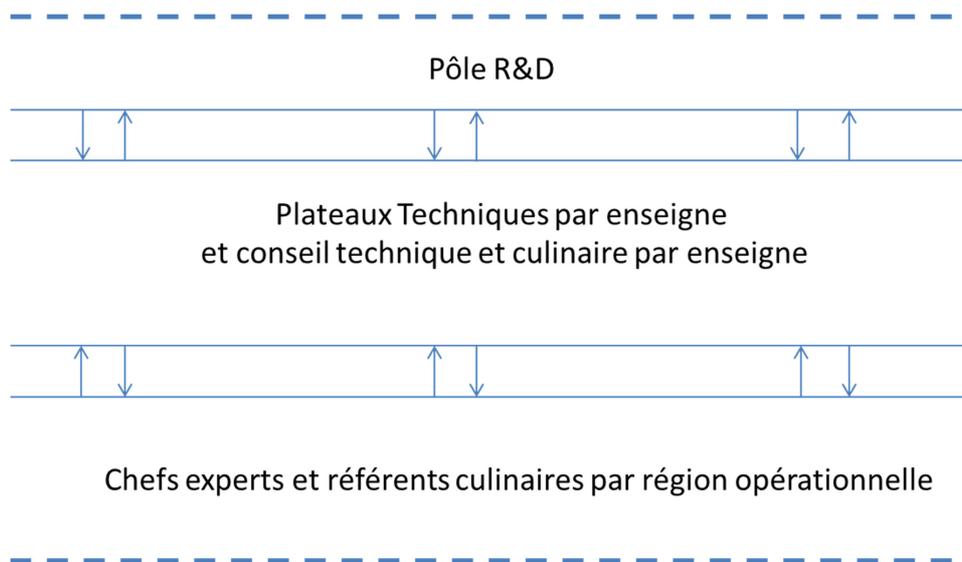


Figure 4.3.12. : Interactions de support opérationnel du Pôle R&D aux périmètres opérationnels (succursales et franchises).

Les faits marquants de cette nouvelle géographie fonctionnelle peuvent être énoncés comme suite :

- Renforcement du lien entre Pôle marketing et Pôle R&D, le second ne pouvant travailler sans demande ou orientation du premier, et actions de veille R&D mises en place et utiles aux équipes marketing ;
- Le Pôle R&D est devenu le point de contact du Groupe avec sa Centrale de référencements et d'achats, organe partenaire et externalisé, auquel Groupe FLO est adhérent ;
- Les liens du Pôle R&D avec le Centre de Formation interne se sont développés et renforcés (mise en place d'outils de formation techniques, certificats de qualifications culinaires professionnels, e-learning, refontes d'outils existants,...) ;
- Le niveau d'interactions avec le contrôle de gestion s'est concentré sur des outils de simulation de cartes par enseigne, pilotés de façon concertée mais coordonnés par le pôle R&D ;
- Le niveau d'interactions avec le service juridique s'est révélé plus récurrent et ciblé sur des problématiques d'appellations de produits et de matières ;
- Le niveau d'interactions avec les systèmes d'information s'est considérablement développé (mises en place d'outils, participation aux refontes des systèmes de référencements,...) ;
- Le niveau d'interactions avec les travaux, investissements et achats matériels, s'est considérablement développé (troisième expérimentation (4.4) ;
- Le niveau d'interactions avec les directions opérationnelles s'est prioritairement développé, sur la base notamment de diagnostics effectués dans les restaurants par une équipe d'auditeurs opérationnels (Tableau 2.4.9.). La figure 4.3.12. décrit sommairement ce dernier niveau d'interactions.

Les directions régionales opérationnelles, sur proposition de la direction du Pôle R&D, ont mis en place un réseau de chefs référents pouvant agir en correspondants privilégiés et relais des projets mis en place par les directions techniques et culinaires regroupées au sein du Pôle R&D, et ce en lieu et place de directions techniques régionales historiques, supprimées progressivement par la direction du Groupe.

Les points de contacts entre ces chefs référents et experts et le Pôle R&D se font principalement sur des sites dédiés à la mise au point des produits, dénommés plateaux techniques (1 restaurant par enseigne) où se déroulent l'essentiel des actions de formation technique ou de transmission de savoir-faire.

Il est prévu de décentraliser de plus en plus ces plateaux techniques.

Le Pôle R&D joue à la fois un rôle de coordination des actions menées sur ces restaurants pilotes que sont les plateaux techniques, et un rôle de conseil technique et culinaire mobile sur la base de demandes des directions opérationnelles en régions. Cet apport de soutien et de conseil se fait de façon concertée avec la cellule d'audit opérationnel et a pour principal objectif d'accompagner au mieux la bonne compréhension des outils techniques mis en œuvre. Cet apport se fait principalement auprès des chefs référents en régions.

Le tableau 4.3.2. synthétise l'état des lieux de l'ensemble de ces interactions constatées début 2011 et en parallèle quant à la méthode de consultation avec les constats effectués début 2008 (figures 4.3.4, 4.3.5, 4.3.6, 4.3.7, 4.3.8, 4.3.9, 4.3.10.) et il en souligne les principaux écarts.

<b>2008</b>	Interactions R&D établies avec fonctions : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Directions réseaux succursales et franchises,</li> <li>→ Marketing,</li> <li>→ Référencement matières et achats alimentaires,</li> <li>→ Travaux, investissements et achats non alimentaires,</li> <li>→ Direction financières et contrôle de gestion.</li> </ul>	
<b>2011</b>	Interactions R&D avec fonctions Groupe 1 (G1) : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Direction réseau succursales,</li> <li>→ Direction réseau franchises,</li> <li>→ Marketing,</li> <li>→ Achats alimentaires (centrale de référencements et d'achats),</li> <li>→ Systèmes d'informations,</li> <li>→ Contrôle de gestion opérationnel,</li> <li>→ Audit opérationnel.</li> </ul>	Interactions R&D avec fonctions Groupe 2 (G2) : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Juridique,</li> <li>→ Travaux et investissements,</li> <li>→ Achats non alimentaires,</li> <li>→ Formation interne,</li> <li>→ Contrôle budgétaire.</li> </ul>
<b>2011</b>	Apports 2011 / 2008 et écarts constatés : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Distinguer succursales et franchises, interactions distinctes,</li> <li>→ Intégrer les auditeurs opérationnels dans des échanges réguliers (club R&amp;D) et des croisements de résultats,</li> <li>→ G1 = lien et interactions constantes avec le pôle R&amp;D (exemple des rétroplannings partagés et combinés) formels et informels.</li> </ul>	Apports 2011 / 2008 et écarts constatés : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Formats de communication plus occasionnels à adopter entre le pôle R&amp;D et G2.</li> <li>→ Liens de communication simplifiés ou spécifiques à mieux mettre en place (rétroplanning simplifié, échanges spécifiques autour des plans concepts).</li> </ul>

Tableau 4.3.2. : Synthèse interactions Pôle R&D en 2011 après mesure d'écarts.

#### 4.3.6. Résultats et conclusion.

Malgré son caractère moins aisément quantifiable, la confrontation de nos deux consultations à trois ans d'intervalle (2008 et 2011) nous conforte dans l'architecture de départ du Pôle R&D tout en tenant compte des précisions survenues en cours de mise en place.

Deux faits marquants sont à relever :

- L'importance accrue de la coordination technique et du pilotage de la concurrence entre services et entre projets. Le rétroplanning mensualisé sur une année et mis en place au sein du Pôle R&D incarne cette nécessité (figure 4.3.13.) au point d'avoir déclenché une planification étendue aux partenaires amont (marketing, directions générales opérationnelles) et avals (centrale d'achats, systèmes d'informations et de référencements) ;
  
- L'importance accrue d'un fonctionnement efficacement décentralisé sur le plan opérationnel et coordonné techniquement par le Pôle R&D auprès des réseaux de chefs experts et référents, agissant en relais locaux (lettre de mission en annexe 6). Cette proximité se concrétise :
  - En transmettant des cahiers des charges techniques et culinaires (fiches techniques et de process) ainsi que le plan de maîtrise sanitaire ;
  - En accompagnant à l'aide d'un outil de pilotage système les commandes et les mises en place de produits à l'échelle de chaque site ;
  - En formant via les outils mis au point avec FLO Formation, l'encadrement des équipes de cuisine toutes enseignes.

La figure 4.3.14 illustre ce type de fonctionnement.

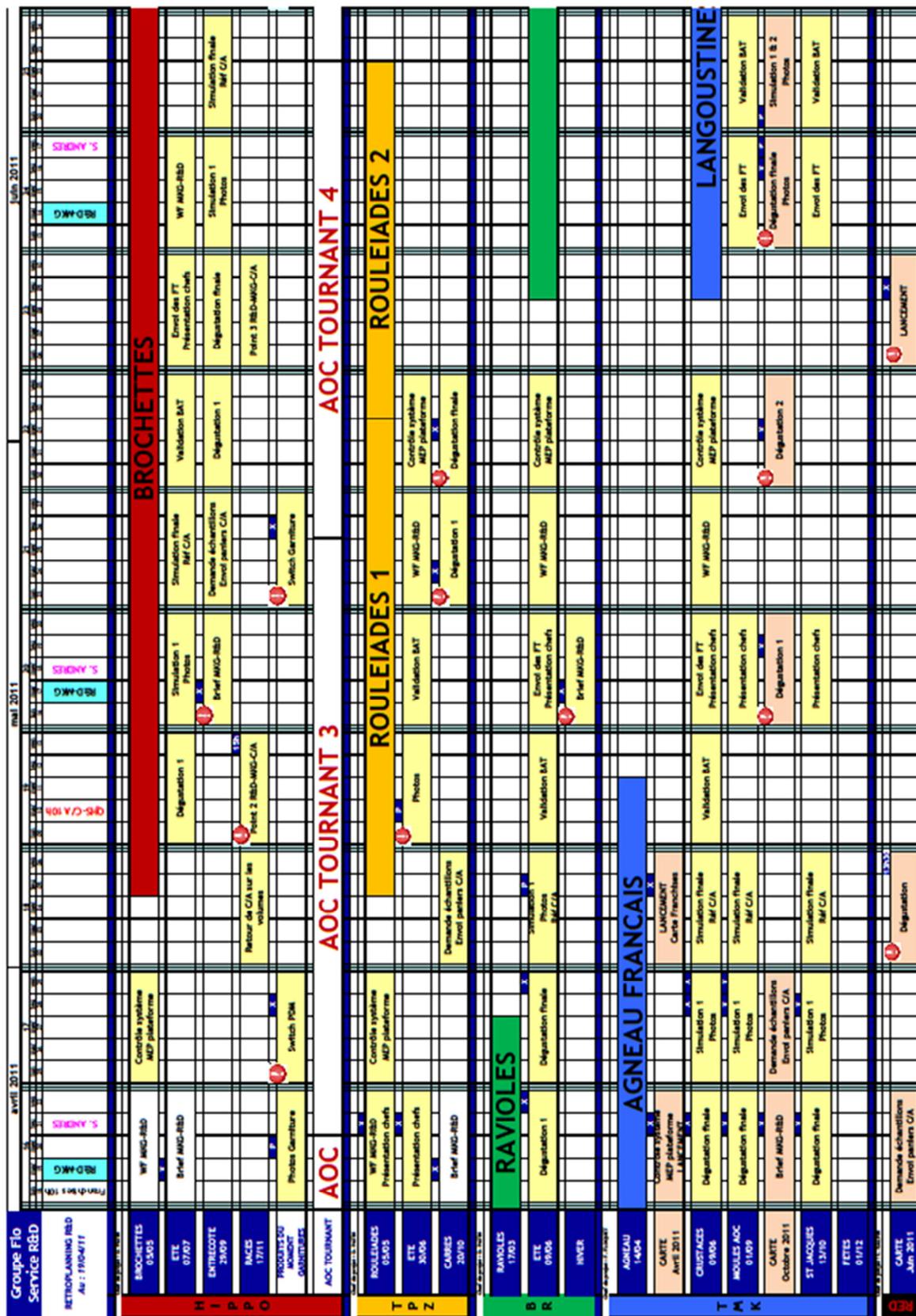


Figure 4.3.13. : Exemple de rétroplanning concourant du Pôle R&D (extrait 1).



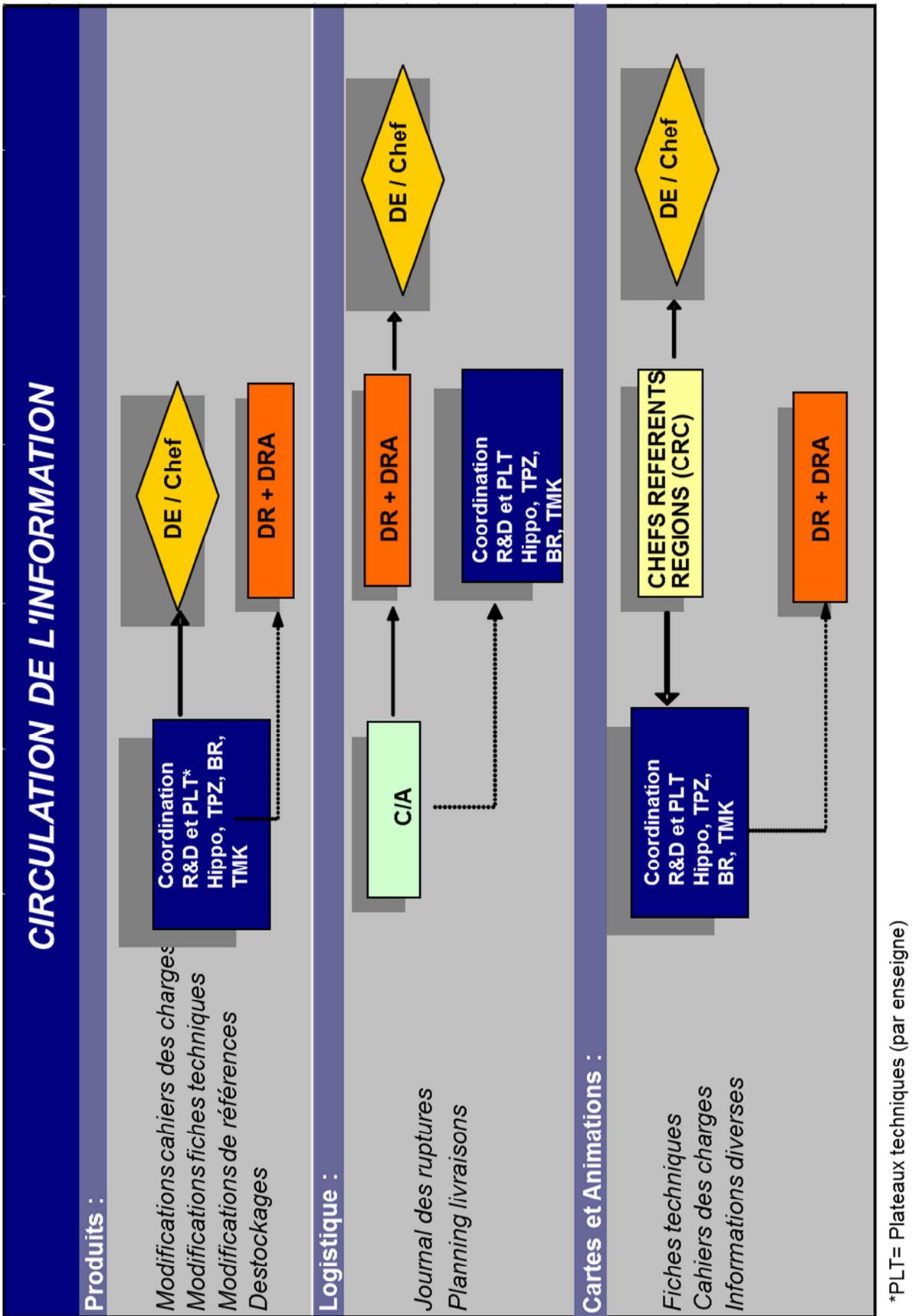


Figure 4.3.14. : Schéma de flux d'information entre Pôle R&D et régions opérationnelles (extrait).

#### 4.3.6.1. Ce que nous retenons de notre recherche de modèle organisationnel.

Entre son démarrage en 2008 (annexe 1) et son analyse fin 2011, le Pôle R&D dans sa configuration et son organisation a fait l'objet d'un point de validation et d'étape auprès du Comité de Direction du Groupe FLO (annexe 2). A chacune de ces étapes, la vision de l'organisation humaine de départ [Albert, Emery, 2002] a été consolidée et affinée malgré des divergences notoires dans l'évaluation de certaines compétences individuelles et les restrictions significatives de moyens survenues brutalement au plus fort de la crise boursière. Ces aléas n'ont finalement fait que renforcer notre approche organisationnelle là où certaines autres se voyaient brutalement stoppées, dans d'autres parties de l'entreprise. Nous retiendrons principalement de notre modèle organisationnel :

- dans un esprit de « cluster » intégré à l'entreprise, la nécessité d'accompagner très finement et très assidûment chaque compétence et chaque expertise au sein du Pôle R&D afin notamment de faciliter le travail collaboratif entre spécialistes, afin d'éviter « l'impossible métier de l'innovation technique » [Latour, 2003] ;
- la nécessité de coordonner les projets à l'aide d'une fonction nouvelle de planification et de maîtrise de la concourance dans le pilotage permanent des opérations mises en œuvre ;
- l'adéquation confirmée entre travail de qualité et durabilité pour préserver aux mieux notre culture métier autour notamment de nos savoir-faire culinaires ;
- la compatibilité nécessaire entre structure experte centralisée de pilotage des offres, outils et méthodes (Pôle R&D), et leur diffusion adaptable au plus près des restaurants via des correspondants locaux dans les régions, à l'aide d'un suivi matriciel (réseaux de chefs référents culinaires régionaux) ;
- l'importance cruciale du respect de tous les acteurs et de la pédagogie nécessaire en permanence dans la mise en œuvre de chaque opération.

#### 4.3.6.2. Validation de l'hypothèse 2.

Le temps de mesure (3 ans) et la réalité des actions mises en œuvre en permanence (figure 4.3.13) nous renvoie à notre modèle graphique. Les décalages d'une étape à l'autre (2008, 2009, 2011) relèvent plus d'enrichissements du dispositif que de contradictions. En cela, il est possible de considérer une bonne opérationnalité dans la mise en œuvre associée à une cohérence et une durabilité du dispositif (figures 4.3.16 et 4.3.17) :

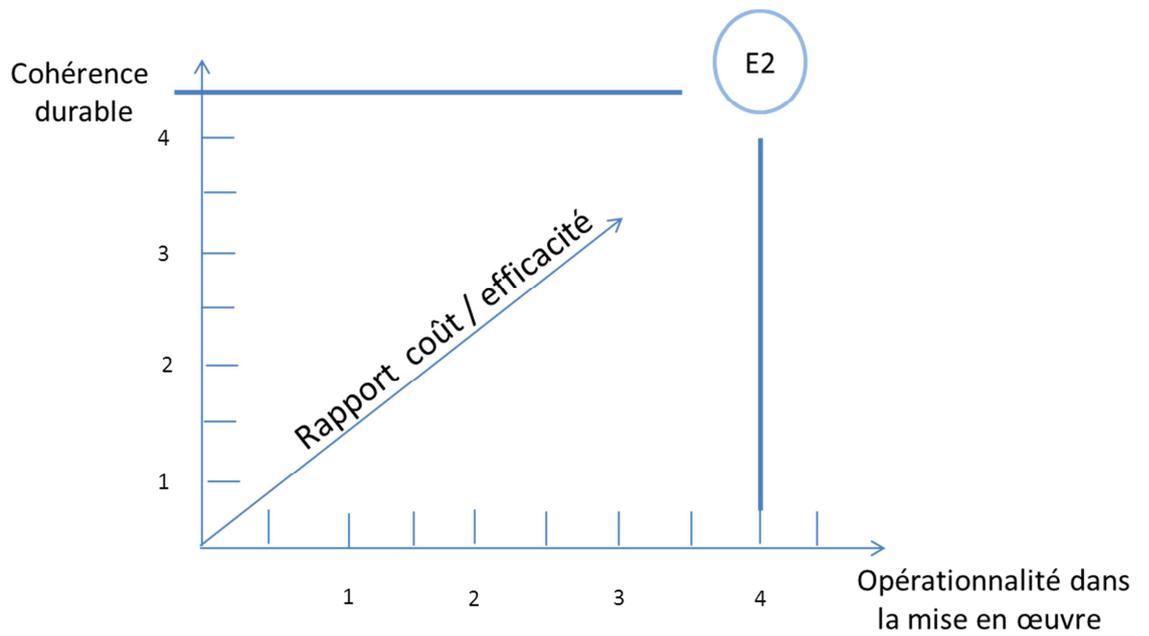


Figure 4.3.15. : Représentation graphique de l'expérimentation 2.

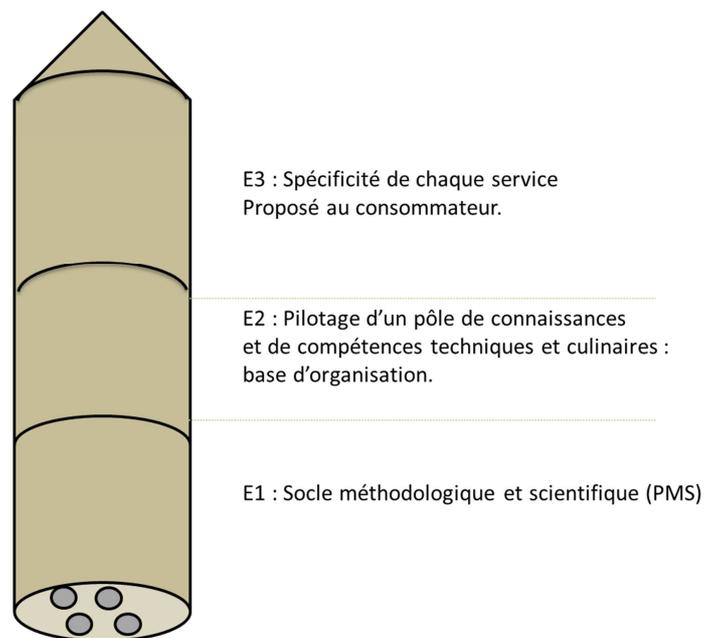


Figure 4.3.16. : Validation de l'expérimentation 2 et introduction de l'expérimentation 3.

L'analyse critique pourra être de plus en plus poussée au fil du temps surtout si l'organisation de l'entreprise qu'est Groupe FLO, poursuit son développement à une cadence analogue à celle constatée.

Il est certainement possible d'évaluer cette valeur acquise par l'organisation en la comparant à d'autres entreprises. Cependant, le caractère journalistique et insuffisamment scientifique de nos informations concurrentielles, nous en a plutôt dissuadés, même si nos différents constats convergent, surtout s'agissant de créneaux de restauration hors domicile en forte croissance de marchés et d'organisations (RRAS, RRF, RRT, [Gira, études spécialisées : Tableau 2.4.7]).

L'hypothèse 2 est démontrée par l'expérimentation correspondante. La mise en place d'une structure R&D organisée en pôle de compétences et de connaissances au service de chacune des enseignes composant le Groupe FLO, est validée.

Comment partager les outils de pilotage mis en commun, dans le respect des spécificités de services de chaque enseigne, tel est l'objectif de notre prochaine expérimentation.

