

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

LA RESTAURATION :

Ouvrir une filière de formation à la diversité des emplois

Du restaurant gastronomique à l'industrie agro-alimentaire, en passant par les cantines ou les fast-foods, la restauration est un secteur d'activité qui recouvre des techniques et des types de prestataires très divers. Pourtant, derrière cette diversité, un point commun : le métier de cuisinier. Métier auquel prépare une filière unique dont des enseignements sont actuellement en cours de rénovation. Comment alors mieux adapter cette filière à la diversité des modes de production culinaire ? Comment l'ouvrir aux attentes de prestataires structurés dont certains réalisent aujourd'hui une véritable production de masse ?

La restauration est souvent perçue comme un secteur d'activité largement traditionnel dont l'archétype est le restaurant commercial gastronomique. À l'opposé, les établissements de restauration collective sont décrits par le monde de la formation comme un mode de production qui ne laisse que peu de place aux métiers de la cuisine.

La majorité des cuisiniers exercent pourtant leur activité sur ce marché qui est aujourd'hui en forte évolution. La restauration collective s'est récemment fortement concentrée : trois groupes opérant au niveau mondial sous les enseignes Sodexho, Générale de restauration ou Orly restauration, et Eurest ou SHR, regroupent en France les trois quarts des effectifs des sociétés de restauration collective, avec près de 15 000 salariés chacun. De plus, elle a développé des innovations importantes, telles la conception et la gestion d'outils de production à dimension industrielle (parfois certifiés ISO 9000) ou la mise en place de nouveaux concepts la rapprochant des opérateurs de la restauration commerciale, qui lui ont permis de revendiquer son professionnalisme.

Plus de trente ans après leur création, les principales sociétés de restauration ont sollicité le système éducatif, au travers de leur syndicat professionnel, pour que soit étudiée la possibilité d'améliorer le contenu des formations existantes ou à défaut, l'opportunité de créer des options ou des enseignements spécifiques à leur profession.

Dans ce contexte fortement évolutif, les enseignements de la restauration ont en effet du mal à s'éloigner d'une tradition artisanale, et l'identité du métier de cuisinier, encore décrite de manière monolithique par les nomenclatures d'emploi de l'hôtellerie-restauration, se heurte à la diversité des situations de travail, des employeurs et des marchés. Dès lors, il convient de s'interroger sur les évolutions qui permettraient de mieux adapter ces enseignements non seulement aux emplois de prestataires structurés – dont certains réalisent une véritable production de masse –, mais

aussi à ceux de la majorité des opérateurs de la restauration en France.

RESTAURATION COLLECTIVE, RESTAURATION COMMERCIALE : DEUX MARCHÉS, UN MÉTIER

Au sein du secteur de l'hôtellerie-restauration, la restauration se répartit en deux marchés :

- La restauration « commerciale », qui s'adresse à un public large et non captif, peut revêtir des formes très variées : restaurant gastronomique ou à thème, cafétéria, brasserie, fast-food, viennoiserie-sandwicherie... En France, elle est assurée uniquement par