## QUATRIEME PARTIE

### CHAPITRE 4

#### Hypothèse et expérimentation techniques.

---

- 4.4. Emergence de projets R&D innovants dans une structure de services : hypothèse et expérimentation techniques.
    - 4.4.1. Historique des concepts de restauration à thème.
    - 4.4.2. Les concepts développés par le Groupe FLO.
    - 4.4.3. Identification des points-clés techniquement propres à un concept.
      - 4.4.3.1. Notion de Plan Concept.
      - 4.4.3.2. Unités utilisées par Plan Concept.
    - 4.4.4. Identification des points-clés propres à la déclinaison d'un concept nouveau.
      - 4.4.4.1. Le cas de la fusion de deux concepts pour en faire émerger un nouveau.
      - 4.4.4.2. Le cas de l'émergence directe d'un nouveau concept.
    - 4.4.5. Justification des critères discriminants.
    - 4.4.6. Protocole expérimental.
    - 4.4.7. Résultats et conclusion.
      - 4.4.7.1. Ce que nous retenons de notre recherche de modèle technique.
      - 4.4.7.2. Validation de l'hypothèse 3.
-

4.4. Emergence de projets R&D innovants dans une structure de services : hypothèse et expérimentation techniques.

4.4.1. Historique des concepts de restauration à thème.

Il est possible de situer l'émergence de restaurations thématiques, quels que soient les formats de services, à la fin des années 60. Ces thématiques ont pour principales caractéristiques originelles d'avoir été importées et souvent réinterprétées et plus rarement créées ex-nihilo.

Le point de départ d'une thématique a été en général la création d'une offre (carte de restaurant) sous forme de formule unique. Le tout s'est sophistiqué ensuite par la nécessité d'enrichir ces formules par une thématique produit et un couplage produit service de plus en plus travaillé.

Les exemples les plus emblématiques de cette époque sont certainement les formules type « Assiette au bœuf », « L'entrecôte », « Bistro de la Gare », qui étaient concentrées sur une formule souvent entrée + plat, à un prix forfaitaire (figure 4.4.1.). Certains de ces lieux existent encore mais sont passés dans la catégorie des sites protégés et la clientèle apprécie d'y retrouver une ambiance et un produit intouchables car symboles de toute une époque (les années 60 et 70) révolue.

***Bistro de la Gare***

**49,90 snc**

*au choix*

***Salade d'automne aux noisettes***  
***Chiffonnade de jambon de Parme (+6,90F)***  
***Terrine du bord de mer***  
***L'Antipasti du jour :***

*au choix*

***Le Carpaccio du bistro***  
***Le cœur d'Aloyau faux filet***  
***Le filet de canard au poivre vert***  
***La suggestion du jour :***

Figure 4.4.1. : Exemple de formule thématique Bistro de la Gare (1985).

#### 4.4.2. Les concepts développés par le Groupe FLO.

Par souci de synthèse nous allons principalement mentionner les enseignes ayant fait l'objet d'un développement significatif ces dernières années.

Le cœur historique du groupe est son réseau de brasseries emblématiques, acquises progressivement au fil du temps et des opportunités depuis 1968 (achat de la brasserie FLODERER, rebaptisée FLO) par Jean-Paul Bucher, fondateur du Groupe.

On y dénombre une quinzaine d'adresses prestigieuses, principalement à Paris, à fin 2010. Les plus connues sont par exemple La Coupole, Bofinger, le Terminus Nord ou encore le Balzar.

La cuisine y est traditionnelle et se caractérise par la maîtrise de tous types de cuissons [Neuhoff, De Bure, 2006] et une inspiration culinaire qualitative et populaire [Ferrières, 2010]. Chaque brasserie emblématique étant par nature unique, cette collection de lieux fameux mérite plus le qualificatif « d'anti-chaîne » même si son organisation en réseau lui a permis de bien traverser les époques en faisant jouer un certain nombre de synergies d'organisation notamment. Ces mutualisations, pour la plupart réalisées de façons non visibles du client, de chacune des brasseries ont permis d'exporter, certes de façon mesurée, le concept de brasserie parisienne, voire de le franchiser afin de faciliter l'émergence de lieux majeurs (souvent classés) dans des localisations où Groupe FLO ne souhaitait ni ne pouvait souvent investir directement, tant en France qu'à l'étranger.

L'exercice reste sensible car une brasserie est avant tout un extraordinaire lieu de brassage et on y vient pour de multiples raisons, « c'est tout à la fois un café et un restaurant. On y déjeune, on y dîne, on y prend un verre, on y discute... On y vient en groupe ou seul avec la même aisance. On y refait le monde souvent et l'on y invente parfois. C'est le théâtre de la vie, on y vient pour voir et être vu. Chacun y a droit à la scène, et la convivialité y est maîtresse » [De Bure, Neuhoff, 2006].

En 2010, les brasseries du Groupe FLO ont représenté plus de 20 % de l'activité commerciale de ce dernier.

Autre enseigne du Groupe FLO, Hippopotamus représente plus de 50 % du chiffre d'affaires de ce dernier et 40 % de ses implantations sous enseignes [Document de référence Groupe FLO, 2009, 2010]. Hippopotamus partage entre autre avec les Brasseries FLO, d'être aussi apparu en 1968, après avoir été importé en tant que concept, et adapté en France par son créateur Christian Guignard. Acquis par le Groupe FLO en 1992, l'enseigne symbolise toujours le « steak-house » et se positionne différemment de ses principaux concurrents grâce à un

produit plus haut de gamme (service de viandes de races principalement), un environnement contemporain et une localisation résolument urbaine. L'enseigne est tous publics et s'adresse à toutes circonstances de consommation. Son implantation est répartie sur toute la France ainsi qu'à l'étranger. Sur le segment « Viandes/Grill », Hippopotamus occupe la troisième place en parts de marché [Etudes Gira, 2010] [Document de référence Groupe FLO, 2010] (Figure 4.4.2.).

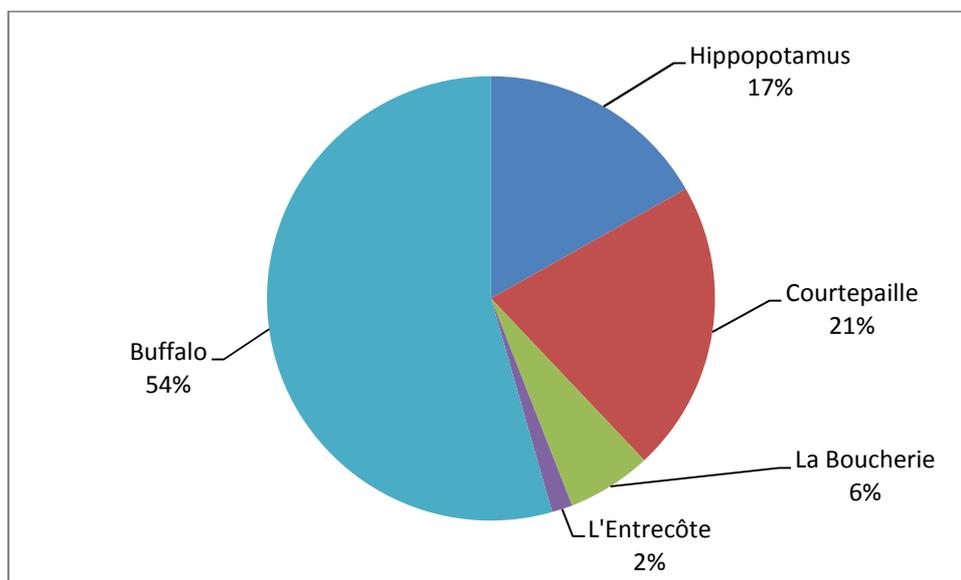


Figure 4.4.2. : Parts de marché des chaînes et réseaux sur le segment thématique « Viandes/Grill ».

Créée en 1996, l'enseigne Tablapizza compte désormais une trentaine de restaurants. Spécialisée sur la thématique de la pizza authentique et originale, elle symbolise l'accessibilité au sein des offres du Groupe FLO et s'est principalement développée en périphérie des villes et notamment en région parisienne. Son cadre se veut convivial et chaleureux avec une décoration authentique et un agencement familial (table d'hôte).

Concept historique des années 80, Bistro Romain a été créé en 1982 sur les Champs-Élysées. Son créateur, Roland Pozzo Di Borgo, s'est inspiré de lieux connus en Italie (Caffe Greco à Rome, Harry's Bar à Venise), et a connu un développement principalement réussi en centre-ville, à Paris et dans de grandes agglomérations en France. L'enseigne compte une trentaine de sites sous enseignes et assure une cuisine d'inspiration italienne (antipasti, carpaccio, pasta, risotto, tiramisu, panna cotta...) adressée à tous publics.

Comportant une quarantaine d'implantations sous enseigne, les Tavernes de Maître Kanter ont été progressivement créées depuis le milieu des années 80, à l'initiative de brasseurs de

bières (Kanterbrau) et dans un esprit de brasserie alsacienne de proximité. La cuisine y est dans ce cadre, traditionnelle et centrée sur des produits considérés comme emblématiques (choucroute, flammekueches, fruits de mer, coupes de glaces...).

Enfin, périmètre atypique mais significatif économiquement et ayant connu un développement important ces dernières années, les concessions FLO incarnent la capacité de l'entreprise à transmettre son savoir-faire de restaurateur.

La quinzaine de restaurants concernés sont le fruit d'accords de restauration concédée entre des opérateurs souvent immobiliers ou touristiques et Groupe FLO. Ces sites sont souvent propices à la mise en place de concepts innovants (CNIT Paris La Défense) ou très personnalisés (Disney Village à Marne la Vallée, Jardin des Plantes à Paris).

#### 4.4.3. Identification des points clés techniquement propres à un concept.

Comme nous allons le démontrer, les points clés caractérisant techniquement un restaurant se distinguent en deux grands chapitres que sont :

- L'agencement de la salle ;
- L'équipement de la cuisine.

La salle étant un espace à vocation strictement d'accueil et de commerce, elle relève de fait de contraintes d'agencement et de décoration plus que de contraintes techniques à proprement parler. Nous entendons « Technique ». Nous entendons au sens « culinaire » principalement. De ce dernier point de vue, les imposés et caractéristiques techniques se situent donc plus dans la partie cuisine du restaurant.

Salle et cuisine communiquent de manière plus ou moins visible suivant les concepts de restauration et les contraintes de sécurité sanitaire [2.4.2.3.3.].

##### 4.4.3.1. Notion de Plan Concept.

L'objet de notre expérimentation est l'élaboration de châssis techniques et culinaires propres à chacun de nos concepts de restaurants au sein du Groupe FLO.

Partant de la réalité des différentes offres produits, le Pôle R&D a traduit formellement l'ossature technique de chaque enseigne et a pu distinguer des synergies évidentes d'organisation des flux et des matériels. De même, il a pu d'autant plus fermement cerner les spécificités propres à chacune des marques [Tableau 4.4.1.]. Chaque marque est pourvue de son plan concept reprenant les différentes caractéristiques pré-citées.

GROUPE FLO PARIS		DOSSIER TECHNIQUE MATERIEL STANDARD RESTAURANTS GROUPE FLO Version du 1er mars 2011 : V. 2011 - 1												
R & D		En référence aux plans Hippo, TablapiZZa et Taverna de Maître Kanter en date du 1er mars 2011												
REF	DESIGNATION	CARACTERISTIQUES TECHNIQUES	REFERENCE GAB.		PREVISIONS DIMENSIONS (ref plan Hippo)			HIPPO	TPZ	TMK	BRASS.		COMMENTAIRES	
			MARQUE	ARTICLE	L	I	H	Ntre	Ntre	Ntre	RE	Nre		
<b>NOMBRE DE COUVERTS MOYEN / JOUR</b>								<b>350</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>			
<b>VESTIAIRES ET SANITAIRES PERSO</b>								<b>15 m<sup>2</sup></b>						
DO	Equipeur douche	Receveur de douche porcelaine blanche y compris : pomme de douche irrotatable type presto, mitigeur, système de écloche et grille de drainage			800	800	100	2	2	2	SR	2		
LM	Lave-mains réglementaire avec dossier	- Arrivée d'eau mitigée - Commande Remorale - Inox - Avec dossier - Distributeur savon fourni par Flo	TOURNUS	806 383	440	335	500	2	2	2	SR	2		
M71	Meuble rangement chaussures	- Cf plan détaillé - Attention : dimensions variables selon le site (peut être commun aux deux vestiaires)			600	400	700	1	2	1	SR	2		
ML1	Meuble rangement linge sale et linge propre.	- Cf plan détaillé - Attention : dimensions variables selon le site			1000	600	2040	1	2	2	SR	2	Nouvel meuble pour le rangement du linge propre et sale. A prévoir avec des portes coulissantes (si donne sur le couloir).	
PCR	Ajouter une PC dans vestiaires pour faire à repasser (= emplacement d'une table à repasser)							2	2	2	SR	2		
RA	Radiateur	- 1000 W						2	2	2	SR	2		
SS	Siphon de sol		TOURNUS	802422	200	200	0	2	2	2	SR	2		
SSP	Porte sac poubelles à pédale et pince caoutchouc	- Poubelle de type "Clappy" - Sac de 100 litres	TOURNUS	804452	450	535	810	2	2	2	SR	2		
TC1 (D) TC2 (T)	Table de décaissement (hors vestiaires) : 600x800 + PC (prise de courant) + 1 PC	- 1 tiroir sur crémaillère à coulisse sans serrure - Chaise de bureau standard : fourniture Flo			1800 H 1100 T	800 H 600 T	740	1	1				BR et TMK : décaissement dans le bureau du DE	
VC	Vestiaires en caoutchouc Industrie salisantes demi hauteur (double casiers) "ouffis en pente"	- Quantité à préciser à l'ouverture - Portes à code, prévoir dotations de clés métalliques pour initialiser les codes	AGIAL	SA1/2P2/0681 +CSA17035	400	300	2000	28	24	28	SR	28	Effectif plus important pour BR : plus de temps partiels	
WC	Bloc WC	- Cuvette suspendue avec réservoir de chasse compris abattant double			545	630		2	2	2	SR	2		
<b>RECEPTION MARCHANDISES - DECAISSONNAGE</b>								<b>4 m<sup>2</sup></b>						
BR	Balance de réception - 40 kg/20 g - Plateau de 400x500 inox	IP56 - Kit de fixation murale A poser sur la table TM	DIGICOUPE	D830	460	520	600	1	1	1		4		
DI	Désinfecteur (prévoir PC)	30 W 30 - 100 m <sup>3</sup>	TOURNUS	806 941	460	95	235	1	1	1	SR	3		
ELB	Étagère murale inox sur table de décaissement		TOURNUS	803 753	1400	400	0	1	1	1	SR	1		
EL	Sonnette extérieure appel gênant							1	1	1	SR	1		
LM	Lave-mains réglementaire avec dossier	- Arrivée d'eau mitigée - Commande Remorale - Inox - Avec dossier - Distributeur savon fourni par Flo	TOURNUS	806 383	440	335	500	2	2	2	SR	2	LM pas nécessaire si légèreté ou décaissement proches. A conserver si éloignés	
PL	Poste hydraulique de désinfection mural basse pression	Arrivée d'eau mitigée - 1 seul produit à utiliser			260	110	390	1	1		SR	1		
SSP	Porte sac poubelles à pédale et pince caoutchouc	- Poubelle de type "Clappy" - Sac de 100 litres	TOURNUS	804 452	450	535	810	1	1	1				
SS	Siphon de sol		TOURNUS	803 422	200	200		1	1	1	SR	1		
TM	Table de travail inox mobile sans traverser avant avec dossier		TOURNUS	Table 814 993 T noir 829 501	1400	700	900	1	1	1	SR	1		
	Étagère murale brossée	800x600	TOURNUS	803 720	800	400	0					2	1	
	Armoire à vaisselle à double porte	650x650	TOURNUS	803 953	600	500	1800					5	1	

Tableau 4.4.1. : Récapitulatif plans concepts Groupe FLO (extraits 2/13).



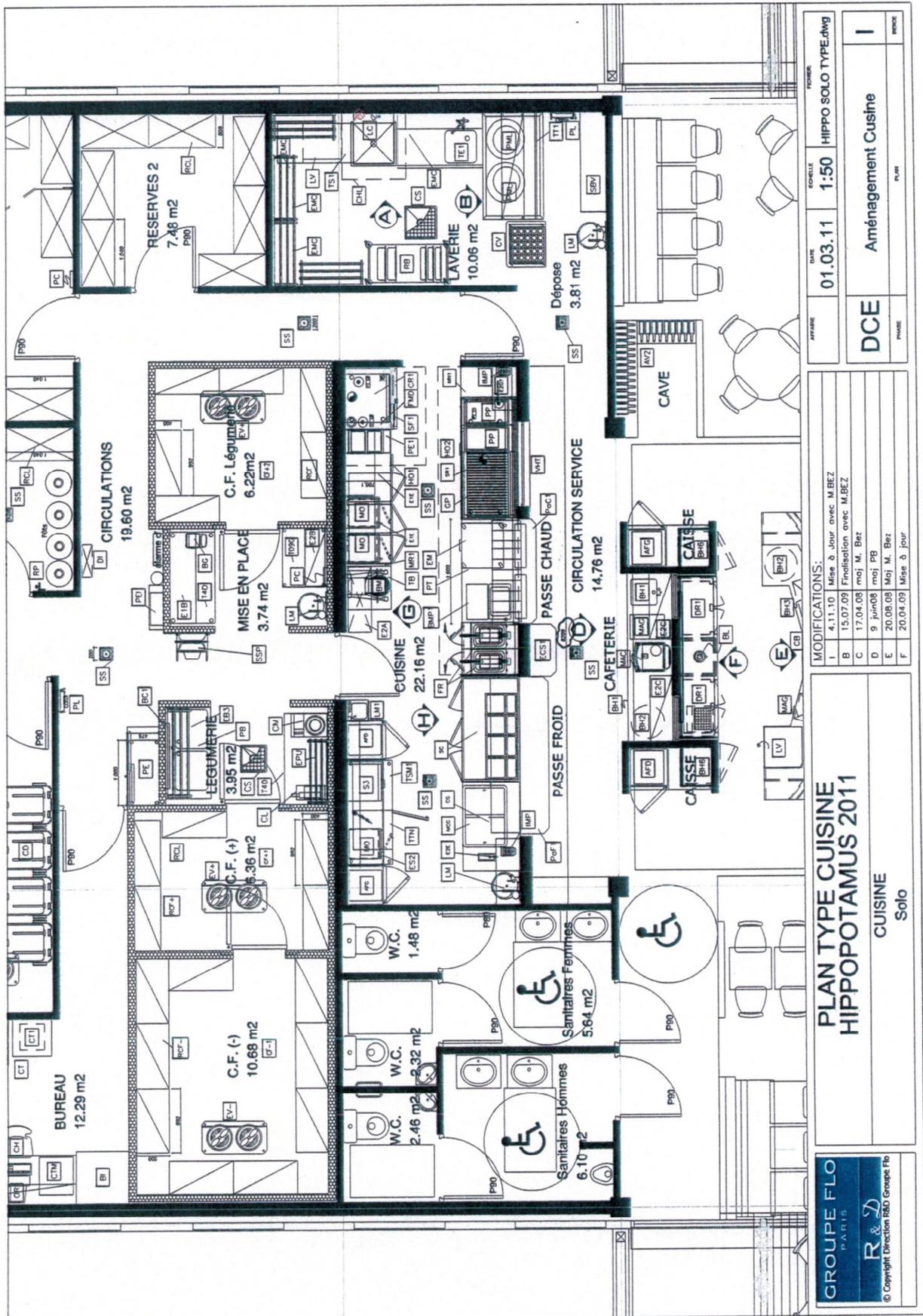


Figure 4.4.3. : Extrait de plan concept Hippopotamus.

#### 4.4.3.2. Unités utilisées par Plan Concept.

Les unités utilisées par plan concept sont :

→ Le flux clients par jour : le plan concept s'adapte en fonction de plusieurs catégories de fréquentation couverts rencontrées jusqu'alors par les enseignes du Groupe FLO : moins de 200 couverts, de 200 à 250 couverts, de 250 à 350 couverts, plus de 350 couverts. Les deux catégories situées aux extrêmes sont les moins fréquentes [Documents de référence Groupe FLO, 2009, 2010].

→ Les zones techniques identifiées :

- vestiaires et sanitaires ;
- réception marchandises ;
- local poubelles ;
- local boissons ;
- voies de circulation en cuisine ;
- réserve sèche ;
- local vaisselle et consommables non alimentaires ;
- chambre froides ;
- légumerie ;
- laverie ;
- local de mises en place ;
- envoi chaud ;
- envoi froid ;
- poste finitions ;
- banc de fruits de mer ;
- local technique ;
- bureau et installation SI.

→ Les caractéristiques techniques de chaque matériel ;

→ Les dimensions de chaque matériel ;

→ Les affectations de chaque matériel suivant chaque concept ;

→ Les spécificités techniques pouvant en découler ;

→ Les caractéristiques économiques de chaque matériel (non précisées sur le tableau 4.4.1.).

#### 4.4.4. Identification des points clés propres à la déclinaison d'un concept nouveau.

Comme dans d'autres métiers de services, notamment dans l'hébergement et le tourisme, notre outil plan concept relève de l'amélioration continue [Lozato-Giotart, Balfet, 2004] et pourrait s'inscrire dans un processus PDCA de Deming [Figure 2.3.4.]. A titre d'illustrations techniques et opérationnelles, cet outil a facilité tant la fusion de deux concepts existant que la déclinaison à partir d'un concept existant, d'un nouveau concept.

##### 4.4.4.1. Le cas de la fusion de deux concepts pour en faire émerger un nouveau.

A l'automne 2010, le Groupe FLO a expérimenté sur la base de ses différents outils, notamment le plan concept sur les aspects techniques, la mise en place d'un site Tablapizza en plein centre de Paris, en lieu et place d'un Bistro Romain. La mise en place de ce projet s'est faite en deux temps :

- Fin 2009 : intégration d'un module de fabrication de pizza sur le format Tablapizza le plus récent, au sein d'un Bistro Romain (Place de Clichy – 75017).
- 2010, transformation définitive du site sur le plan technique avec mise en place d'un module d'envoi simplifié en cuisine, testé préalablement chez Tablapizza et équipant désormais tous les sites de l'enseigne.

Il est à noter d'ailleurs que cette optimisation du plan concept Tablapizza a permis des gains de surfaces techniques quels que soient les sites et de façon significative (au moins 10 % de la surface technique moyenne), ainsi qu'une ergonomie facilitée par un système de libre-service de certains produits juste avant d'entrer en salle. Ce changement d'enseigne, à valeur de test stratégique, s'est révélé probant sur le plan commercial grâce notamment à ce travail technique abouti en plusieurs étapes et économiquement maîtrisé grâce à ces séquences successives.

##### 4.4.4.2. Le cas de l'émergence directe d'un concept nouveau.

Plus la proximité du client final est forte, plus l'orientation marché de l'innovation se définit par une offre de départ à proposer au client.

Ce constat associé à la volonté d'optimiser nos outils techniques a abouti à la création de RED, jeune enseigne de centre-ville dont l'équation repose sur deux critères majeurs :

- Qualité du produit et du service grâce à une maîtrise des fondamentaux métier Hippopotamus (viandes de races, maîtrise culinaire du grill et des cuissons) ;
- Rapidité du service à table (garanti en 30 mn maximum) facilité par des outils numériques.

Ce travail en mode projet a duré 2 ans au sein de la direction de la restauration à thème, avant de voir émerger le premier RED, au CNIT à Paris La Défense, fin 2010.

Le pôle R&D a été fortement impliqué dans la conception culinaire de cette offre jugée et voulue premium. Il l'a été aussi dans les choix techniques facilités par la maîtrise de nos plans concepts historiques, véritables courbes d'expériences pour élaborer RED d'Hippo.

Les visuels ci-après traduisent la grande transparence du concept ainsi que le rapprochement physique de la salle et de la cuisine.

Le projet RED, ainsi que d'autres inspirés par ce dernier depuis, a permis de souligner l'efficacité en termes d'innovation, qu'il est possible d'obtenir, en créant des «micro-ruptures». En effet, RED n'est autre qu'une « revisite » du concept Hippo, à partir d'une gestion de projet ex-nihilo sur un emplacement identifié et à partir de données sociétales et marketing de consommation, permettant de bâtir une offre cible. Cette dernière, est au départ, « une page blanche », bien qu'encadrée par un savoir-faire métier identifié qui est celui d'Hippopotamus.

Cette façon de procéder en s'éloignant réellement de l'existant du produit permet notamment de mieux surmonter l'inertie de l'organisation générale tout en associant les compétences utiles et nécessaires au projet et à son développement.



RED (n°1).



RED (n°1).



TABLAPIZZA (Paris Centre).



TABLAPIZZA (Paris Centre).

#### 4.4.5. Justification des critères discriminants.

Cette justification s'est faite en s'appuyant sur les unités répertoriées, identifiées et pré-citées, présentes dans nos plans concepts [Tableau 4.4.1.] :

- flux clients quantifiés ciblés ;
- zones techniques identifiées ;
- matériels, caractéristiques, dimensions respectives ;
- affectations des matériels par concept ;
- spécificités techniques identifiées ;
- caractéristiques économiques de chaque matériel.

#### 4.4.6. Protocole expérimental.

Nous avons procédé en deux temps.

Tout d'abord nous nous sommes appuyés sur un comité d'experts (Club R&D) réuni trimestriellement en 2008, 2009 et 2010. Les participants à ce groupe de travail sont au minimum au nombre de 15. Ils sont tous en charge de responsabilités opérationnelles et techniques dans l'ensemble des entités du Groupe (Figure 4.1.3.). Chaque participant peut légitimement et historiquement être considéré comme expert en alimentation hors domicile et qualité opérationnelle technique et culinaire. Nous n'avons pas fait de segmentation formelle par sous-groupe, chaque participant a été sollicité lors de chaque réunion du Club R&D et a pu réagir individuellement. Nous avons cependant et successivement :

- organisé le travail préparatoire à chaque plan concept, en sous-groupes par enseignes ;
- élaboré un premier document synthétique par sous-groupe ;
- mis en commun les travaux sur la base d'unités communes (4.4.5.) ;
- laissé l'expression libre à propos de l'outil finalisé ;
- observé ensemble les modalités de pilotage et calendrier d'utilisation des plans concepts.

L'intervention du service Qualité a été et demeure déterminante car rien n'a pu être fait sans prévention du risque sanitaire et rien ne pourra être évolutif sans cette prévention.

Dans un second temps, nous avons interrogé plus de quarante personnes dans des restaurants du Groupe FLO entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 juin 2011. Les restaurants consultés avaient tous été élaborés à l'aide de tout ou partie de l'outil des plans concepts.

Chaque personne interrogée était en charge d'un restaurant soit en tant que directeur (ice) d'exploitation, soit en tant que chef de cuisine. Ces deux qualifications constituent le binôme de pilotage opérationnel d'un restaurant et concentrent les responsabilités les plus importantes à ce titre in-situ. Nous avons administré à chaque personne individuellement un questionnaire (annexe 5) reprenant en cinq questions très opérationnelles les principaux points détaillés par les unités des différents plans concepts élaborés par nos experts. Ce questionnaire synthétique a visé à mesurer la perception de l'outil déployé auprès de ses principaux utilisateurs finaux.

#### 4.4.7. Résultats et conclusion.

Le tableau 4.4.2. et la figure 4.4.5. synthétisent les résultats de nos deux consultations, groupe d'experts d'abord et responsables de restaurants ensuite.

Nous avons ensuite représenté graphiquement de façon modélisée nos deux mesures (Figure 4.4.3.) :

Unités des plans concepts	Déclinaisons	Validation	Score
Flux clients (C)	< 200 cts	Minoritaire	2
	200/250 cts	Prioritaire	4
	250/350 cts	Prioritaire	4
	> 350 cts	Minoritaire	2
Zones techniques (O)	17 zones identifiées (4.4.3.2.)	Prioritaire	4
Caractéristiques techniques (O)	Par matériel	Prioritaire	4
Dimensions (O)	Par matériel	Prioritaire	4
Affectations matériels (C)	Par concept	Prioritaire	4
Spécificités techniques (C)	Par matériel	Minoritaire	2
	Par concept	Prioritaire	4
Caractéristiques économiques (C)	Par matériel	Prioritaire	4
	Par concept	Prioritaire	4

Tableau 4.4.2. : Synthèse des résultats de l'expérimentation 3 sur le groupe d'experts techniques.

Date	Enseigne				Poste			Ville	L'agencement technique de mon restaurant est rationnel	L'agencement technique de mon restaurant est ergonomique	Le pilotage de mon restaurant est facilité par son agencement technique	L'agencement technique de mon restaurant est durable	L'agencement technique de mon restaurant est évolutif	Remarques
	BR	HIPPO	TABLA	TMK	Second	Chef	Directeur							
05-avr						1	TOULON (ouverture juin 2006)	2	1	1	1	4		
05-avr					1		TOULON (ouverture juin 2006)	2	3	2	1	4		
07-avr	1					1	NICE JEAN MEDECIN	2	2	3	1	4	Espace plonge à revoir, monté à l'envers. Pas ergonomique.	
14-avr	1				1		CARRE DE SOIE	3	3	4	3	2		
14-avr	1					1	CARRE DE SOIE	3	4	5	3	4	RAS	
19-avr	1				1		NANCY CENTRE	1	3	1	3	4		
19-avr	1					1	NANCY CENTRE	3	3	3	4	3		
20-avr	1					1	NANCY HOUEMONT	1	2	2	2	5		
21-avr	1				1		PART-DIEU	3	4	4	3	1		
21-avr	1					1	PART-DIEU	5	5	5	4	1		
03-mai	1				1		SAINT-LAZARE	3	3	3	2	2	En attente du changement de matériel ce qui va améliorer notre condition de travail sur le long terme.	
17-mai		1				1	NANTERRE	4	4	3	3	3	A faire de l'évolution sur les mois et les années à venir	
26-mai	1					1	CHARTRES	4	4	3	3	4		
31-mai	1				1		ECHIROLLES	4	3	4	2	3		
31-	1					1	ECHIROLLES	4	4	4	3	4		

mai														
01-juin		1				1	ECHIROLLES	4	3	3	3	4		
01-juin		1				1	NIMES	4	4	4	4	2		
01-juin		1				1	NIMES	2	4	2	2	2	Cuisine mal agencée	
01-juin	1					1	NIMES	5	5	5	5	4		
01-juin	1				1		NIMES	4	4	4	4	4		
06-juin	1				1		NANTES	2	5	5	4	5		
06-juin	1				1		NANTES	2	4	5	5	5		
09-juin	1					1	BLOIS	5	4	5	5	3		
15-juin	1					1	BONNEUIL	5	2	4	4	2		
15-juin	1				1		BONNEUIL	3	4	4	4	4		
23-juin	1					1	EVRY	2	2	2	2	4		
23-juin	1				1		EVRY	2	2	2	2	4	Manque quelques modifications pour être un peu plus opérationnel	
23-juin	1					1	Evry	1	2	1	5	5	Le restaurant Hippo Evry 2 n'est pas fonctionnel. Cela le rend difficile à travailler.	
24-juin	1					1	CLERMONT FERRAND	4	5	4	4	2	Les évolutions de la carte (produits, gammes, conditionnements) doivent plus tenir compte des soucis techniques de logistique des restaurants (zone de stockage)	
24-juin	1				1		CLERMONT FERRAND	4	4	4	4	4		
06-juil		1				1	NANTERRE	3	4	4	4	5		
07-juil		1			1		CHEVILLY	4	4	3	4	4		
12-	1				1		LA	4	4	2	3	3	Il manque un monte charges pour	

Tableau 4.4.3. : Synthèse des résultats de l'expérimentation 3 sur le groupe d'utilisateurs.

juil								VALENTINE							faciliter les livraisons de surgelés
12-juil		1					1	LA VALENTINE	3	3	3	3	2		Monte charge. Terrasse impossible à stabiliser
13-juil		1					1	MONTPELIER	2	4	2	4	3		
13-juil	1						1	MONTPELIER	4	3	2	3	5		
13-juil		1					1	MONTPELIER	2	3	2	3	3		
13-juil	1						1	MONTPELIER	4	4	4	4	4		Le BR de Montpellier est très recent: Sans, il vieillit bien et est facile à travailler.
06-août			1				1	NANTERRE	5	4	5	4	5		
	0	24	4	0	0	11	20		3,18	3,46	3,28	3,26	3,49		
		28													

Tableau 4.4.3. : Synthèse des résultats de l'expérimentation 3 sur le groupe d'utilisateurs (fin).

	Moyenne des notes obtenues /5	Ecart-type	valeur min	valeur max
L'agencement technique de mon restaurant est <b>rationnel (o)</b>	3,18	1,19	1	5
L'agencement technique de mon restaurant est <b>ergonomique (o)</b>	3,46	0,97	1	5
Le pilotage de mon restaurant est <b>facilité</b> par son agencement technique (o)	3,28	1,23	1	5
L'agencement technique de mon restaurant est <b>durable (c)</b>	3,26	1,09	1	5
L'agencement technique de mon restaurant est <b>évolutif (c)</b>	3,49	1,14	1	5

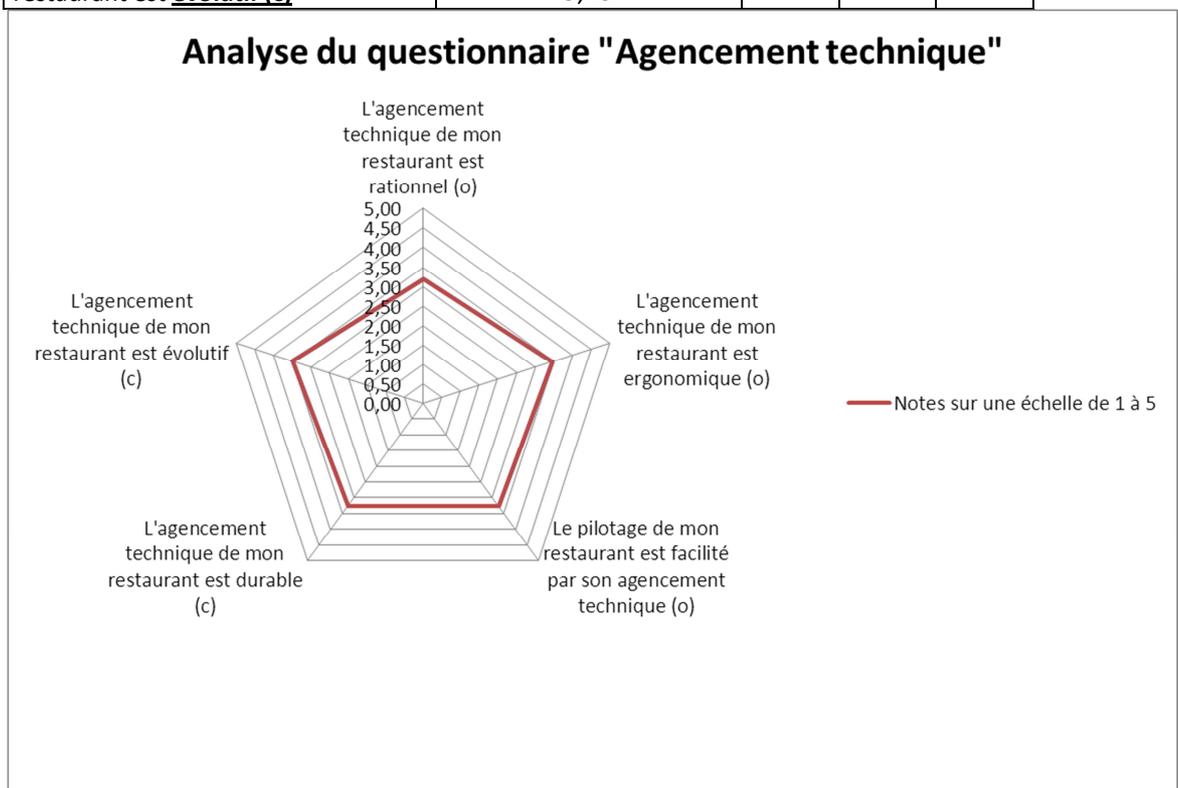


Figure 4.4.4. : Synthèse des résultats de l'expérimentation 3 sur le groupe d'utilisateurs.

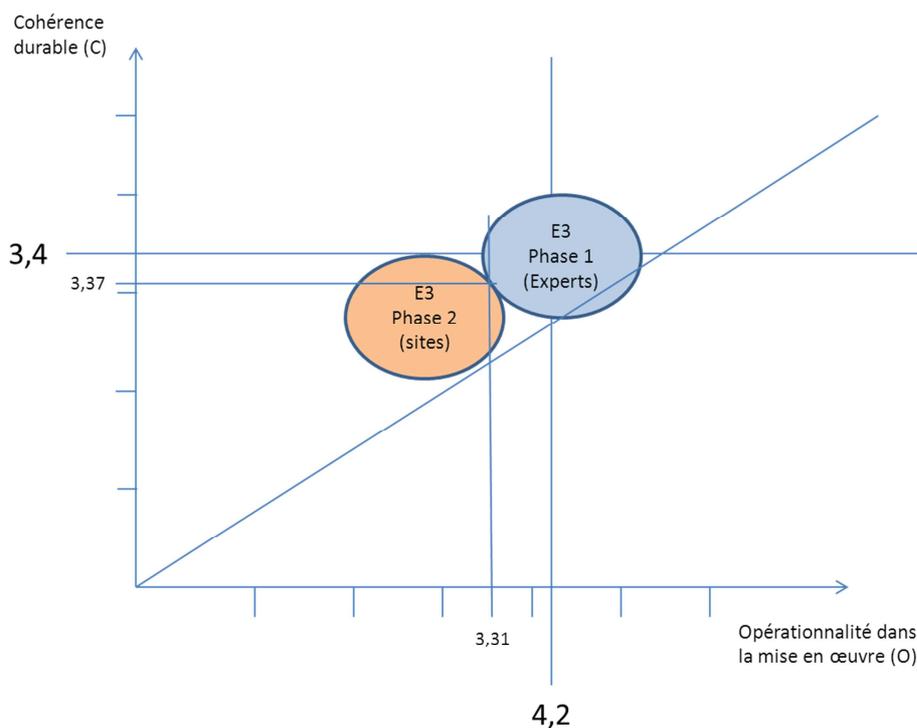


Figure 4.4.5. : Représentation graphique modélisée des résultats de l'expérimentation n°3.

#### 4.4.7.1. Ce que nous retenons de notre recherche de modèle technique.

La consultation d'experts s'est déroulée entre fin 2008 et fin 2010. La consultation des responsables de restaurants s'est déroulée dans les premiers mois de 2011.

L'ensemble des restaurants du Groupe FLO ouverts en 2009, 2010 et 2011, sous enseignes, soit de 25 à 30 restaurants par année (75 % franchises, 25 % succursales), l'ont été en s'appuyant sur l'outil des plans concepts objet de notre dernière expérimentation.

La confrontation des deux consultations menées en interne nous indique principalement des points de convergences mais aussi quelques écarts entre leurs résultats respectifs.

En effet à ce dernier titre, la sensibilité à la maintenance et à l'usure du matériel apparaît logiquement plus forte dans son expression par les restaurants que par les experts. Ces derniers ont pu confirmer leurs positions en juin 2011 par une présentation collective de l'outil abouti, auprès des différentes entreprises de travaux contractantes potentielles du Groupe FLO.

A cette occasion, le pilotage centralisé des coûts de réalisation a été confirmé et constitue aussi un facteur supplémentaire de décalage d'appréciation entre experts et responsables de sites.

En effet ces derniers n'ont à ce jour aucun pouvoir de décision (notamment économique) sur la conception des restaurants qu'ils sont amenés à piloter opérationnellement (s'agissant de succursales).

De même, le fait que seuls des responsables opérationnels de succursales aient pu être interrogés, constitue une source de décalage supplémentaire dans l'appréciation de nos retours de questionnaires.

Les résultats de cette expérimentation et de son déploiement démontrent cependant le caractère et l'apport structurant de cet outil technique qu'est le plan concept chez Groupe FLO :

- il est un point de passage obligé pour toute validation de plans d'une installation technique de restaurant au titre de la prévention du risque sanitaire ;
- il est un facteur de gain de temps et de maîtrise potentielle des coûts pour ses utilisateurs ;
- il s'insère au mieux dans une utilisation en mode projet où chaque futur restaurant voit ses plans canalisés, validés puis portés aux plans technique et opérationnel, par un maître d'œuvre encadré par un cahier des charges « augmenté » [Lattuf, 2008] ;
- il est évolutif en lien avec les cadres réglementaires imposés aux métiers et secteur de la restauration commerciale à table. Il l'est aussi au titre d'une recherche permanente d'ergonomie et donc d'efficacité opérationnelle supplémentaire ;
- il est un plan de principe technique, mutualisé et facilitant à tous niveaux mais aussi et simultanément visant précisément les différences à entretenir d'un concept à l'autre dans la perspective du produit servi au client final ;
- il est un moyen de créer des innovations de micro-rupture au fur et à mesure de la mise au point ou de la déclinaison de nouveaux concepts. Ce processus permet en effet de dépasser l'inertie et les contraintes opérationnelles de l'organisation générale, tout en gardant par anticipation un réalisme opérationnel permanent. Ce dépassement à une échelle concrète peut s'apparenter d'ailleurs aux approches de l'innovation de rupture chères à Armand Hatchuel [paristechreview.com, 2011].

#### 4.4.7.2. Validation de l'hypothèse 3.

L'intérêt et la nécessité de mettre en œuvre un outil de pilotage de la conception technique des restaurants du Groupe FLO sont confirmés par le déploiement répété depuis 3 ans des plans concepts, au fur et à mesure de leurs élaborations respectives, les mutualisations s'étant faites par étapes successives.

Depuis juin 2011, l'outil complet sur toutes les enseignes, est totalement opérationnel. Notre dernière hypothèse de travail est donc validée.

## **CINQUIEME PARTIE**

### **V - APPROCHE ECONOMIQUE.**

**Repère : Sans pour autant faire l'objet d'une expérimentation à part entière, il nous apparaît essentiel, avant de conclure notre démonstration, d'en souligner la pertinence au plan économique. Toute action technique et culinaire est potentiellement valorisable et s'inscrit dans le respect de la bonne marche de l'entreprise.**

## CINQUIEME PARTIE

### Approche économique.

---

5. Emergence de projets de pilotage R&D structurants dans une organisation de services.

5.1. Un pilotage économique et structurel.

5.1.1. Historique des pilotages types de coûts de revient théoriques par concept de restauration à thème.

5.1.2. Historique des pilotages types de coûts de revient réels par concept de restauration à thème.

5.1.3. Etude de cas des structures de coûts de revient matière Groupe FLO.

5.1.3.1. Identification des points clés.

5.1.3.1.1. Le support fiches techniques.

5.1.3.1.2. Le support sous-fiches techniques.

5.1.3.2. Identification des points critiques.

5.1.3.2.1. Définition d'un point critique et de son degré d'incertitude.

5.1.3.3. Modélisation des structures de coût matière théorique et neutralisation maximale de l'incertitude.

5.1.4. Justification des critères discriminants.

5.1.5. Conclusion.

5.1.5.1. Ce que nous retenons de notre construction de modèle économique et structurel.

---

## **5. Emergence de projets de pilotage R&D structurants dans une organisation de services.**

Malgré le contenu résolument méthodique et organisationnel de notre démonstration et de nos différents apports, cette dernière serait incomplète sans un éclairage économique.

Gestion économique et financière et innovation n'ont certes pas toujours fait bon ménage mais les options financières prises par la première au service de la seconde se sont souvent révélés déterminantes [Jacquet, 2003] et sont vouées à l'être de plus en plus [Etude GIRA innovation, 2010]. L'intérêt d'une mentalité « opérationnelle » dans un contexte incertain par nature, de toute innovation, est une réponse développable face à des raisonnements financiers classiques pour qui le risque est destructeur de valeur [Jacquet, 2003].

Dans ce contexte, des garanties économiques peuvent être créées pour favoriser des actions de R&D, d'innovation produits. Sans en avoir fait une expérimentation supplémentaire chez Groupe FLO, nous avons tenu à préciser les contours de ce type d'action, à nos yeux, indissociable de tout pilotage de projet R&D durable et réaliste opérationnellement.

Une modélisation quantitative crédible, permettant de donner de manière précise, une valeur chiffrée à une décision optionnelle de recherche, développement, innovation (RDI), se doit d'être en appui sur des éléments économiques solides et garantis.

### **5.1. Un pilotage économique et structurel.**

Dans l'espace de services, terrain de nos expérimentations, le caractère quotidien de l'activité incite à une vigilance économique et structurelle permanente et plus que prévisionnelle. Les échéances sont quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles principalement.

Le taux de faillite d'entreprises dans le secteur d'activités de la restauration, peut en témoigner [Etude GIRA, 2008]. La structure des comptes d'exploitation de restaurants est toujours sensiblement la même, seuls les équilibres entre ratios diffèrent suivant le type de prestation réalisée.

Dans le cas de la R&D FLO, l'élément économique influent en premier lieu, d'un point de vue technique et culinaire est le ratio de matières théorique. Il peut représenter suivant les concepts de 20 à 25 % du chiffre d'affaires réalisé. Les deux autres ratios principaux que nous n'étudierons pas directement sont celui de la masse salariale (40 à 50 % du CA) et celui des frais généraux (5 à 10 % environ du CA, hors loyers et amortissements).

### 5.1.1. Historique des pilotages types de coûts de revient théoriques par concept de restauration à thème.

Longtemps, piloter les coûts de revient a consisté à multiplier des quantités vendues par période à des coûts de recettes ou d'ingrédients principaux composant les recettes.

L'intégration d'éléments de stocks (initiaux, finaux) et de pertes s'est inscrite au fil du temps.

### 5.1.2. Historique des pilotages types de coûts de revient réels par concept de restauration à thème.

Le raisonnement pré-cité a fini par s'affiner :

- Par concept du fait de chiffres d'affaires et de tickets moyens respectifs différents (de 18 à 50 euros de TM suivant les enseignes ; de 150 à 1000 couverts par jour suivant les restaurants du Groupe FLO) ;
- Par type de matière première utilisée, les familles dites de solides ne générant pas les mêmes revenus que les familles dites de liquides ;
- Par distinction des différents niveaux de pertes possibles (démarques salles, cuisine, économat, autres, démarques « inconnues ») ;
- Par interactions de plus en plus identifiables entre le coût matière théorique ou réel et les coûts de productivité associés à la culinarité et au service du produit auprès du consommateur.

### 5.1.3. Etude des cas des structures de coût de revient matière Groupe FLO.

Chez Groupe FLO désormais, quelles que soient les enseignes, le coût matière se calcule de la manière suivante (Figure 5.1.1.) :

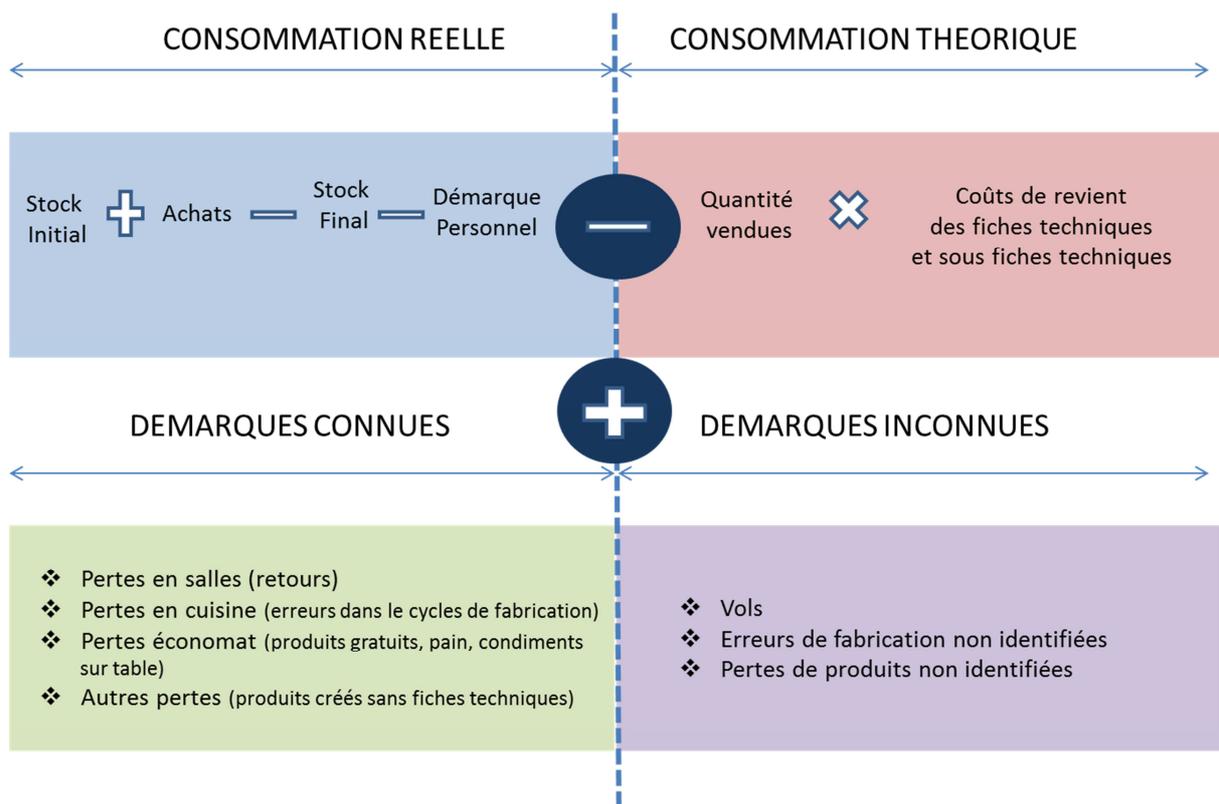


Figure 5.1.1. : Le coût matière calculé chez Groupe FLO, par restaurant.

A l'initiative du Pôle R&D, ce dernier :

- S'assure que tout produit a une fiche technique correspondante, voire des sous-fiches techniques associées ;
- Garantit le calcul économique figurant dans chacune d'elle.

Les coûts de revient théoriques sont garantis intègres et fiables par le Pôle R&D, ainsi que la base de produits actifs (catalogue produits vendus) correspondante, par enseigne. Chaque restaurant peut alors avantageusement se concentrer sur ses indicateurs locaux en temps réel (stocks, démarques, repas du personnel,...).

#### 5.1.3.1. Identification des points clés.

Les points clés pilotés par le Pôle R&D sont les fiches techniques, les sous-fiches techniques et les éléments de cahier des charges matière première pouvant y être associés (exemple de la viande).

#### 5.1.3.1.1. Le support fiches techniques (FT).

Il se distingue principalement par (Figure 5.1.2.) :

- le détail des ingrédients nécessaires à la recette ;
- un poids brut et net par ingrédient suivant le travail préparatoire effectué par le cuisinier ;
- des unités (kg, litre, unités conditionnées,...) ;
- un coût unitaire ;
- un coût total à la portion et multi-portions ;
- les fournisseurs référencés par matière.

Code Eflo : 00000024121



**"ANI BROCHETTE" BROCHETTE DE FILET BOEUF UE**

Poids Brut	1.000 Kg / L
Poids Net / Nb Portion	1.000
Unité	UNITE

Hygiène

Présentation  
1/ Présentation sur support à brochettes, fournisseur Roger orfévres.



Progression  
1/Dispo-grill, huiler, saler, poivrer  
2/Cuire la brocheete à la cuisson demandée  
3/Attention mettre la salade mélangée en dessous de la brochette, pour éviter que le sang ne coule.  
4/Pic de cuisson à l' envoi et lustrer.

Ingrédients	Brut	Net	Unité	Coût Uni	Coût total	Qty x 50	Qty x 100	Fournisseur princ.
0 00000024063 "ANI BROCHETTE" SF BROCHETTE DE FILET	1.000	1.000	UNI	3.47	3.47	50.000	100.000	voir SOUS-FICHE
0 21410018 SALADE COMP. FLO 8XS00GR-KG	0.015	0.015	KG	2.48	0.04	0.750	1.500	AFL RESTAURATION
0 23080190 VINAIGRETTE AU VINAIGRE VIN 1L	0.010	0.010	LT	2.18	0.02	0.500	1.000	POMONA PASSION F

Sous-Total => 3.53

3.53	Prix Total / Portion
176.50	Prix total / 50 portions
353.00	Prix total / 100 portions



Imprimé le 18/08/2010 à 10:14:24

© Copyright direction R&D Groupe Flo

Ref: ED-FIC001a

Figure 5.1.2. : Fiche Technique R&D FLO.

#### 5.1.3.1.2. Le support sous-fiche technique (SFT).

Associées aux FT, les SFT permettent de garantir la qualité et la précision des informations culinaires. Elles permettent de plus de détailler les différentes étapes de fabrication (Figures 5.1.3. et 5.1.4.).

Elles peuvent être associées dans les cas de matières premières réputées sensibles sur le plan qualité, à des éléments de cahier des charges garantissant certaines caractéristiques de la matière première utilisée (dénomination, provenance, découpe, tolérance de grammage, distribution,...) (Figure 5.1.5.).

L'ensemble des figures 5.1.2., 5.1.3., 5.1.4. et 5.1.5. porte sur un seul et même produit vendu, à titre d'exemple représentatif du chaînage existant entre tous ces outils de pilotage.

Code Eflo : 000000024063



**HIPPO OPERA**

Poids Brut	1.000 Kg / L
Poids Net / Nb Portion	1.000
Unité	UNITE

Hygiène

Présentation

**"ANI BROCHETTE" SF BROCHETTE DE FILET**



Progression

- 1/ Laver vos poivrons et oignons.
- 2/ Couper de grosses rondelles de poivrons rouges et d' oignons largeur 1cm.
- 3/Mettre un morceau de filet de boeuf dans les poivrons et oignons comme sur la photo.
- 4/ Monter la brochette comme sur la photo.
- 5/ Réserver au froid.

Ingrédients	Brut	Net	Unité	Coût Uni	Coût total	Qte x 50	Qte x 100	Fournisseur princ.
0 01240034 POIVRON ROUGE GG KG	0.100	0.100	KG	1.75	0.18	5.000	10.000	AFL RESTAURATION
0 01830155 OIGNON JAUNE EPLUCHE KG	0.060	0.060	KG	1.33	0.08	3.000	6.000	POMONA PASSION F
0 04170055 HUILE FRIOLINE X20L BID/CONSIG	0.010	0.010	LT	1.23	0.01	0.500	1.000	BAILLY
0 21010450 BOEUF FILET CUBE UE 50G	0.200	0.200	KG	0.00	0.00	10.000	20.000	
0 23190006 MELANGE SEL POIVRE X 1KG	0.002	0.002	KG	1.38	0.00	0.100	0.200	POMONA EPISAVEUI

Sous-Total => 0.27

0.27	Prix Total / Portion
13.50	Prix total / 50 portions
27.00	Prix total / 100 portions

Figure 5.1.3. : Sous-Fiche Technique R&D FLO.

**Sous fiche brochette de filet de bœuf**

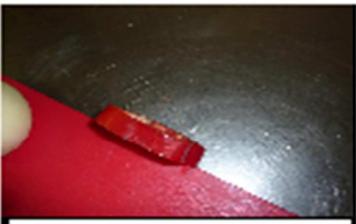
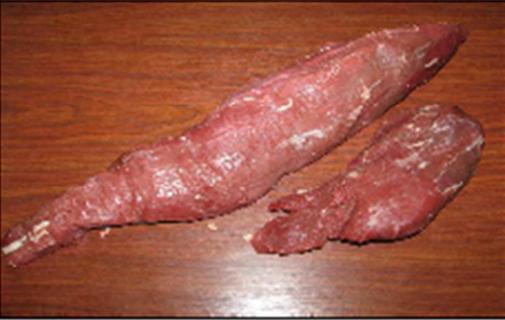
<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 1</b></p>  <p>Disposer vos morceaux de filet de bœuf, couper vos poivrons rouges 1cm de large.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 2</b></p>  <p>Visuel du poivron en terme de taille</p>	<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 3</b></p>  <p>Mettre un morceau de filet de bœuf à l'intérieur du morceau de poivron</p>
<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 4</b></p>  <p>Couper l' oignon sur 1cm de large</p>	<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 5</b></p>  <p>Même procédé que le poivron avec l' oignon pour le morceau de filet de bœuf</p>	<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 6</b></p>  <p>Visuel avant la mise en brochette</p>
<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 7</b></p>  <p>Piquer dans un premier temps l' oignon avec la viande</p>	<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 8</b></p>  <p>Puis le poivron et ainsi de suite</p>	<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 9</b></p>  <p>L'ingrédient piqué de la brochette doit être au début du pic comme l' indique la photo</p>
<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 10</b></p>  <p>Sur la fin de la brochette, il doit y avoir à peu près 1,5cm de libre.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 11</b></p>  <p>Brochette terminée et rangée dans un bac glac.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ETAPE 12</b></p> 

Figure 5.1.4. : Sous-Fiche Technique R&D FLO et étapes de déroulement.

GROUPE FLO R & D		CAHIER DES CHARGES VIANDES		Date de création : 01/03/2009 Date d'actualisation : 23/03/2011	
Dénomination Fournisseur <b>Château Filet 180g</b>			Dénomination de Vente (si besoin)		
					
Matière première					
<b>Origine</b>	Consulter l'annexe 1 sur les origines des viandes sélectionnées par Groupe Flo		<b>Race</b>	Consulter l'annexe 1 sur les races des viandes sélectionnées par Groupe Flo	
<b>Type</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Race Laitière <input type="checkbox"/> Race à viande <input checked="" type="checkbox"/> Race Mixte	<input type="checkbox"/> Génisse (18 à 30 mois) <input checked="" type="checkbox"/> Vache <input checked="" type="checkbox"/> Boeuf	<b>Conformation</b>	(O* = à R) Engraissement : 3	
<b>Maturation</b>	Durée : 10 à 15 jours		<input type="checkbox"/> Carcasse	<input checked="" type="checkbox"/> Sous - Vide	
<b>Muscle</b>	Réf : n°25 Consulter la planche de l'annexe 2				
<b>Démarche Qualité</b>	<input type="checkbox"/> AOC <input type="checkbox"/> Agriculture Biologique <input type="checkbox"/> Fermier <input type="checkbox"/> Autre :	<input type="checkbox"/> Label Rouge <input type="checkbox"/> IGP <input type="checkbox"/> RAV : Race à viande			
Découpe					
Filet de bœuf issu d'un muscle 2kg Pièce taillée à partir d'un filet entier PAD y compris l'oreille (entièrement épluché). Découpe régulière et homogène perpendiculairement à la fibre et en un seul tenant. (* socle politique générale d'achat)					
Grammage					
<b>Poids cible / Tolérance</b>					
170g		180g		190g	
<b>Traitement</b>			<b>Température de conservation</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> Sous-vide <input type="checkbox"/> Sous-atmosphère <input checked="" type="checkbox"/> Frais			0 - 4 °C		
<input type="checkbox"/> Surgelé <input type="checkbox"/> Décongelé <input type="checkbox"/> Autre :					
<b>Critères Microbiologiques</b>			<b>Conditionnement</b>		
Consulter la planche de l'annexe 3			Sous vide par 5		
<b>Unité de commande</b>			<b>Durée de vie résiduelle à réception</b>		
Poche de 5 pièces			7 à 10 jours		
Distribution					
<input checked="" type="checkbox"/> Hippo <input type="checkbox"/> Brasserie <input type="checkbox"/> TMK <input type="checkbox"/> Tabla <input type="checkbox"/> BR <input type="checkbox"/> Disney <input type="checkbox"/> Crit / JDP					

© Copyright Direction R&D Groupe FLO

Figure 5.1.5. : Exemple de cahier des charges R&D FLO.

### 5.1.3.2. Identification des points critiques.

Au sein du Pôle R&D FLO il a été identifié plusieurs points critiques dans le calcul d'un coût matière théorique :

- Les bases de travail utilisées (historique, budgétaire et annuelle ou simulée sur la base d'hypothèses commerciales) ;
- Les niveaux d'analyse utilisés (réel vs n-1, réel vs m-1, réel vs budget, réel vs simulé) ;
- Les principales causes de fluctuation identifiées.

Sur ce dernier point il a été distingué :

- L'évolution du choix des clients (évolution du mix marketing des ventes) ;
- L'évolution des coûts de revient des FT ou SFT (modifications d'articles, de quantités, de prix d'achats,...) ;
- Les taux de remises locales éventuellement consenties aux clients.

#### 5.1.3.2.1. Définition d'un point critique et de son degré d'incertitude.

Sur la base des points pré-cités nous pouvons considérer que les facteurs d'incertitude à différents degrés suivant le point critique choisi, ont en commun de pouvoir générer une non-conformité économique du produit par la perte de maîtrise de ses FT ou SFT.

Sur un strict plan théorique nous retiendrons principalement :

- Le comportement du consommateur en fonction de l'offre qui lui est faite et du « merchandising » de cette offre dans la carte de restaurant ;
- L'évolution de la matière sous toutes ses formes et la nécessité de l'anticiper au mieux tant dans ses effets directs que combinatoires.

### 5.1.3.3. Modélisation des structures de coût matière théorique et neutralisation maximale de l'incertitude.

Le Pôle R&D FLO veille à suivre mensuellement et annuellement les différents ratios théoriques par enseigne ainsi que les niveaux de démarques par enseigne en parallèle.

Ces analyses sont les plus récurrentes produites et relèvent les faits marquants d'incertitudes afin d'aider au mieux les équipes opérationnelles et leurs contrôleurs de gestion respectifs, dans leurs actions quotidiennes de pilotage site par site (Figures 5.1.6. et 5.1.7.).

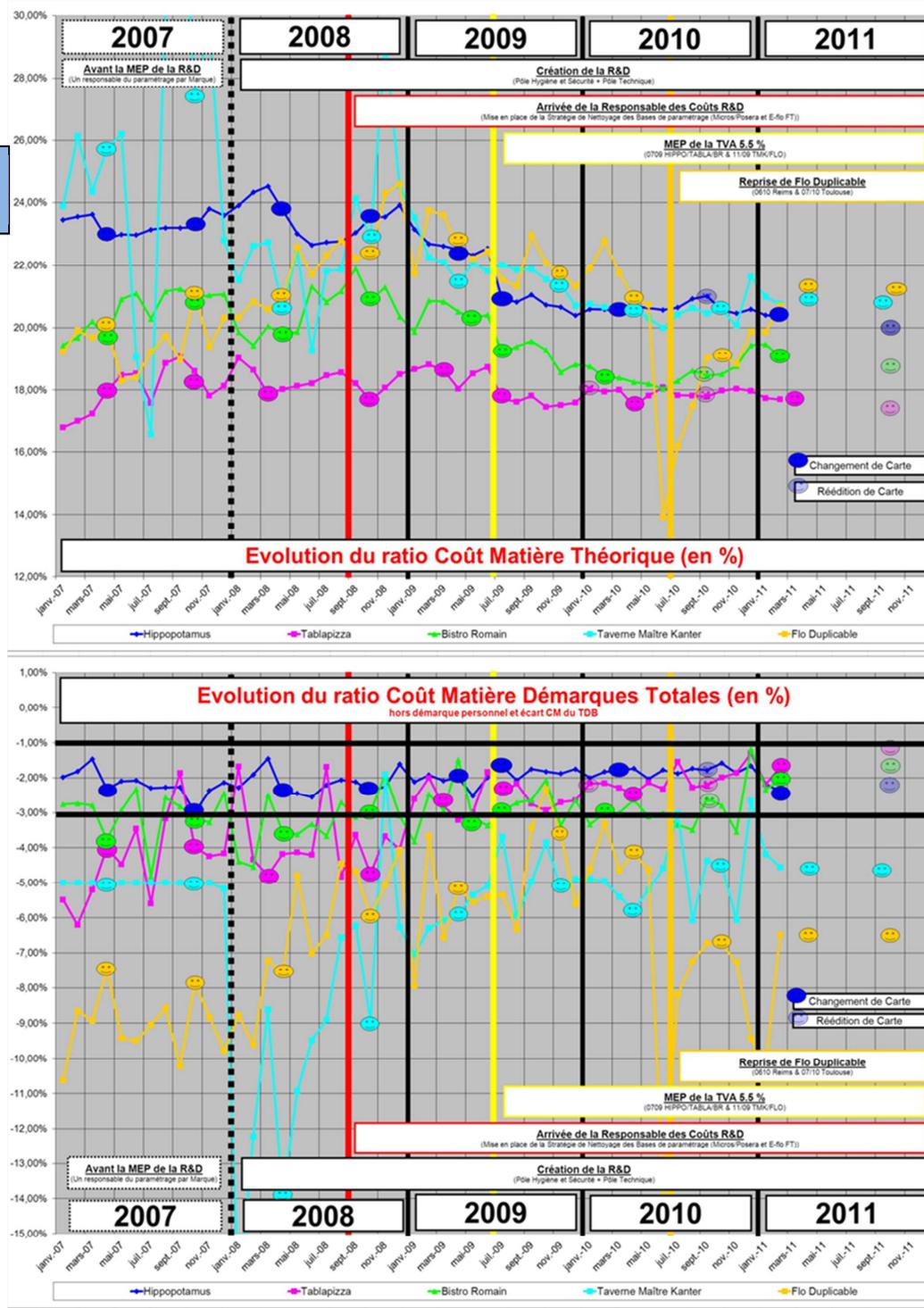


Figure 5.1.6. : Pilotage modélisé mensuellement des structures de coûts matières théoriques FLO.

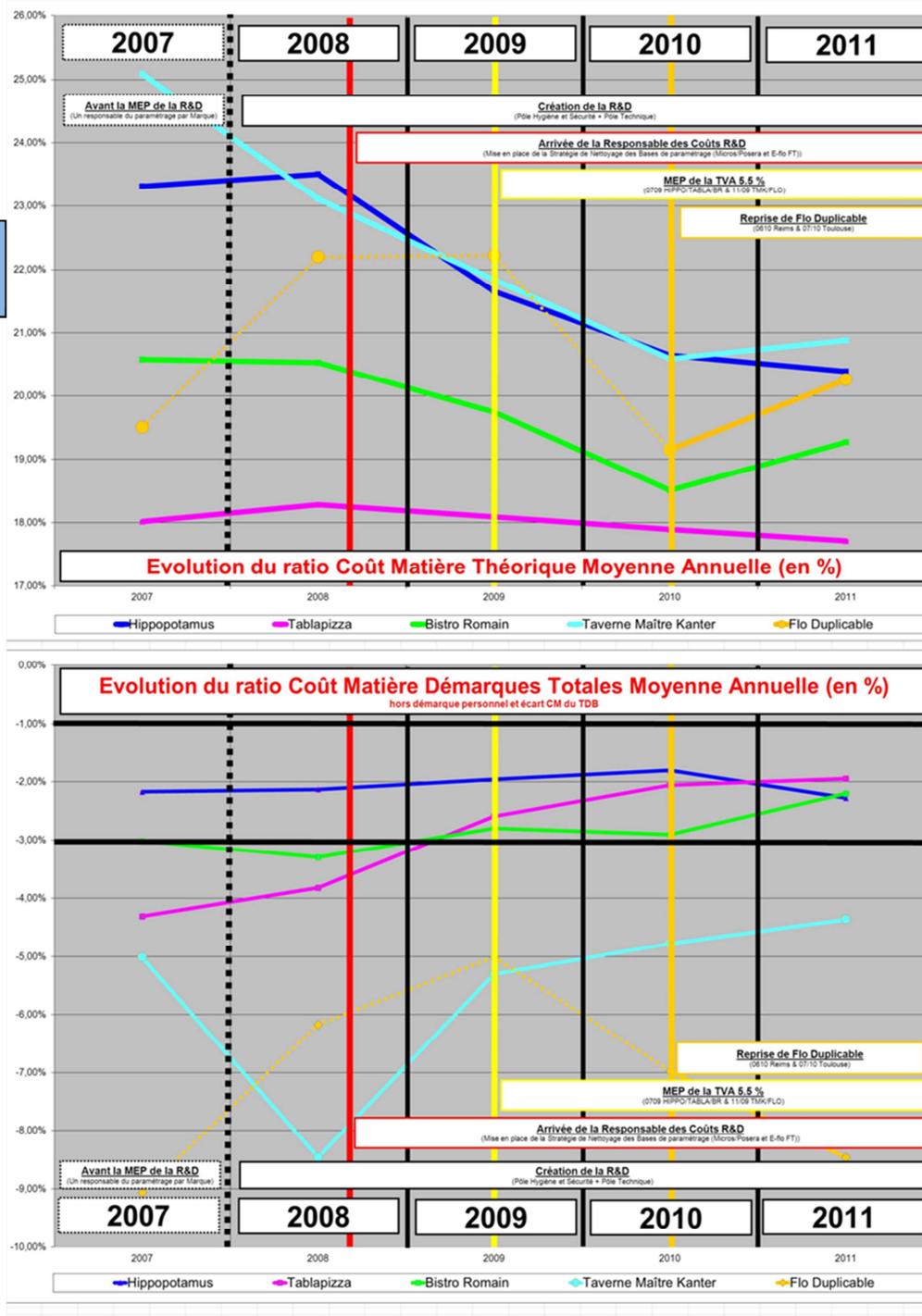


Figure 5.1.7. : Pilotage modélisé annuellement des structures de coûts matières théoriques FLO.

#### 5.1.4. Justification des critères discriminants.

L'ensemble des critères sur lesquels nous nous appuyons ont tous en commun :

- d'être identifiables mensuellement par restaurant ;
- d'être simplement soit à effet réel, à l'échelle du site, soit à effet théorique à l'échelle d'une enseigne ;
- d'être reliables distinctement à des systèmes d'information correspondants ;

- d’être lisibles quels que soient les enseignes et les sites (grille de lecture commune) ;
- d’être suivis (détermination, simulation) de façon fiable depuis près de trois ans par le Pôle R&D ;
- d’être de plus en plus reliables à des démarches de sous-traitance et de gains d’ergonomie et de productivité en cuisine.

#### 5.1.5. Conclusion.

Au terme de ce complément économique, nous considérons que l’ensemble de ces éléments forme un tout cohérent complémentaire de nos trois expérimentations traduites dans la réalité du Pôle R&D FLO (Figure 5.1.8.).

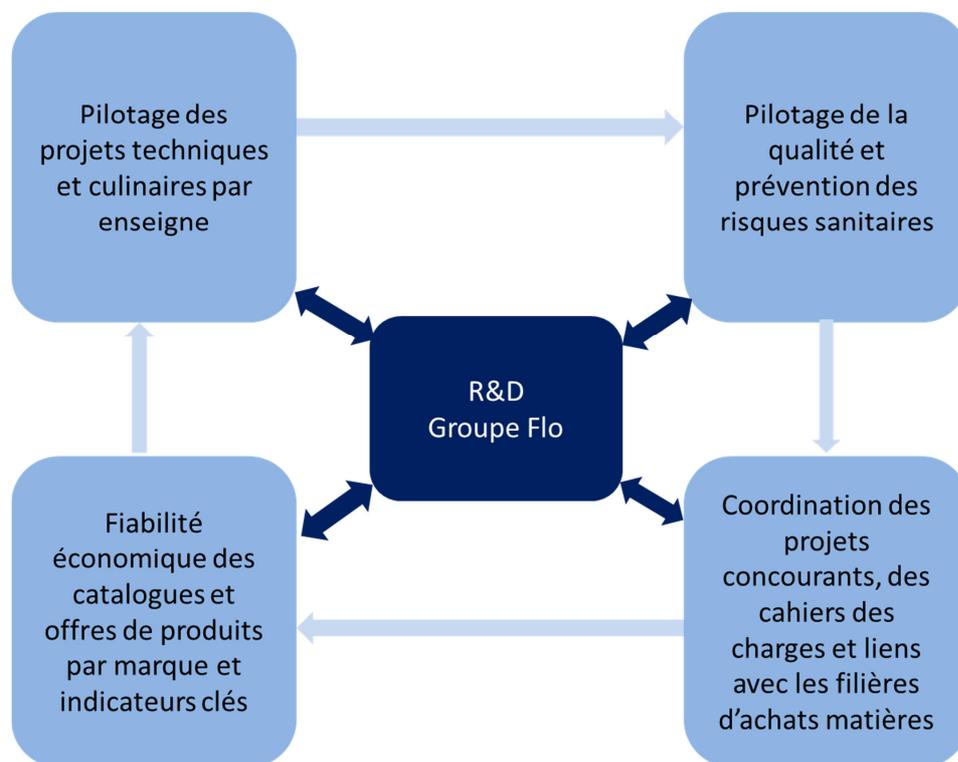


Figure 5.1.8. : Architecture R&D FLO.

Chaque projet technique et culinaire élaboré au sein du Pôle R&D FLO est balisé par :

- une gestion préventive du risque ;
- une bonne coordination de production avec les autres projets en cours ;
- une fiabilité économique avant diffusion ;
- une complémentarité des compétences nécessaires à son accompagnement.

5.1.5.1. Ce que nous retenons de notre construction de modèle économique et structurel.

L'organisation de nombreuses entreprises de services telles que Groupe FLO est soumise à des impératifs économiques de rentabilité de plus en plus marqués. A l'échelle du Pôle R&D FLO, la mise en place des éléments de pilotage économique garantis et énoncés, permet finalement :

- De contribuer à la poursuite solidaire au sein de l'entreprise, de la stratégie industrielle et économique d'ensemble ;
- De combiner ces impératifs avec ceux de la qualité du produit et des process attendus opérationnellement sans les altérer.

Ces éléments de pilotage économiques sont indissociables d'une réelle et complète évaluation des actions entreprises en termes de performances.

## **SIXIEME PARTIE**

### **VI – CONCLUSION GENERALE.**

**Repère : Notre travail nous a permis d'identifier quatre volets dont les paramètres peuvent être ajustés en fonction des nécessités :**

- 1- un volet d'ingénierie centré sur la gestion du risque ;**
- 2- un volet organisationnel indissociable d'une approche par les sciences humaines et sociales ;**
- 3- un volet technique afin de faire émerger des outils de conception en lien avec les spécificités de chaque pratique de service ;**
- 4- un volet économique pouvant, optionnellement et avantageusement compléter notre approche d'ensemble.**

## **SIXIEME PARTIE**

### **CONCLUSION GENERALE**

---

#### 6. Conclusion générale et perspectives.

6.1. Conclusion à tirer de notre recherche.

6.2. Utilité de notre travail.

6.3. Valorisation de notre travail de modélisation.

6.4. Limites de notre travail de modélisation.

6.4.1. Amélioration et optimisations possibles.

6.5. Perspectives de recherches.

6.5.1. Analyse plus approfondie du niveau d'interaction émotionnelle dans le service.

6.5.2. Améliorer les indicateurs liés à l'interaction émotionnelle.

6.5.3. Utiliser les outils de réalité virtuelle dans ces perspectives (Living Lab).

---

## 6. Conclusion générale et perspectives.

Parvenu presque au terme de ce travail de démonstration, il nous apparaît que le sujet nous a porté autant que l'inverse. « Coaché » au sens le plus classique du terme [De Bourmont, 2005] par ce dernier, nous avons tenté de faire de même en déployant autant que possible « l'art de la thèse » [Beaud, 2007] en toute humilité [Rancière, 2004].

Résolument inscrit dans un principe de recherche action, nous avons tenté cet exercice délicat consistant à s'écarter du quotidien de l'entreprise sans toutefois s'en éloigner car là est sa vie, notamment dans l'univers de services étudiés, la restauration commerciale à table principalement.

Nos trois champs de connaissances se sont révélés imbriqués les uns aux autres.

L'innovation tout d'abord a confirmé sa nécessité d'interaction de plus en plus forte avec son marché, principalement dans des activités de services. L'innovation s'appuie fréquemment et de plus en plus sur des organisations industrielles structurées et portées stratégiquement par les dirigeants.

A ce titre elle relève d'une ingénierie de plus en plus fine [Boly, 2008].

Les services ont accentué un pilotage de l'innovation distribué auprès des multiples compétences requises [Callon, 2003] pour chaque projet [Midler, 2009].

Avec l'apport des métiers de services, l'innovation purement technique devient impossible [Latour, 2003] et la mise en valeur combinée des connaissances technologiques, humaines et sociales, ainsi que des compétences pouvant y être associées, devient déterminante. Les processus de décision se complexifient entre pilotage de la valeur et animation des hommes. Les sciences humaines et sociales aident désormais à construire des organisations capables d'innover en permanence, le management par la qualité en étant une des illustrations originales [Deming, 1988]. Dès lors, leadership et capacité à piloter le changement en suscitant l'adhésion sont déterminants [Kets de Vries, 2002].

Chacun devient acteur et surtout co-producteur du changement. Le dirigeant doit devenir compétent à plus d'un titre socialement [Goleman, 2009]. Son intelligence relationnelle doit notamment être fondée sur une alliance forte entre sa sensibilité sociale et sa compétence en la matière.

L'univers des prestations de services s'étend désormais à tous les secteurs économiques, chaque prestation s'inscrit dans une sociologie particulière et chaque prestation se personnalise au plus près du client [Teboul, 2001].

Dans les métiers de services, les métiers de bouche et de restauration à table se distinguent par leur histoire ancienne [Rambourg, 2010], leur sociologie très particulière, pleine de mémoire et d'affect [Fischler, 2007] [Poulain, 2002] et leur métier culinaire essentiel.

Un thème surtout les caractérise, c'est l'interaction sous toutes ses formes.

### 6.1. Conclusion à tirer de notre recherche.

Notre état de l'art en trois temps nous a aidé à programmer notre travail expérimental aussi en trois temps.

Dans une entreprise de services, comme dans une entreprise industrielle, une organisation est nécessaire pour innover efficacement avec les moyens adaptés. La coordination harmonieuse des connaissances et des compétences se doit d'être formellement appréhendée. Ces deux premières approches permettent de préserver le service dans ses aspects les plus cohérents pour le consommateur avec une bonne économie de ressources. De cet enchaînement se dégage les moyens nécessaires pour innover et développer de nouveaux services ou concepts de services en osant de plus en plus l'innovation de rupture [Hatchuel, paristechreview.com, 2011] réaliste et accessible pour l'entreprise.

### 6.2. Utilité de notre travail.

Replacée dans son contexte expérimental et scientifique, l'utilité de notre travail consiste à avoir démontré la pertinence d'une organisation industrielle de l'innovation dans une entreprise ou un groupe d'entreprises de services représentatifs. De même, cette démonstration se veut d'autant plus pertinente qu'elle a permis de conforter les métiers et compétences dans leur utilité fondamentale et artisanale (la cuisine, le service à table). Ces différents apports se rejoignent grâce aux axes centraux de notre modélisation que sont la cohérence durable et l'opérationnalité.

### 6.3. Valorisation de notre travail de modélisation.

Nos trois expérimentations successivement à caractère purement méthodologique et scientifique (gestion de risque sanitaire), organisationnel (pôle de compétences) et technique (outil spécifique de conception) sont à considérer, malgré les modélisations qui en sont issues, comme une caractérisation générale de méthodes et d'organisation R&D. En effet, à fortiori dans les activités de services, montrer que l'on peut modéliser des processus pour gagner en

efficacité et en innovation opérationnelle, permet aussi d'en cerner les limites à ne pas dépasser en temps réel pour conserver le maximum de compétences utiles et évolutives.

Cela vaut bien sûr aussi pour le recul nécessaire et la prudence de mise au cours de ces travaux menés de l'intérieur d'une entreprise et non directement de plusieurs. Il en est à fortiori de même du secteur d'activités (RHD) où ce type d'organisation R&D demeure naissant et encore confidentiel du fait notamment du format atomisé des entreprises concernées.

#### 6.4. Limites de notre travail de modélisation.

A l'image de deux auteurs très différents, le changement et l'innovation durable ont besoin de temps et ce malgré des impératifs de plus en plus court-termistes [Servan-Schreiber, 2010]. En effet cela passe par une compréhension et une maîtrise accrue des relations et interactions entre tous les gens concernés [Goleman, 2009].

Les évolutions des métiers de l'alimentation [Oquali, 2010] et de leurs acteurs [Fafih, 2009] respectifs sont indissociables d'un temps d'adaptation nécessaire à ces derniers grâce à une formation accrue aux techniques et interactions de services, l'ensemble étant par contre facilité par une organisation industrielle et méthodique du produit et de sa qualité indispensable et pré-requise.

##### 6.4.1. Améliorations et optimisation possibles.

Le PMS (plan de maîtrise sanitaire) présenté en première étape de modélisation, tout comme les plans concepts par marque, sont en cours d'optimisation numérique (e-learning) et pourront l'être de plus en plus grâce aux techniques de e-learning pour le PMS ou de réalité virtuelle pour les plans concepts.

La structure d'organisation de Pôle de compétences R&D FLO, peut quant à elle continuer à évoluer grâce à une amélioration de ses outils d'information. En effet, ces derniers demeurent actuellement souvent inadaptés ou lourds à manier si l'on veut fonctionner en plateforme de compétences où les connaissances puissent facilement être partagées entre les protagonistes.

De même et paradoxalement, ces actuels outils et systèmes d'information ne permettent pas toujours une bonne protection industrielle de données dites sensibles.

Enfin et surtout, piloter un pôle de compétences complémentaires implique d'utiliser des outils d'évaluation adaptés et évolutifs, considérant notamment la qualité au travail comme un facteur clé tant individuel que collectif.

Sollicitude, inspiration, absence de stress, empathie, écoute, sont autant d'éléments constitutifs de l'intelligence relationnelle nécessaire à l'expression et au choix des meilleures compétences utiles.

## 6.5. Perspectives de recherches.

Des perspectives de recherches peuvent exister grâce à l'innovation sur les produits, les process mais aussi les organisations et structures à faire évoluer pour se situer au mieux du « U renversé » [Goleman, 2009] (Figure 6.1.1.).

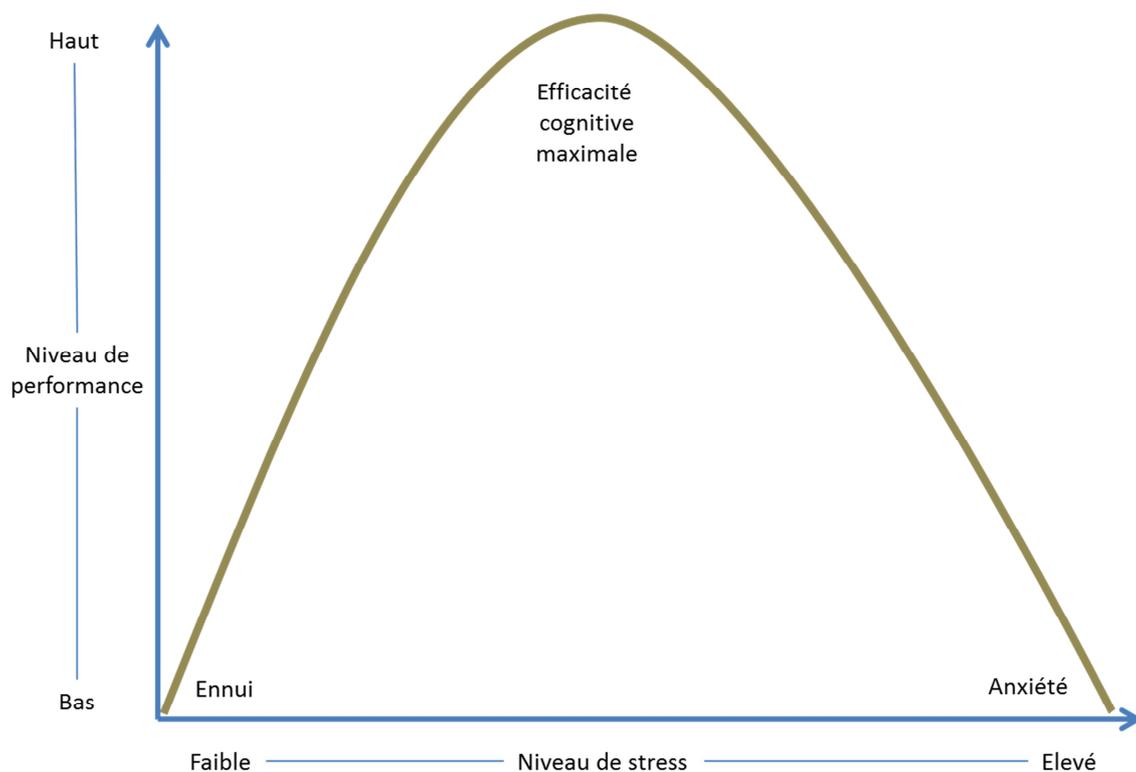


Figure 6.1.1. : U renversé et relations entre niveau de stress et efficacité mentale [Goleman, 2009].

Tout dirigeant d'entreprise, d'organisation, a un rôle prépondérant à tenir dans ce cadre.

### 6.5.1. Analyse plus approfondie du niveau d'interaction émotionnelle dans le service.

Tout dirigeant, notamment de restaurant sera d'autant plus logiquement identifié comme le principal responsable de la qualité du service au client, qu'il aura su induire de l'émotion dans

ses interactions et celles de son équipe, au plus près du consommateur, dont les attentes en la matière sont considérables (Figure 6.1.2.).

Cette approche est sans limite identifiée dès lors qu'elle est scrupuleusement étudiée [Conein, 2006] et associée à chaque contexte d'interaction.

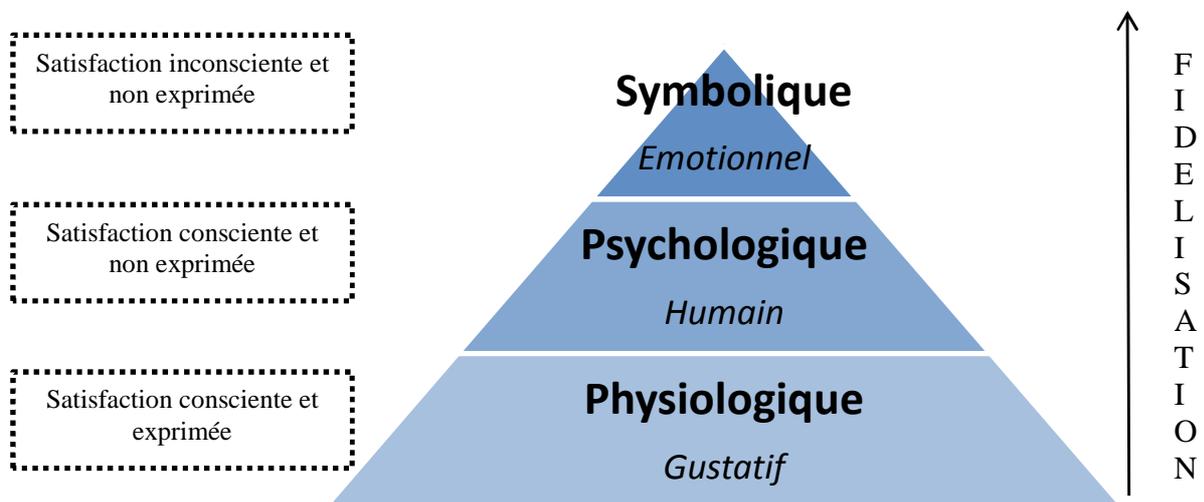


Figure 6.1.2. : Restauration et émotion [Etude Gira Conseil, 2010].

#### 6.5.2. Améliorer les indicateurs liés à l'interaction émotionnelle.

Etudier les émotions dans les interactions, de services notamment, implique de les préciser voire de les qualifier ou de les quantifier au niveau relationnel plus que contractuel ou transactionnel [Cerf, Falzon, 2005].

#### 6.5.3. Utiliser les outils de réalité virtuelle dans ces perspectives.

A l'image de travaux déjà avancés dans les domaines de la santé et du handicap, les outils de réalité virtuelle peuvent et doivent contribuer à accompagner et intégrer les émotions dans tous les types de services, du plus pratique (l'alimentation) au plus ludique (jeux vidéo). La poursuite des développements de projets de type « Living Lab » menés par quelques équipes de recherches centrées sur l'interaction en est une belle illustration (Simon Richir, Vincent Boly). L'émergence de nouveaux concepts de services est certainement à ce prix. Ces différentes perspectives vont toutes dans le même sens d'un « mieux-être » tant pour celui qui réalise une prestation de service que pour celui qui la reçoit.

## **VII – ANNEXES.**

- A1 - Présentation R&D 2008 Equipes opérationnelles -
- A2 - Présentation R&D fin 2008. Premier bilan CODIR -
- A3 - Questionnaire expérimentation 1 -
- A4 - Questionnaire expérimentation 2 -
- A5 - Questionnaire expérimentation 3 –
- A6 - Lettre de mission du chef référent culinaire -
- A7 - Groupe FLO, ambitions 2015 (extraits) –
- A8 - Exemple de Fiche Repère R&D FLO (veille produit) –

**GROUPE FLO**  
PARIS

**Direction de la Recherche et du Développement (R&D)**

**A1**

**Groupe Flo 2008**

## La Fonction R&D (Recherche et Développement), C'est Quoi ?

Petits rappels pour mieux comprendre :

- 1973 : Choc pétrolier et années 70 (on n'a pas de pétrole, mais on a des idées !) : nécessité d'intégrer l'innovation et son pilotage au cœur des fonctionnements des entreprises : la R&D est née !
- Depuis la fonction R&D est apparue d'abord dans tous les secteurs de l'Industrie et est de plus en plus présente dans les métiers de services (budget R&D moyen des Ets dans le monde = 1 % du CA).
- La R&D devient, comme le marketing ou les Ressources Humaines avant elle, une fonction stratégique donc incontournable dans de nombreuses entreprises confrontées à des défis de taille et de développement.
- La présence de la R&D ne va que s'accroître car facilitatrice et pilote des actions de développement Durable \*.

\* Développement Durable : produire et consommer dans le respect des générations futures.

## La R&D chez Groupe Flo

- Une montée en puissance par étapes.
- Une volonté résolument opérationnelle (cf. positionnement).
- Un «**socle**» de méthodes : la sécurité alimentaire renforcée dans tous les métiers du Groupe (Restauration à Thème, Brasseries institutionnelles, Franchises et activités concédées).
- **Un fil rouge** : la **culinarité** car elle est au cœur des savoir-faire du Groupe.
- **Des objectifs clés** : des innovations pilotées au service de chaque marque et solidaires des engagements économiques pris opérationnellement.

## La R&D chez Groupe Flo, très concrètement dès 2008

- **Une équipe** composée de personnes expertes tant sur la sécurité alimentaire que sur les différents concepts existants (cf note D. Giraudier du 21/01/08).
- **Des feuilles de route** clairement établies pour chacun(e) (déf. de Fonction) et Pour l'équipe R&D au sein des autres fonctions du Groupe (règle du jeu R&D, Droits et devoirs réciproques).
- Et donc....

# GROUPE FLO

PARIS

- Des objectifs R&D 2008 centrés sur :
  - Le respect et la garantie des règles d'hygiène et de **sécurité alimentaire** en vigueur, toute **représentation** de Groupe Flo, à ce titre, auprès des services officiels (Vétérinaires, Fraudes).
  - L'élaboration des **offres produits** par carte et par marque et la mise à disposition des FT à tous les chefs de cuisine (cf rétroplanning carte standard).
  - L'élaboration d'un cahier des charges en liaison avec Convergence Achats au service des équipes opérationnelles, afin d'assurer **le meilleur sourcing possible** et de faciliter une **sous-traitance adaptée** à nos métiers.
  - L'optimisation permanente et **l'évolution de nos modes opératoires en cuisine**, en collaboration avec la Direction Travaux du Groupe.
  - Une présence systématique sur l'élaboration de tous les outils de **formation** « **Métiers/Techniques** » du Groupe et une **promotion extérieure** permanente à ce titre.
  - La mise en place d'une **Veille organisée** tant sur les produits que sur les process et évolutions technologiques.
  - La mise en place et l'engagement pour le Groupe d'une politique de **Développement Durable** (**Nutrition**, Respect de l'environnement).

A1



## **R & D Groupe FLO**

**Qualité, Simplification, Innovation**

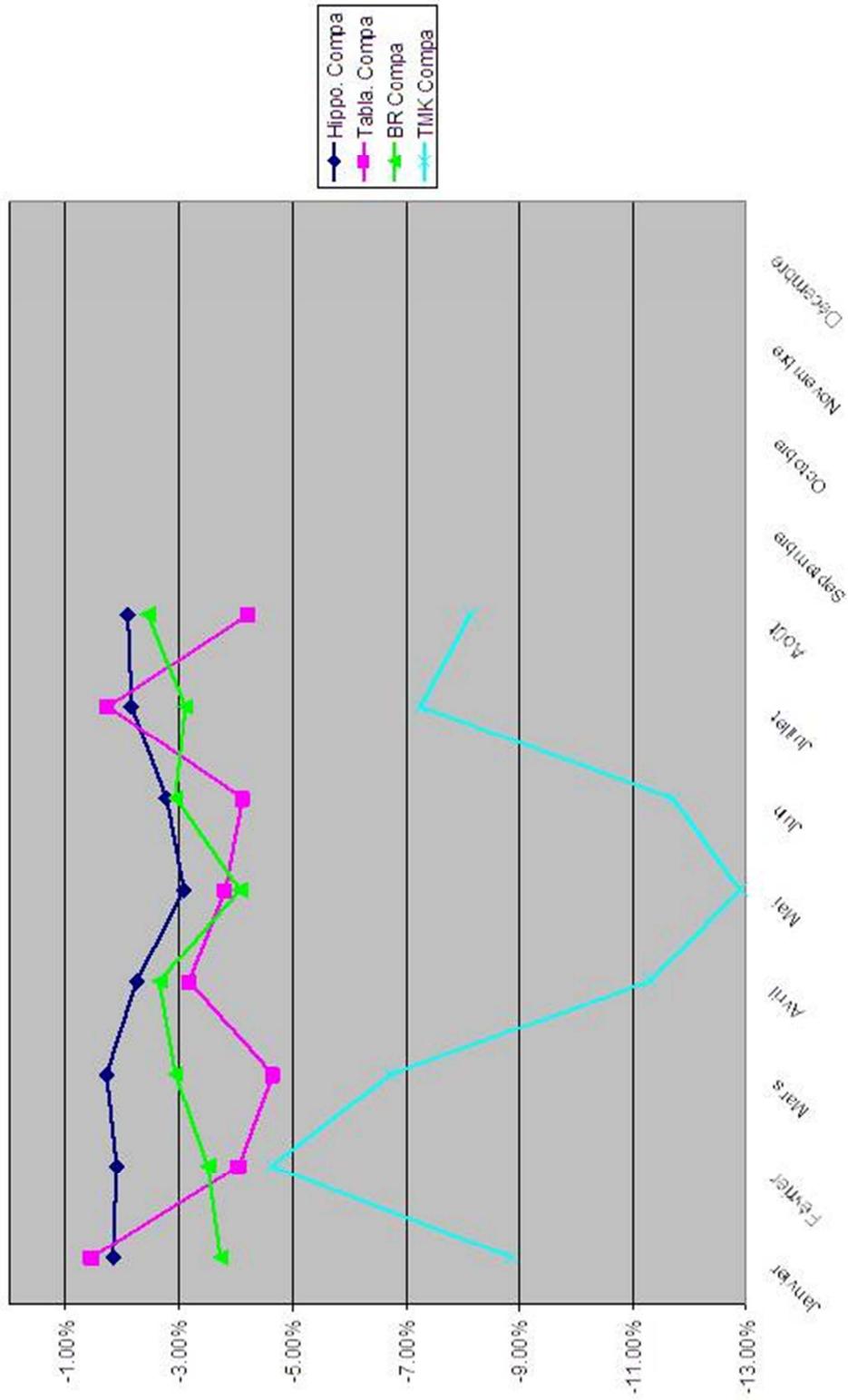
**Bilan à 9 mois...**

## Objectif 1 : Les offres produits

- Mise en place d'un rétro-planning commun et accessible à l'ensemble des concepts duplicables.
  - Prise de conscience à travers ce décloisonnement des priorités par marque en matière de développement produits.
  - Pilotage de ce processus par l'équipe R&D et l'organisation de comités Cartes par Marque.
- **Mise à niveau de l'ensemble des Fiches Techniques sur e-flo \***, outil commun.  
(Hippo, BR, TPZ, TMK → faits / Brasseries + liquides → à revoir d'ici fin 2008).
  - Remise en place des réunions d'analyses d'écart<sup>s</sup> coût matière mensuelles par marque.
  - Stabilisation des Coûts Matières Théoriques (BR, Hippo, TPZ, TMK à voir d'ici fin 2008) - (p. 3).
  - Mise en place des supports opérationnels (FT et SFT, FT simplifiées, CDRom de suivi des déroulements) **diffusés à chaque Chef dans chaque site** (Succursales et Franchises).
  - Remise en place et mise à jour de supports communs de fonctionnement avec DSI et Marketing et redéfinition des circuits d'information imposés aux utilisateurs.

\* 1 marque = 300 FT (et SFT) actives hors liquides et hors archives.

Evolution des Ecart Cost Matière 2008 (théorique vs réel)



A2

## Objectif 1 : Points de progrès

- **Mise à disposition de toutes les FT sur intranet** (cf documents HACCP et cf projet intranet Franchisés) **et capacité d'impression couleur sur chaque site.**
- **Gestion regroupée de la diffusion de tous les cahiers des charges adressés aux sites, via des prestataires négociés** (de type imprimeurs – copy-top et via appel d'offre C/A).
- **Intégrer pleinement TMK à la démarche R&D** (rétro-planning dans toutes ses phases, FT à 100 % sur e-flo et bénéfice des mêmes supports opérationnels auprès des sites en propre et en franchise avec copyright).
- **Un intervenant R&D unique pour TMK : M. Seignard.**
- **Schéma DSI actuel à revoir suivant 2 hypothèses distinctes :**
  - . H1 :
    - . Mise en place d'un workflow vers système utilisateurs.
    - . Renforcer la cellule de référencement (cf. succursale + franchises) afin de renseigner au mieux les systèmes utilisateurs (coûts fixes à évaluer).
  - . H2 :
    - . Mise en place d'un workflow et externalisation de façon rigoureuse du référencement-référencement dans les systèmes d'encaissement via les prestataires (coûts variables mais à évaluer car honoraires Consultants Micros...).

## Objectif 1 : Points de progrès (suite)

- La solidarité économique permanente de la R&D doit s'étendre à l'analyse de plus en plus précise des process afin d'avoir une totale maîtrise à la source du coût matière théorique et de la productivité associée.
- Rôle du DTR : le DTR est le correspondant R&D nomade indispensable à la garantie d'une proximité opérationnelle. Néanmoins une rationalisation structurelle peut être étudiée, sous réserve de compétences + responsabilités techniques clairement établies site par site (Chefs / Seconds) : **DOM + DTM** plutôt que **DR + DTR** ?
- Cadence des offres : à étudier sur 12 mois courants par carte et par marque, pour plus de pro-activité sur les opérations d'animations souhaitées par le marketing de chaque marque (rétro-planning détaillé des animations à prévoir).
- Permettre à la R&D d'accéder pleinement à e-data en tant qu'utilisateurs actifs (exemple d'utilisation : regroupement d'articles en fonction des matières premières communes utilisées).
- Intégrer la R&D dans les outils de Communication Interne existant au niveau du Groupe.

## Objectif 1bis : La sécurité alimentaire

- Mise en place de [qualite@groupeflo.fr](mailto:qualite@groupeflo.fr) pour suivi instantané de toute anomalie dans tous les restaurants du Groupe simultanément.
- Procédure réclamations / incidents clients revue et corrigée auprès des sites (Fiche 16 du manuel HACCP + possibilité de contrôle par les laboratoires prestataires) et des DTR / DR.
- Mise en place de la procédure (Groupe) de Gestion des Alertes par niveau de risque.
- Mise en place de 2 prestataires vs 1 par le passé (Eurofins + Siliker) et partage du suivi des réseaux.
- Mise en place de supports de restitution simplifiés aux Directions Opérationnelles.
- Le Club Qualité devient le Club R&D-DT (6/an). Espace Métier plus fréquent au service de fonctionnements communs et plus rigoureux.
- Anticipation auprès des DSV (notamment en Ile de France) sur tout nouveau projet technique, pour avis favorable.
- Mise en place d'un format de suivi de la sécurité alimentaire spécifique à l'équipe Franchise.
- Présence FLO sur tous les sujets d'actualité (exemple : critères microbiologiques) auprès de la profession et de l'interprofession.

### Objectif 3 : Les Matières Premières

- Gestion « Groupe » des queues de stocks fournisseurs et plate-formes, avec Convergence Achats (C/A)
- Mise en place avec C/A d'une procédure de référencement spécifique et accélérée. (cas de produits spécifiques, petits volumes, courte durée d'utilisation).
- Identification avec C/A des troncs communs et regroupements d'achats par famille, par fournisseur et par article.
- Mise à jour de la procédure réclamations produits entre les sites et C/A via les DTR.
- Mise en place avec DSI et C/A d'un workflow, outil commun et obligatoire pour référencer.
- Mise en place d'un suivi partagé des projets R&D \*, cartes et hors cartes.
- Initiation de projets R&D FLO à R&D Fournisseurs par l'entremise relationnelle de C/A. (cf fiches projets R&D, quelques exemples : viande cuisson lente, pizza au mètre, mix de farines, sauces, bases de flam's, garnitures,...).

\* 5 à 10 projets principaux par chef de projets, hors sous-projets.

### Objectif 3 : Points de Progrès

- Gérer les queues de stock doit impliquer à l'inverse de mieux anticiper les ruptures avec Convergence Achats.
- Pousser avec C/A à l'utilisation des deux vitesses de référencement (classique et spécifique).
- Formaliser en commun avec C/A et auprès des Directions Générales Opérationnelles, les troncs communs d'achats identifiés.
- Accentuer les interactions directes entre R&D FLO et R&D Fournisseurs (R&D et C/A).
- Utilisation à 100 % du workflow de référencement sur l'ensemble du Groupe.
- Utilisation à 100 % des fiches de suivi de projets R&D (perfectibles suivant les interlocuteurs internes
- Contribuer auprès de C/A à une intégration exhaustive des contraintes qualité dans la mise en œuvre des contrats fournisseurs (fiches techniques produits obligatoires, cahiers des charges type viandes émis par la R&D)..

A2

## Objectif 4 : Les Installations

- Procédure renforcée de validation de tous les projets techniques (rénovations ou développements) toutes marques ou réseaux.
- Détermination et validation de « plans/concept » sur l'ensemble des marques / concepts duplicables (présentation globale lors d'un prochain CODIR) et principe établi du suivi de ces cahiers des charges exclusivement via la R&D.
- Diffusion de bilans de vétusté exhaustifs à l'ensemble des réseaux (1 bilan / site / an).
- Sur la base des plans concepts, la R&D doit être pilote en matière d'innovations technologiques et d'essais de nouveaux matériels.

A2

## Objectif 4 : Points de Progrès

- 1 réunion Travaux / R&D / Opérations sur le périmètre comparable.
- 1 réunion Travaux / R&D / Opérations sur le périmètre développement.
- Participants clairement désignés et assiduité à ces deux réunions.
- Stricte modification conjointe entre R&D et Travaux des plans/concept. Principe du « Annule et remplace » de 1 à 3 fois/an maximum.

**A2**

## Objectif 5 : Formation et Information (Les Process)

- Échanges avec Flo Formation sur les outils de formations techniques existants et leur pérennité.
- Maintien de la formation HACCP dans les cursus encadrement.
- Mise en place d'un dispositif INPI pour protéger nos process R&D (supports de formation et d'information)  
– Diagnostic INPI en cours.
- Format de diffusion des données nouvelles cartes sur le modèle multimédia des outils Flo Formatio existant sur sites.

A2

## Objectif 6 : La Veille

- Répartition des rôles dans le cadre d'une veille organisée sur les produits, les process, les techniques et technologies et suivi documentaire + on line.
- Adhésion et participation PhS au laboratoire PI/Paris Tech (Observatoire de l'Innovation).
- Présence R&D Flo dans les pôles de compétitivité Viandes, F&L, Farine.

## Objectif 5 : Points de Progrès

- Contribution permanente de la R&D aux formations e-flo / e-cora initiées par Flo Formation.
- « Automatiser » l'émission des outils R&D auprès des sites comme pour les outils Flo Formation.

**A2**

## Objectif 6 : Points de Progrès

- Présence R&D Flo accrue dans la filière Marée.

## Objectif 7 : Nutrition et Développement Durables

- **Priorité au chantier Nutrition** (cf. présentation CODIR du 22/09/08).  
Sujet initié par une prise d'informations exhaustives, sous forme de :
  - . Collecte d'informations documentaires + on line,
  - . Forum dédié (La Rochelle 2008),
  - . Rencontres d'experts concernés ou opérateurs (agences) et organismes (IFN) spécialisés.
  - . Participation au Groupe Parlementaire de prospective sur l'alimentation et la nutrition.
  
- **Environnement et Développement Durable** : préparation de l'Eco Bilan Groupe (Bilan Carbone mis en œuvre avant fin 2008) et participation aux commissions Développement Durable de la profession et de l'interprofession.

A2

## Objectif 7 : Points de Progrès

- **Prise en compte par le CODIR (pré-requis) que la nutrition va faire évoluer les métiers de la restauration dans les mêmes proportions que la sécurité alimentaire depuis 10 ans.**
- **Initier la démarche environnementale (post Eco-Bilan).  
En Développement Durable, « les promesses n'ont pas de valeur car seuls comptent les actes »...  
Et c'est important dans nos métiers !! (Courtepaille : 20 % d'économies d'eau, factures d'électricité divisées par 10 et 30 % d'économies d'huiles de friture).**

A2

*\* Grenelle de l'environnement en cours de déploiement.*

Octobre 2008

### A3

**Intervenant:** Pascal TESSIER

Pierre SONNERY

**Date:**

**Site:**

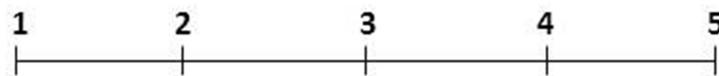
Directeur

Chef

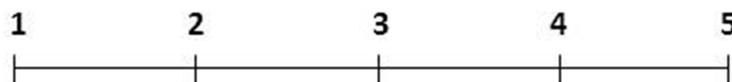
**Cochez sur l'échelle à chaque question:**

- 1 = pas du tout d'accord
- 2 = pas d'accord
- 3 = ni en désaccord, ni d'accord
- 4 = d'accord
- 5 = tout à fait d'accord

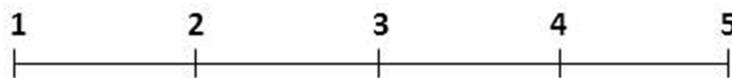
1 - Le PMS est utile durablement pour le consommateur de votre restaurant



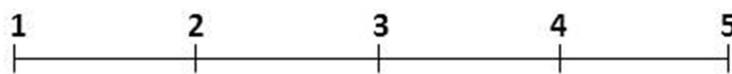
2 - Le PMS est utile durablement pour vous et les membres de votre équipe



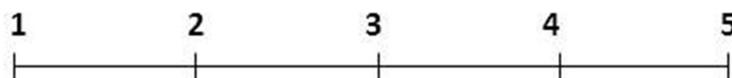
3 - Le pilotage opérationnel avec le PMS est facilité dans l'urgence



4 - Le pilotage opérationnel avec le PMS est facilité à moyen ou long terme



5 - Le PMS peut permettre de faire évoluer l'outil technique des restaurants



**Commentaires éventuels:**

.....  
.....  
.....

**INTERACTIONS R&D - AUTRE FONCTION SUPPORT**DATE**NOM, Prénom du Directeur de la fonction support**  
**Dénomination de la fonction support** (et la composition de son équipe)

Quels échanges réguliers avez-vous avec le pôle R&D ?

Quels échanges occasionnels avez-vous avec le pôle R&D ?

Sur une échelle de 1 à 5, qualifiez la qualité de vos échanges avec le pôle R&D ? Sont-ils efficaces et de qualité ?

- 1 : pas du tout d'accord
- 2 : pas d'accord
- 3 : ni désaccord, ni d'accord
- 4 : d'accord
- 5 : tout à fait d'accord

Etes-vous dans une réciprocité équilibrée ?

Quelles améliorations éventuelles souhaiteriez-vous apporter à ces échanges ?

## A5

**Intervenant:** Pascal TESSIER

Pierre SONNERY

**Date:**

**Site:**

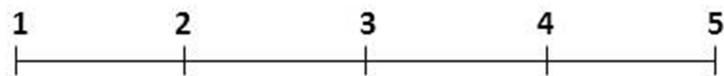
Directeur

Chef

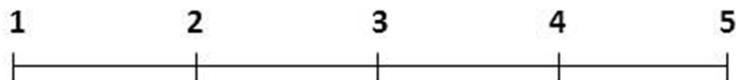
**Cochez sur l'échelle à chaque question:**

- 1 = pas du tout d'accord
- 2 = pas d'accord
- 3 = ni en désaccord, ni d'accord
- 4 = d'accord
- 5 = tout à fait d'accord

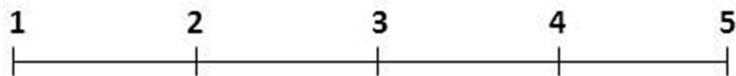
1 - L'agencement technique de mon restaurant est rationnel



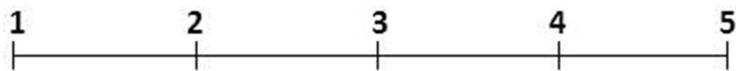
2 - L'agencement technique de mon restaurant est ergonomique



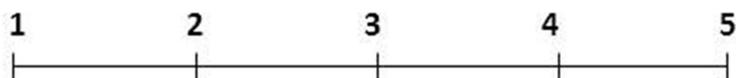
3 - Le pilotage de mon restaurant est facilité par son agencement technique



4 - L'agencement technique de mon restaurant est durable



5 - L'agencement technique de mon restaurant est évolutif



**Commentaires éventuels:**

.....  
.....  
.....

## **A6**

### **Mise à jour R&D le 6 septembre 2011**

#### **LETTRÉ de MISSION du CHEF REFERENT CULINAIRE :**

##### **RAPPELS :**

- Ce document n'est pas une fiche de fonction, il s'agit d'une lettre de mission qui définit les activités annexes que prend en charge tout Chef de Cuisine qui devient Chef Référent Culinaire.
- Le Chef Référent Culinaire est avant toute autre mission, le Chef de Cuisine de l'établissement où il est affecté, celui-ci restant sa priorité.
- Il se doit d'être exemplaire sur son site pour pouvoir être légitime dans sa mission de Chef Référent Culinaire.

##### **1) MISSIONS :**

- Participer à la mise en œuvre des évolutions culinaires et des processus concernés.
- Déployer les animations culinaires et les nouvelles cartes dans son périmètre.
- Être un relais de communication au sein de son périmètre, principalement entre la coordination R&D, les Chefs de Cuisine et la Direction Régionale.
- Contribuer à la formation et au déploiement des bonnes pratiques techniques et culinaires de la Marque sur son périmètre.
- Parrainer un Chef de Cuisine nouvellement intégré ou issu de la promotion interne.

##### **2) FORMATION :**

- Il n'existe pas de formation spécifique à cette mission, Le Chef Référent Culinaire doit cependant répondre de façon exemplaire aux exigences de qualification de la définition de fonction de Chef de Cuisine, être volontaire et motivé.
- Le Chef Référent a un accès prioritaire à toutes les formations dispensées par les Plateaux Techniques.
- Afin d'être le plus efficace possible dans sa mission, si ce n'est déjà fait, il effectuera les formations « fonction tutorale », « formation de formateurs », « gestion du temps », « conduite de réunion », « mieux se connaître pour mieux communiquer », PMS (rappels), ADIV (si chef Hippo).

##### **3) EXPERIENCE :**

Expérience minimale de 3 ans en qualité de Chef de Cuisine de la Marque concernée.

##### **4) RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :**

Directeur d'Exploitation

##### **5) INTERLOCUTEURS POSSIBLES :**

- Direction Régionale
- Pôle R&D (coordination et plateau technique)
- Convergence
- Autres Chefs Référents de Région
- Chefs de Cuisine

##### **6) PERIMETRE :**

Géographique : un secteur de 4 à 7 exploitations d'une région.

## **7) ACTIVITES :**

- **DEPLOIEMENT DE L'AOC, DES OFFRES, DES PROCESSUS ET DES TECHNOLOGIES :**

En collaboration avec la coordination R&D et avec le Plateau Technique de la Marque :

- Il est le destinataire de toute information de nouveaux produits, process technique ou matériel transmise par la coordination R&D.
- Il transmet ces informations aux Chefs de Cuisine de son périmètre.
- Il apporte son soutien à la bonne mise en application des directives techniques et culinaires au sein de son périmètre.
- Il retransmet à la coordination R&D les remarques, dysfonctionnements, ou suggestions liées à la mise en œuvre des évolutions.

- **FORMATION :**

- Il se rend disponible, en accord avec son Directeur d'Exploitation, pour recevoir les formations nécessaires soit centralisées auprès du Plateau Technique soit décentralisées en Région.
- Il forme ensuite les Chefs de son périmètre, et diffuse efficacement les informations, dans un cadre défini avec sa hiérarchie (DR / DRA / DE).
- Il est un soutien de toutes les démarches CQP.

- **RELAIS DE COMMUNICATION DANS LA REGION :**

- Il accompagne les Chefs de cuisine de son secteur dans la gestion des fiches de réclamation liées à la Marque et concernant uniquement les dérives au cahier des charges.
- Il analyse les dysfonctionnements récurrents rencontrés dans son secteur, que ce soit au niveau de la logistique, de la qualité des produits livrés, ou des ruptures.
- Une synthèse hebdomadaire des problèmes récurrents rencontrés sera réalisée par la coordination R&D.
- Il effectue une « veille » permanente et alerte la coordination R&D de tout problème rencontré par les Chefs de Cuisine de son secteur concernant les processus, les produits ou les fiches techniques ; indépendamment de la rédaction d'une fiche de réclamation.
- Il pourra également être sollicité pour donner son avis sur des candidatures internes et/ou externes Second et Chef..

## **8) COMPETENCES :**

- **CULINAIRE :**

- Il maîtrise l'ensemble des fiches techniques et des procédures liées à la cuisine et à la sécurité des aliments.
- excellente connaissance des produits et des circuits d'approvisionnement.

- **GESTION ET ANALYSE :**

- Il a une compétence bureautique permettant la production de reporting à partir des différentes remontées des sites.
- Il analyse les informations et problèmes relatifs aux produits, aux fiches techniques, aux contrôles PMS.

- **COMMUNICATION:**

- communication verbale et écrite.
- organisation du temps et gestion des priorités.

**L'innovation, l'évolution de  
nos concepts et de nos outils**



Film 9  
innovation,  
transformation, RED,  
Hippo petit format

## Le Red Hippo



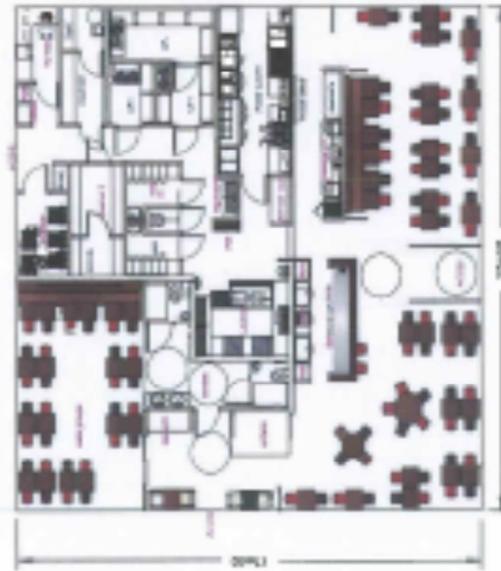
Un nouveau concept:

- Le fast food à table
- A partir de 200 m<sup>2</sup>
- Une offre adaptée aux nouveaux modes de consommation

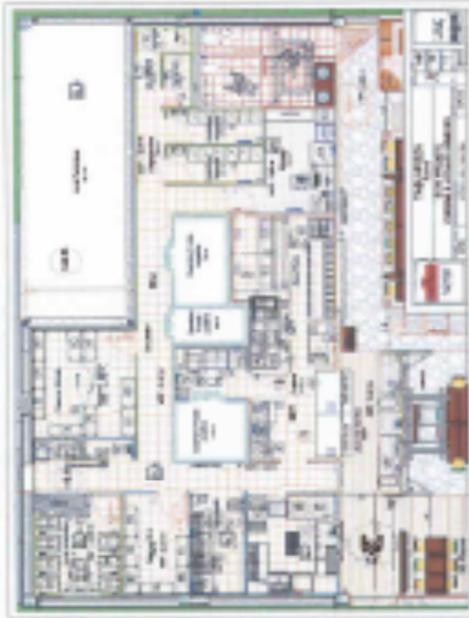
Hippopotamus petit format



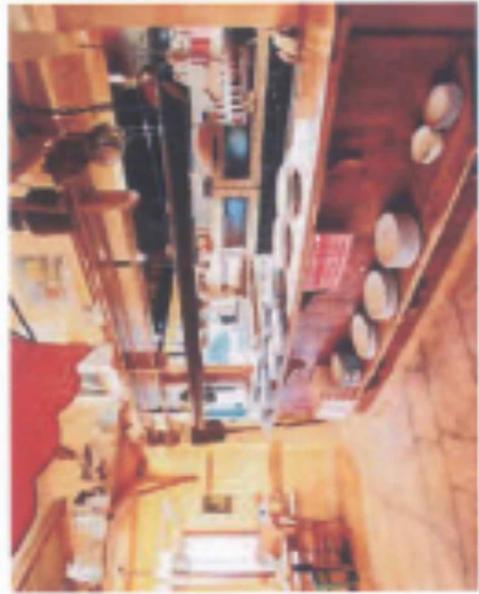
- Un nouveau format, 110 places assises, 300 m<sup>2</sup>
- 600 KE de travaux
- Rentable à partir de 130 cvt/j



## L'innovation, l'évolution de nos concepts



- Une cuisine réduite et repensée
- Un nouveau modèle économique
- Concept adaptable en centre ville
- Un relais de croissance



## L'innovation, l'évolution de nos concepts



- Un concept relooké
- Une offre simplifiée et adaptée
- Un modèle économique en cours d'évolution



## L'innovation, l'évolution de nos concepts



- Un concept duplicable mais unique à chaque fois
- Une marque forte qui s'adapte



## NUTRITION : HUILE DE PALME/HUILE DE FRITURE

### Les problématiques de l'huile de palme

- Au niveau santé : une consommation régulière et sur le long terme provoque des dépôts de graisse dans les artères, entraînant des caillots et favorisant ainsi les infarctus. Cet impact sur la santé est lié à la présence d'acides gras saturés.
- Au niveau environnemental : la culture des palmiers entraîne la déforestation d'une grande partie de l'île indonésienne de Sumatra (40% de la forêt aurait été détruite pour planter des palmiers durant les 25 dernières années). La déforestation a un impact sur l'augmentation du CO2 et sur l'habitat de nombreuses espèces animales. Cette cause est défendue par Greenpeace.

### L'huile de palme au niveau industriel

L'huile de palme est retrouvée dans une grande variété de produits : céréales, margarines, crèmes glacées, biscuits, pains industriels, barres chocolatées... La population consomme de l'huile de palme le plus souvent à son insu.

Cette huile est très utilisée par les industries pour son faible coût ainsi que pour ses propriétés technologiques (point de fusion élevé, confère du moelleux et une augmentation la conservation des produits).

Certains groupes ont supprimé l'huile de palme de leurs produits.

- **Groupe Compass** depuis 2011 ;
- **Groupe Casino** qui référence depuis 2010 plus de 200 produits sans huile de palme ;
- **Quick** depuis 2007 (utilisation d'une huile Lesieur « Frial Excellence » sans palme) ;
- **McDonald's** depuis 2007 ;
- **Findus** qui est la 1<sup>ère</sup> entreprise française à supprimer totalement l'huile de palme dès fin 2010 ;
- **Nestlé** déclare en 2010 acheter de l'huile de palme certifiée durable dès 2015 ;
- **Fleury Michon** ;
- **Mac Cain** ;
- **Lesieur...**

Pour ces 3 derniers, la suppression de l'huile de palme est en accord avec la signature d'une charte volontaire PNNS en 2010 (Plan National Nutrition Santé) avec une application vers 2012.

Il est à noter que certaines marques équitables et/ou bio utilisent de l'huile de palme. L'origine n'est pas indonésienne mais colombienne pour la plupart.

### Les labels

- RSPO (Round table on Sustainable Palm Oil): engagement de la part des adhérents de contrôler la production d'huile de palme et de façon responsable.
- GreenPalm : programme de certification qui propose aux entreprises de verser une somme pour chaque tonne d'huile de palme produite et de reverser une partie à la lutte contre la

Thème générique : NUTRITION  
Date : 1 Mars 2011

déforestation. Correspond à la mention « Participe à la lutte contre la déforestation » sur les produits industriels.

- Mass balance : correspond à l'emploi d'un mélange d'huile de palme durable et non durable.
- Segregated : huile de palme 100% durable. La traçabilité en début et fin de chaîne est effectuée. Correspond à la mention « Contient de l'huile de palme durable » sur les produits industriels.

#### Composition moyenne de l'huile de palme

Acides gras		%
Saturés	Acide palmitique	44
	Acide stéarique	4.5
	Acide myristique	1
Monoinsaturés	Acide oléique	38
Polyinsaturés	Acide linoléique	10
	Acide linoléique	0.5

#### Choisir son huile de friture

Huiles végétales et friture selon ITERG : [http://iterg.com/IMG/pdf/article\\_friture\\_2010\\_CND\\_.pdf](http://iterg.com/IMG/pdf/article_friture_2010_CND_.pdf)

« Le choix « optimal » de l'huile de friture repose sur un compromis entre qualité nutritionnelle, stabilité, qualité gustative et prix. Plus la proportion d'AGPI est importante, plus l'huile est intéressante sur le plan nutritionnel mais plus elle se dégradera vite, à conditions culinaires identiques (type de friteuse, aliment à frire, température et durée de cuisson). Un bon compromis est le choix des huiles de tournesol, le tournesol oléique très stable et le tournesol linoléique, seuls ou en mélange, qui gardent un goût fruité et très apprécié des consommateurs. »

#### Analyse des coûts des huiles de friture sur le site professionnel METRO

	Prix le plus bas	Prix le plus élevé
Avec palme	1.06/L (Aro)	2.75/L (Risso Elite)
Sans palme	1.97/L (Metro)	2.65/L (Frial Excellence)

#### Références

L'Express

[www.danger-sante.org](http://www.danger-sante.org)

[www.iterg.fr](http://www.iterg.fr)

<http://www.findus.fr/doc/CP%20Findus-Huile%20de%20Palme-25.03.10.pdf>

[http://sante.gouv.fr/IMG/pdf/Charte\\_publicque\\_Mc\\_Cain.pdf](http://sante.gouv.fr/IMG/pdf/Charte_publicque_Mc_Cain.pdf)

[http://produits.lesieur.fr/Lesieur-et-moi/Lesieur-s-engage/\(id\)/2965/\(p\)/Repondre-aux-objectifs-du-PNNS](http://produits.lesieur.fr/Lesieur-et-moi/Lesieur-s-engage/(id)/2965/(p)/Repondre-aux-objectifs-du-PNNS)

Site d'achat en ligne METRO

## LISTE DES TABLEAUX.

Tableau 2.2.5 : Résumé des caractéristiques des types d'équipe projet par Shilling cité par [Delamarre, 2008].	37
Tableau 2.3.1. : Classes d'indicateurs d'évaluation de projets d'innovation [Latour, 2003].	47
Tableau 2.3.2. : Evolution de la conception du fonctionnement organisationnel [Ibanez-Pascual, 2008].	50
Tableau 2.3.3. : Les quatre types de management selon Likert [Ibanez-Pascual, 2008].	52
Tableau 2.3.4. : Cinq grands types d'organisation selon Henry Mintzberg.	53
Tableau 2.3.5. : Neuf configurations d'acteurs de décision selon Patricia Pitcher.	54
Tableau 2.3.6. : Récapitulatif des « 75 » de McKinsey [Lenhardt, Bernard, 2005].	56
Tableau 2.3.7. : La stratégie du pionnier, d'après Le Nagard et Manceau (2000).	66
Tableau 2.3.8. : L'intelligence relationnelle [Goleman, 2009].	70
Tableau 2.4.1. : Classement de la population active française de 1780 à 1930.	78
Tableau 2.4.2. : Classement de la population active française par services, de 1856 à 1931.	78
Tableau 2.4.3. : Tableau récapitulatif de classification des secteurs de l'économie entre 1935 et 1965 [Delaunay et Gadrey, 1987].	79
Tableau 2.4.4. : Evolution de l'emploi par secteur aux USA [James Teboul, 2001].	82
Tableau 2.4.5. : Exemples de techniques utilisées dans l'analyse d'interactions de services, [Cerf et Falzon, 2005].	89

Tableau 2.4.6. :	Comparaison produits purs et services purs [James Teboul, 2001].....	94
Tableau 2.4.7. :	Définitions et glossaires de la restauration hors domicile en France [Etudes Gira Conseil, 2008, 2009, 2010].....	97
Tableau 2.4.8. :	Exemple de grille « mystery shopper. ».....	102
Tableau 2.4.10. :	Cheminement d'un processus officiel de contrôle d'un restaurant.....	114
Tableau 3.1.1. :	Principes et Etapes de la méthode HACCP. ....	130
Tableau 3.1.2. :	Hiérarchisation des risques. ....	132
Tableau 4.1.1. :	Critères retenus pour notre modélisation. ....	149
Tableau 4.2.1 :	Détails et justification des critères du PMS Groupe FLO.....	158
Tableau 4.2.2. :	Synthèse des résultats de l'expérimentation 1 sur le groupe d'experts techniques. ....	162
Tableau 4.2.3. :	Synthèse des résultats de l'expérimentation 1 sur le groupe d'utilisateurs.....	163
Tableau 4.3.1. :	Définition de fonction type en R&D FLO en janvier 2008. ....	171
Tableau 4.3.2. :	Synthèse interactions Pôle R&D en 2011 après mesure d'écarts. ....	183
Tableau 4.4.1. :	Récapitulatif plans concepts Groupe FLO (extraits 2/13). ....	196
Tableau 4.4.2. :	Synthèse des résultats de l'expérimentation 3 sur le groupe d'experts techniques. ....	205
Tableau 4.4.3. :	Synthèse des résultats de l'expérimentation 3 sur le groupe d'utilisateurs.....	206

## TABLE DES FIGURES.

Figure 1.1. :	Le cycle d'apprentissage expérientiel.....	19
Figure 2.1.1 :	Champs de connaissances de bases.....	24
Figure 2.1.2 :	Champs de connaissances complets.....	25
Figure 2.1.3 :	Lecture des champs de connaissances complets.....	26
Figure 2.2.3. :	Processus d'innovation de Kline et Rosenberg cité par [Delamarre, 2008]. .....	31
Figure 2.2.4.1. :	Aperçu du champ de l'économétrie de l'innovation [Mairesse, Mohnen, 2003]. .....	33
Figure 2.2.4.2. :	Seize familles des pratiques industrielles en matière d'ingénierie et de pilotage de l'innovation [Boly, 2008]......	34
Figure 2.2.5.1 :	Variable de base projet.....	36
Figure 2.2.5.2. :	Diagramme de la situation de projet selon Midler [Midler, Lenfle, 2003].. .....	38
Figure 2.2.5.3. :	Les différentes formes d'organisation des projets [Midler, Lenfle, 1993, 2003]. .....	39
Figure 2.2.5.4. :	Problématique de la conception innovante. ....	40
Figure 2.2.5.5. :	Segmentation des acteurs projets et multi-projets selon Bruno Barjou [Barjou, 1998]. .....	40
Figure 2.2.5.6. :	Diagramme de Gantt.....	41
Figure 2.2.5.7. :	Illustration du Diagramme de Gantt. ....	42
Figure 2.2.8. :	Innovation types for growth market [Moore, 2006]. .....	43

Figure 2.3.1. :	Concepts et leviers de la prise de décision [Descarpentries, Korda, 2007]. .....	49
Figure 2.3.2. :	Pyramide des besoins d'Abraham Maslow [Maslow, 1954]. .....	51
Figure 2.3.3. :	Représentation de l'homme au travail par Mac Gregor (1964) [Ibanez-Pascual, 2008]. .....	51
Figure 2.3.4. :	La roue de Deming, méthode d'amélioration continue de la qualité. ....	56
Figure 2.3.5.:	Modèle de préférences cérébrales [Boucher, Lescure, 2004]. .....	57
Figure 2.3.6. :	L'homme apprend par ses propres expériences [Lecoq, 2008]. .....	58
Figure 2.3.7. :	Repères d'évaluation des compétences [Vern, 2002]. .....	59
Figure 2.3.8. :	Le cercle des compétences selon Manfred Kets de Vries (2002). .....	60
Figure 2.3.9. :	Equation du leadership selon Manfred Kets de Vries (2002). .....	61
Figure 2.3.10. :	Les cinq C du processus de changement individuel selon Manfred Kets de Vries (2002). .....	62
Figure 2.3.11. :	Imbrication des forces intervenant dans le changement personnel selon Manfred Kets de Vries (2002). .....	63
Figure 2.3.12. :	Communication avec ou sans objectif selon Françoise Kourilsky (2008). .....	65
Figure 2.3.13. :	Gestion de l'incertitude entre réalisme et dogmatisme [Alter, 2003]. .....	67
Figure 2.3.14. :	Etapes du processus de changement dans l'entreprise selon Manfred Kets de Vries (2002). .....	68
Figure 2.3.15.:	Rappel des modes de pensée [Kets de Vries, 2002]. .....	69

Figure 2.4.1 :	Vers une nouvelle définition des services selon James Teboul et Browning-Singlemann [Teboul, 2001].	81
Figure 2.4.2. :	Interface, avant-scène ou front-office selon James Teboul (2001).	83
Figure 2.4.3. :	Arrière-scène ou back-office ou support selon James Teboul (2001).	83
Figure 2.4.4. :	le produit vecteur de caractéristiques et de compétences mis en correspondance [Gallouj, Weinstein, 1997,2003].	86
Figure 2.4.5. :	L'emboîtement des niveaux d'interaction du client [Cerf, Falzon, 2005].	90
Figure 2.4.6. :	Boîte noire de l'arrière-scène ou du support (back-office) d'après James Teboul (2001).	91
Figure 2.4.7. :	Boîte noire de l'avant-scène et de l'interface de service (front-office) d'après James Teboul (2001).	92
Figure 2.4.8. :	Importance de la composante Service selon les secteurs de l'économie [Teboul, 2001].	93
Figure 2.4.9. :	Le triangle des Services [Teboul, 2001].	95
Figure 2.4.10. :	Cercle vertueux des interactions de service du front-office ou back-office.	116
Figure 2.4.11. :	Schéma de l'iceberg dans un restaurant.	117
Figure 2.5.1. :	Synthèse et Etat de l'Art.	122
Figure 3.1.1. :	Axes de modélisation.	127
Figure 3.1.2. :	Processus de gestion du risque.	129
Figure 3.3.1. :	Calcul de criticité HACCP.	140
Figure 4.1.1. :	Schéma du développement durable.	145

Figure 4.1.2. :	Organisation Groupe FLO avant 2008.....	146
Figure 4.1.3. :	Organisation Groupe FLO après 2008.....	148
Figure 4.1.4. :	Représentation graphique de notre modèle.....	150
Figure 4.1.5. :	Ordonnancement expérimental.....	151
Figure 4.2.1. :	Architecture générale du PMS Groupe FLO. ....	156
Figure 4.2.2. :	Diagramme de flux simplifié du PMS Groupe FLO.....	157
Figure 4.2.3. :	Synthèse des résultats de l'expérimentation 1 sur le groupe d'utilisateurs.....	164
Figure 4.2.4. :	Représentation graphique modélisée des résultats de l'expérimentation n°1.....	164
Figure 4.3.1. :	Interactions fonctionnelles Groupe FLO en 2008 entre Pôle R&D et autres services. ....	168
Figure 4.3.2. :	Métiers du Pôle R&D Groupe FLO.....	169
Figure 4.3.3. :	Pôle R&D Groupe FLO en phase de démarrage en 2008.....	170
Figure 4.3.4. :	Document de travail CODIR Groupe FLO en vue du mapping des interactions fonctionnelles. ....	176
Figure 4.3.5. :	Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et DAF (contrôle de gestion en 2008).....	177
Figure 4.3.6. :	Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et direction marketing en 2008.....	177
Figure 4.3.7. :	Interactions entre Pôle R&D et directions opérationnelles de réseaux en 2008.....	178

Figure 4.3.8. :	Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et centrale de référencements et d'achats de produits alimentaires (Convergence Achats). .....	179
Figure 4.3.9. :	Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et direction des travaux, investissements et achats non alimentaires, en 2008. ....	180
Figure 4.3.10. :	Interactions fonctionnelles entre Pôle R&D et DRH / Centre de formation, en 2008. ....	181
Figure 4.3.11. :	Interactions fonctionnelles Groupe FLO en 2011 entre Pôle R&D et autres services supports.....	181
Figure 4.3.12. :	Interactions de support opérationnel du Pôle R&D aux périmètres opérationnels (succursales et franchises). ....	182
Figure 4.3.13. .:	Exemple de rétroplanning concourant du Pôle R&D (extrait 1).....	185
Figure 4.3.13. :	Exemple de rétroplanning concourant du Pôle R&D (extrait 2).....	186
Figure 4.3.14. :	Schéma de flux d'information entre Pôle R&D et régions opérationnelles (extrait). ....	187
Figure 4.3.15. :	Représentation graphique de l'expérimentation 2. ....	189
Figure 4.3.16. :	Validation de l'expérimentation 2 et introduction de l'expérimentation 3.....	189
Figure 4.4.1. :	Exemple de formule thématique Bistro de la Gare (1985). ....	192
Figure 4.4.2. :	Parts de marché des chaînes et réseaux sur le segment thématique « Viandes/Grill ».....	194
Figure 4.4.3. :	Extrait de plan concept Hippopotamus. ....	198
Figure 4.4.4. :	Synthèse des résultats de l'expérimentation 3 sur le groupe d'utilisateurs.....	207

Figure 4.4.5. :	Représentation graphique modélisée des résultats de l'expérimentation n°3.....	208
Figure 5.1.1. :	Le coût matière calculé chez Groupe FLO, par restaurant. ....	215
Figure 5.1.2. :	Fiche Technique R&D FLO.....	217
Figure 5.1.3. :	Sous-Fiche Technique R&D FLO. ....	219
Figure 5.1.4. :	Sous-Fiche Technique R&D FLO et étapes de déroulement.....	220
Figure 5.1.5. :	Exemple de cahier des charges R&D FLO.....	221
Figure 5.1.6. :	Pilotage modélisé mensuellement des structures de coûts matières théoriques FLO. ....	223
Figure 5.1.7. :	Pilotage modélisé annuellement des structures de coûts matières théoriques FLO. ....	224
Figure 5.1.8. :	Architecture R&D FLO. ....	225
Figure 6.1.1. :	U renversé et relations entre niveau de stress et efficacité mentale [Goleman, 2009]. ....	232
Figure 6.1.2. :	Restauration et émotion [Etude Gira Conseil, 2010].....	233

## BIBLIOGRAPHIE.

### Références

ADEME , « *Guide du développement durable* », 2009.

AFNOR, « *Management du risque. Approche globale* », 2002.

Roger Aim: « *L'essentiel de la gestion de projets* », Gualino Editeur, 2006.

Madeleine Akrich, chercheur au centre de sociologie de l'innovation, Ecole des Mines de Paris, Article pour la revue « *Education Permanente* », 1998, n° 134, pp. 79-89.

Eric Albert, Jean-Luc Emery, « *Le manager est un psy* », Editions d'Organisation, 2002.

Norbert Alter, « *Innovation organisationnelle entre croyance et raison* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 71-87, Editions Economica, Paris, 2003.

Norbert Alter, « *L'innovation ordinaire* », PUF, Paris, 2003.

Norbert Alter, « *Les logiques de l'innovation, approche pluridisciplinaire* », Alter N. Editeur, Collection Recherches La Découverte, Paris, 2002.

Bruno Amable, « *Système d'innovation* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 367-381, Editions Economica, Paris, 2003.

Debra Mae Amidon, « *Innovation et management des connaissances* », Editions d'Organisation, 2001, p. 12.

Analyses Prospectives, Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration, FAFIH, 2009.

François Ascher « *Le mangeur hypermoderne* », Editions Odile Jacob, 2005.

Bruno Barjou, « *Manager par projet* », ESF éditeur, troisième édition, 2001.

Marie-Laure Baron, « *Compétences, modes de coordination et innovation dans les services : quels enseignements à partir du cas des marques de distribution (MDD)* », Revue d'économie industrielle, Université Paris – CREI, 2002, Volume 98, n°, p. 29.

Nicolas Baumert, Ikuhiro Fukuda, « *Paysages, imaginaire et produits de qualité pour les consommateurs japonais* », pp 69-80, « *Nourrir des hommes* », Ouvrage collectif, Editions du Temps, 2008.

Zaïda Y Ben, Didier Crestani, « *Contribution a la conduite du changement pour l'évolution du système entreprise* », Université Montpellier II, Sciences et Techniques du Languedoc, 2008.

Philippe Bernoux, « *Sociologie du changement : dans les entreprises et les organisations* », Editions du Seuil, Paris, 2004.

Vincent Boly « *Ingénierie de l'innovation* », Hermès Sciences Publications, Paris, 2004. (ré-édition 2008).

Olivier Bomsel et Gilles Le Blanc, « *Innovation et économie numérique* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 453-476, Editions Economica, 2003.

Eric Bordessoule, « *Produire et échanger des biens alimentaires* », pp 5-26, « *Nourrir des hommes* », Ouvrage collectif, Editions du Temps, 2008.

Sylvaine Boulenger-Fassier, « *La diffusion mondiale d'un aliment « plaisir », le vin* », pp 81-98, « *Nourrir les hommes* », Ouvrage collectif, Editions du Temps, 2008.

Philippe Cahen, « *Signaux faibles, mode d'emploi* », Editions d'Organisation, Paris, 2010.

Cahiers Ernst & Young, « *Les paradoxes de la rareté* », Autrement, 2009.

Michel Callon, « *Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint Brieuc* », L'année Sociologique. Numéro spécial, la Sociologie des sciences et des techniques, 1986, Vol. 36, pp. 169-208.

Michel Callon, « *Laboratoires, réseaux et collectifs de recherche* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 693-721, Editions Economica, Paris, 2003.

Centre d'Analyse Stratégique, Note de veille numéro 173, « *R&D et structure des entreprises, une comparaison France/Etats-Unis* », Avril 2010.

- Marianne Cerf , Pierre Falzon, « *Situations de service : travailler dans l'interaction* », PUF, 2005.
- Matthy Chiva, « *Le doux et l'amer* », PUF, Paris, 1985.
- Clayton M. Christensen, « *The innovator's dilemma, when new technologies cause great firms to fail* », Harvard Business School Press, Boston, USA, 1<sup>st</sup> édition, 1997.
- Hervé Christofol, Patrick Corsi, Pascal Crubleaux, Anthony Delamarre, Henri Samier, « *Modélisation Systémique de l'innovation* », 8<sup>ème</sup> congrès de l'union européenne de systémique, 19 au 22 octobre 2011, Bruxelles.
- Hervé Christofol, Patrick Corsi, Pascal Crubleau, Anthony Delamarre, Henri Samier, « *Modélisation de l'innovation en PME* », 9<sup>ème</sup> congrès de génie industriel, 12 au 14 octobre 2011, Saint Sauveur, Québec.
- Hervé Christofol, Simon Richir, and Henri Samier, editors. « *L'innovation à l'ère des réseaux* », Lavoisier – Hermès Sciences, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, 2004.
- Patrick Cohendet, « *Innovation et théorie de la firme* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 383-401, Editions Economica, Paris, 2003.
- Bernard Conein, « *Les sens sociaux, trois essais de sociologie cognitive* », Editions Economica, Paris, 2006.
- Claude Crampes et David Encaoua, « *Micro-économie de l'innovation* » Encyclopédie de l'Innovation, pp 405-429, Editions Economica, Paris, 2003.
- Michel Crozier, « *Le phénomène bureaucratique* », Editions du Seuil, Paris, 1964.
- Michel Crozier, Erhard Friedberg « *L'acteur et le système – Les contraintes de l'Action Collective* », Editions du Seuil, Paris, 1977.
- Nicolas Curien et Michel Gensollen, « *Technologies de l'information et de la communication, écosystèmes et coopétitions* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 477-494, Editions Economica, Paris, 2003.
- Gerald de Bourmont, « *Et si je me faisais coacher moi-aussi ?* », Interéditions, 2005.
- Régis Debray, « *Transmettre* », Editions Odile Jacob, Paris, 1997.
- Anthony Delamarre, « *Contribution du « produit concept » à l'organisation des phases préliminaires du processus de conception en PME* », PhD thesis, Université d'Angers, ISTIA, décembre 2006.
- Jean-Claude Delaunay, Jean Gadrey, « *Les enjeux de la société de service* », Presses de la Fondation Nationale des Science-Politiques, 1987.
- William Edwards Deming, « *Qualité, la révolution du management* », Editions Economica, Paris, 1988.
- Jean-Marie Descarpentries et Philippe Korda : « *l'Entreprise réconciliée* », Editions Albin Michel, 2007.
- Dictionnaire, Editions Robert 2009.
- Philippe D'Iribarne, « *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales* », Editions du Seuil, Paris, 1989.
- Faridah Djellal, Faïz Gallouj, « *Innovation dans les services et entrepreneuriat : au-delà des conceptions industrialistes et technologistes du développement durable* », Revue-Innovations, 2009, n° 29, p. 1.
- Faridah Djellal, Faïz Gallouj, « *L'organisation du processus d'innovation dans les services : les résultats d'une enquête postale* », 2001, n° 59, p. 141.
- Faridah Djellal, Faïz Gallouj, « *Le casse-tête de la mesure de l'innovation dans les services : enquête sur les enquêtes* », Revue d'économie industrielle, 2000, vol. 93, n° 93, p. 13.
- Peter Drucker, « *La nouvelle pratique de la Direction des Entreprises* », Editions d'Organisation, Paris, 1977.
- François Druel, « *Evaluation de la valeur à l'ère du Web : proposition de modèle de valorisation des projets non marchands* », Thèse de Doctorat (PhD Thésis) spécialité : sciences pour l'ingénieur, Université d'Angers, ISTIA, 2007.
- François Dupuy, « *La fatigue des élites* », Collection la République des Idées, Editions du Seuil, Paris, 2005.
- François Dupuy, « *Sociologie du changement, pourquoi et comment changer les organisations* », Dunod, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, décembre 2004.
- Alain Etchegoyen, « *Nourrir* », Editions Anne Carrière, Paris, 2002.
- Etude INCA2, AFSSA, 2006-2007.

- Etude Gira, « *Développement durable et restauration* », 2010.
- Etude Gira, « *Les concepts de restauration innovants* », 2010.
- Etude Restauration Gira 2008.
- Etude Restauration Gira 2009.
- Etude Restauration Gira, 2010.
- Madeleine Ferrières, « *Nourritures canailles* », Editions du Seuil, Paris, 2010.
- Claude Fischler, « *L'omnivore* », Editions Odile Jacob, 2001.
- Claude Fischler, Estelle Masson, « *Manger, français, européens et américains face à l'alimentation* », Editions Odile Jacob, 2007.
- Dominique Foray, « *Trois modèles d'innovation dans l'économie de la connaissance* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 497-516, Editions Economica, Paris, 2003.
- Gilles Fumey, « *Approches géoculturelles de l'alimentation* », pp 27-38, « *Nourrir des hommes* », Ouvrage collectif, Editions du Temps, 2008.
- Faïz Gallouj, « *Innovation dans une économie de service* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 109-129, Editions Economica, Paris, 2003.
- Faïz Gallouj, « *L'innovation dans les services et ses mythes* », Revue Innovation, 1998, n° 134, p. 184.
- Faïz Gallouj, « *Les formes de l'innovation dans les services de conseil* », Revue d'économie industrielle, 1991, Vol. 57, n° 1, p.25-45.
- Gilles Garrel, Vincent Giard, Christophe Midler : « *Faire de la recherche en management de projet* », FNEGE-Vuibert, 2009.
- Thierry Gaudin, « *Pouvoirs du rêve* », Centre de Recherche sur la Culture Technique (CRCT), 1984.
- Thierry Gaudin, « *2100, Récit du prochain siècle* », Editions Payot, 1990.
- Daniel Goleman, « *Cultiver l'intelligence relationnelle* », Editions Robert Laffont, 2009.
- Fabienne Goux-Baudiment, « *L'innovation à l'ère des réseaux, chapter 1, Prospective et innovation : fertilisation croisée* », Hermès sciences publications, 2004.
- Groupe FLO, Document de référence 2008.
- Groupe FLO, Document de référence 2009.
- Groupe FLO, Document de référence 2010.
- Armand Hatchuel, « *L'intervention de chercheurs en entreprise, éléments pour une approche contemporaine* », Education Permanente n° 113, l'intervention du sociologue dans l'entreprise, 1992.
- Armand Hatchuel, Pascal Le Masson, and Benoît Weil. « *De la R&D à la RID : de nouveaux principes de management du processus de l'innovation* ». In *Congrès francophone du management de projets AFITEP*, innovation conception et... projets, 2001.
- Armand Hatchuel, Benoît Weil « *La théorie C-K : fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception* », Colloque « Sciences de la conception », Lyon, 15-16 mars 2002.
- Antoine Hennion, « *L'innovation comme écriture de l'entreprise. Récits d'innovation au sein d'une entreprise de services* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 131-152, Editions Economica, Paris, 2003.
- Jean-Alain Héraud, « *Régions et innovation* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 645-662, Editions Economica, Paris, 2003.
- Arne Herberg, Carole Bouchard, Patrice Dubois, « *Le rôle clé de la créativité pour les innovations de rupture* », Colloque Confère. Ensam Angers, 2008.
- Nicolas Herpin, « *Sociologie de la consommation* », Coll. Repère. La Découverte, Paris, 2001.
- François Horn, « *Nouveaux standards et logiciels libres, un espace d'innovations à but non lucratif ?* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 555-576, Editions Economica, Paris, 2003.
- Stéphanie Ibanez-Pascual, « *Conception d'un modèle équilibré de performance : des leviers innovants en matière de management des hommes* », Thèse de Doctorat (PhD), ENSAM, spécialité génie industriel, Paris, 2008.

- Dominique Jacquet, « *Les options réelles, une approche financière pour l'innovation* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 233-252, Editions Economica, Paris, 2003.
- François Jakobiak, « *De l'idée au Produit* », Editions d'Organisation, 2005.
- Jeff Jarvis, « *La méthode Google* », co-édition Faber Novel, Editions Télémaque, 2009.
- Gérard Jazottes, « *Cadre sociétaire et contractuel de l'innovation* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 299-322, Editions Economica, Paris, 2003.
- Pierre-Benoît Joly, « *La gestion d'une innovation controversée : l'exemple des biotechnologies végétales* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 579-595, Editions Economica, Paris, 2003.
- Pierre-André Julien, « *Innovation et entrepreneuriat* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 167-176, Editions Economica, Paris 2003.
- Pierre-André Julien, « *Innovation et PME* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 153-163, Editions Economica, Paris, 2003.
- Manfred Kets de Vries, « *Les mystères du leadership* », Village Mondial, 2002.
- Manfred Kets de Vries, « *Combat contre l'irrationalité des managers* », Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- Françoise Kourilsky, « *Du désir au plaisir de changer* », Editions Dunod, 2008.
- Thomas Samuel Kuhn, « *La structure des révolutions scientifiques* », Editions Flammarion, ré-édition 1983.
- Daniel Labbe et Hubert Landier, « *Les relations sociales dans l'entreprise* », Editions Liaisons Sociales, Paris, 1998.
- Saadi Lalhoul, « *Penser manger* », PUF, 1998.
- Philippe Larédo et Philippe Mustar, « *Politiques publiques de recherche et d'innovation* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 613-625, Editions Economica, Paris, 2003.
- Philippe Larédo, « *Vers un espace européen de la recherche et de l'innovation* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 665-691, Editions Economica, Paris, 2003.
- Jacques Larrieu, « *Protection de l'innovation* », Encyclopédie de l'innovation, pp 328-338, Editions Economica, Paris, 2003.
- Bruno Latour, « *L'impossible métier de l'innovation technique* », Encyclopédie de l'Innovation, pp. 9-26, Editions Economica, Paris, 2003.
- José Antonio Lattuf, « *Aide au pilotage d'une démarche en conception de produits, vers un cahier des charges augmenté* », Doctorat Génie Industriel, ENSAM, 2006, p. 208.
- Pascal Le Masson, Benoît Weil, and Armand Hatchuel, « *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des Entreprises* », Coll. Stratégie et management. Paris, Hermès Sciences – Lavoisier édition, 2006.
- Sylvain Lecoq, « *Comment manager votre équipe* », Editions d'Organisation, deuxième édition, Paris, 2008.
- Sylvain Lenfle et Christophe Midler, « *Management de projet et innovation* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 49-67, Editions Economica, Paris, 2003.
- Sylvain Lenfle, Manuscrit Auteur, « *L'innovation dans les services : les apports de la théorie de la conception* », « Economies et Sociétés, série Economie et gestion de services ». Université de Cergy-Pontoise & Centre de Recherche en Gestion – Ecole Polytechnique, Version 1, 11 mars 2008, p.2.
- Vincent Lenhardt, Philippe Bernard, « *L'intelligence collective en action* », Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005.
- Les cahiers de l'OCHA numéro 12, « *L'homme, le mangeur, l'animal* », sous la direction de Jean-Pierre Poulain, Cahiers de l'OCHA, 2007.
- Les cahiers de l'OCHA numéro 13, « *Nourrir de plaisir* », sous la direction de Jean-Pierre Corbeau, Cahiers de l'OCHA, 2008.
- Jean-Pierre Lozato-Giotart, Michel Balfet, « *Management du tourisme* », Pearson Education France, 2004.
- Jacques Mairesse et Pierre Mohnen, « *Econométrie de l'innovation* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 431-451, Editions Economica, Paris, 2003.
- Delphine Manceau « *Lancement de nouveaux produits* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 281-296, Editions Economica, Paris, 2003.
- Delphine Manceau, Philippe Kotler, Bernard Dubois, « *Marketing management, Kotler&Dubois* », 11<sup>ème</sup> édition française, Pearson Education, 2004.

- Vincent Mangematin, « *Les doctorants entre production et transfert de connaissances : le cas des sciences de la vie* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 539-553, Editions Economica, Paris, 2003.
- Vincent Marcilhac, « *Qualité, terroir : la voie de la slow food ?* », pp 97-110, « Nourrir les hommes », Ouvrage collectif, Editions du Temps, 2008.
- Alain-Charles Martinet, « *Stratégie et innovation* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 27-46, Editions Economica, Paris 2003.
- Abraham V. Maslow, « *Motivation and Personality* », New-York, Harper an Row, 1954.
- Christian Mayeur, « *Le manager à l'écoute de l'artiste* », Editions d'Organisation, 2008.
- Céline Merlin-Brogniart, « *Compétitivité, innovation et services publics marchands* », Revue-Innovation, 2007, n° 25, p. 1.
- Robert King Merton, Elinor Barber, « *The travels and adventures of Serendipity* », Princeton University Press, Edition 2006.
- Christophe Midler, « *L'auto qui n'existait pas* », Editions Dunod, 1992.
- Henry Mintzberg, « *Le manager au quotidien : les dix rôles du Cadre* », Editions d'Organisation, Paris, 1984.
- Henry Mintzberg, « *Structure et dynamique des Organisations* », Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- Edgar Morin, « *La méthode* », Editions du Seuil, Paris, 1985.
- Geoffrey A. Moore, « *Dealing with Darwin, How great companies innovate at every phase of their evolution* », Capstone Editions, 2006.
- Vincent Moriniaux, « *Avoir faim aujourd'hui* », pp111-124, « Nourrir les hommes », Ouvrage collectif, Editions du temps, 2008.
- Vincent Moriniaux, « *Les religions et l'alimentation* », pp 39-68, « Nourrir les hommes », Ouvrage collectif, Editions du Temps, 2008.
- Olivier Morteau, « *Food Business* », First Editions, 2004.
- Haruki Murakami, « *Autoportrait de l'auteur en coureur de fond* », Editions Belfond, 2008.
- Philippe Mustar, « *Création d'entreprises à partir de la recherche* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 519-537, Editions Economica, Paris, 2003.
- Philippe Mustar, « *Politiques de soutien à la création d'entreprises de haute technologie* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 627-643, Editions Economica, Paris, 2003.
- Julien Nelson, Stéphanie Buisine, Améziane Aoussat, « *Prescriptions et innovations dans l'usage, vers un modèle collaboratif des interactions concepteurs-usagers* », Colloque Confère.Ensam Angers, 2008.
- Eric Neuhoff, Gilles De Bure, « *Quand les brasseries se racontent* », Editions Albin Michel, 2006.
- Observatoire de la Qualité de l'Alimentation, Colloque *Oquali* du 04 mai 2010, Paris.
- David Ouahnouna, « *Conception d'un dispositif de mesure de la satisfaction du personnel : une approche innovante du management* », Thèse de doctorat (PhD), ENSAM, spécialité génie industriel, Paris, 2004.
- Paristechreview.com, « *Innovation de rupture, comme rechercher, l'inimaginable* ».
- Jean Périer-Muzet, Stéphanie Buisine, « *L'adaptation d'une démarche Market-pull à un produit orienté Techno-push* », Colloque Confère.Ensam Angers 2008.
- Jacques Perrin, « *Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation* », CRNS Economie. CNRS Editions, Paris, février 2001.
- Patricia Pitcher, Henry Mintzberg : « *Artistes, artisans et technocrates de nos organisations* », Presse HEC, Québec Amérique, 2<sup>ème</sup> Edition, 2004.
- Jean-Robert Pitte, « *Gastronomie française, histoire et géographie d'une passion* », Editions Fayard, Paris, 1991.
- Michael E. Porter, « *L'avantage concurrentiel* », Paris, inter-éditions 1996.
- Michael E. Porter., « *Choix stratégiques et concurrence* », Editions Economica, 1982.
- Jean-Pierre Poulain, « *Sociologies de l'alimentation* », PUF, 2009.

- Bernard Pras et Emmanuelle Le Nagard-Assayag, « *Innovation et Marketing stratégique* », Encyclopédie de l'Innovation, pp 255-277, Editions Economica, Paris, 2003.
- Patrick Rambourg, « *Histoire de la cuisine et de la gastronomie françaises* », Editions Perrin, 2010.
- Patrick Rambourg, « *La cuisine à remonter le temps* », Editions du Garde-Temps, Paris, 2007.
- Jacques Rancière, « *Le maître ignorant* », Editions 10/18, 2004.
- Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel, « *Les services et la croissance économique* », Emploi, productivité et innovation, 2005, p.2.
- Renaud Sainsaulieu, « *L'identité au travail* », Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1977.
- Joseph Aloïs Schumpeter, « *Business Cycles* », New York, Mac Graw-Hill 1939.
- Hervé Serieyx, « *Le zéro mépris, comment en finir avec l'esprit de suffisance dans l'entreprise et ailleurs* », Inter-éditions, Paris, 1989.
- Jean-Louis Servan-Schreiber, « *Trop Vite* », Editions Albin Michel, 2010.
- Philippe Soille, François Druel, « *Démarche R&D dans un contexte de Market Pull, proposition de recherche-action au sein du Groupe FLO* », Colloque Confère.Ensam Angers 2008.
- Philippe Soille, François Druel, « *Innovater dans les établissements d'un groupe leader de la restauration* », Colloque international « Les établissements de restauration dans le monde », Université Paris IV Sorbonne, 12 et 13 octobre 2009.
- Serge Soudoplatoff, « *Avec Internet, où allons-nous ?* » Essais. Edition du Pommier, Paris, octobre 2004.
- Frédéric W. Taylor, « *La direction scientifique des entreprises* », Editions Dunod, Paris, 1971.
- James Teboul, « *Le temps des services* », Editions d'organisation, 2001.
- Jean-Claude Thoenig, Charles Waldman, « *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante* », Editions d'Organisation, 2005.
- Christophe Thomassin, Jean-Michel Gilibert, « *Le désir de santé, nouveau défi pour les entreprises* », Editions d'Organisation, Paris, 2007.
- Mickael Treacy and Fred Wiersema, « *L'exigence du choix* », Village Mondial, 2<sup>e</sup> édition, novembre 2001.
- Christine Vern, « *L'évaluation des compétences* », Editions Liaisons, Paris, 2002.
- Paul Watzlawick, John Weakland, Richard Fisch, « *Changements* », Editions du Seuil, 1975.
- Amina Zaghbib, Christine Michel, Patrick Prévôt, « 7<sup>e</sup> Congrès international de génie industriel – 5-8 juin 2007 – Trois-Rivières, Québec (CANADA), « *Organisation distribuée, mondialisation et R&D : l'accompagnement des changements organisationnels par des EIAH* », p.1.

## Caractérisation des processus d'innovation dans les Entreprises de Services

**RESUME :** Les recherches en matière d'innovation démontrent que tous les types d'entreprises sont concernés par le sujet. De même il est avéré que l'innovation, pour s'inscrire dans une réalité qualitative et acceptable économiquement, doit en permanence veiller à être en contact avec son marché.

Simultanément à ces exigences, accentuées par l'accélération de la circulation de l'information, les entreprises sont amenées à organiser la recherche et l'innovation au sein de leurs organisations collectives respectives, de façon distribuée auprès de chacun de leurs acteurs.

La part des services est croissante dans ce contexte complexe de pilotage de connaissances et de compétences requises, s'agissant des principales caractéristiques des intervenants. Les entreprises sont dès lors amenées à solliciter de plus en plus ces derniers dont principalement le client ou l'utilisateur. Il occupe désormais une place centrale dans ces processus de partage de savoirs et de mise en œuvre de projets innovants.

**Piloter l'innovation dans les métiers de services, ne peut donc se limiter à une transposition de méthodes industrielles documentées et aujourd'hui bien connues.** Innover ne peut être un métier seulement technique et la prise en compte de spécificités des métiers de services est indispensable.

L'objectif de notre thèse est de proposer une caractérisation générale de méthodes et d'organisation R&D rendues possibles et efficaces dans une entreprise de services. Notre travail nous a permis d'identifier quatre volets dont les paramètres peuvent être ajustés en fonction des nécessités :

1-Un volet d'ingénierie : **la gestion du risque** dont l'objectif est de donner un socle tangible à notre modèle de fonctionnement ;

2-Un volet organisationnel, indissociable d'une approche par les sciences humaines et sociales, qui nous permet de modéliser ou caractériser la notion de **pôle de compétences** indispensable au bon fonctionnement de l'organisation. Il est possible de l'illustrer à la façon d'un cluster de connaissances, compétences et pratiques opérationnelles.

3-Un volet technique dont l'objectif est de faire émerger des **outils de conception** en lien avec les spécificités de chaque pratique de service.

4-Un volet économique peut optionnellement et avantageusement compléter l'approche que nous proposons afin de consolider notre schéma d'ensemble par la recherche d'une pertinence instantanée et mesurable de l'ensemble de nos actions et la **quantification de la performance** des outils utilisés à ce titre.

Notre travail a fait l'objet de 2 communications dans des colloques nationaux et de 2 publications dans des revues nationales à comité de lecture. Une publication a été soumise dans une revue internationale à comité de lecture.

Les recherches et les expérimentations que nous avons menées se sont appuyées sur le Pôle R&D du Groupe FLO, créé en 2008 et dirigé par l'auteur de la thèse. Cette réalisation unique dans le secteur de la restauration commerciale à table, constitue l'aboutissement de notre travail de recherche partenariale.

**Mots clés :** Caractérisation, compétences, complexité, innovation, méthodes, modélisation, organisation, orientation client, produit, process, service.

## Characterization of the innovation process in service companies

**ABSTRACT :** Research on innovation proves that all kinds of companies are affected by this subject. It is even recognized that innovation, in order to be part of a qualitative reality and to be economically acceptable, must constantly be in touch with its market.

In addition to complying with these requirements, made more important by the acceleration of information circulation, companies must organize research and innovation within their respective collective organizations, each of their players doing what is allotted to them.

The share of services is increasing in this complicated context of directing knowledge and required skills, the principal characteristics of the actors involved. Companies are now required to appeal to them, especially the client or the user, who now plays a central role in the knowledge-sharing process and the implementation of innovative projects.

**Steering innovation in service-oriented careers can not be limited to a transposition of well-documented and industrial methods which are today well-known.** Innovation can not be a purely technical profession and it is vital to take into account the specificities of service jobs.

The objective of our thesis is to propose a general characterization of R & D methods and organization made possible and effective within a service-providing company. Our work has allowed us to identify four components whose parameters may be adjusted depending on requirements:

1- An engineering component: **risk management** whose purpose is to give a concrete foundation to our business model;

2- An organizational component, indissociable from a human and social sciences approach, which allows us to model or characterize the notion of a skill cluster necessary for the smooth running of the organization. It may be portrayed as a **center of knowledge**, skills and operational practices.

3- A technical component whose object is to make **design tools** stand out. These tools are linked to the specificities of each practice of a service.

4- An optional economic component may favourably complete the approach we offer in order to consolidate our overall scheme via the research on an instantaneous and measurable relevance of all of our actions and the **performance quantification** of the tools used as such.

Our work has been the subject of two national conferences and two publications in national journals with peer juries. A publication was submitted to an international review with a peer jury.

We relied on the R & D department of the Groupe Flo, created in 2008 and directed by the author of this thesis for the research and experiments which we performed. This creation, unique within commercial sit-down catering, is the outcome of our work of research partnership.

Key words :Characterization, skills, complexity, innovation, methods, modelling, organization, client organization, product, process, service.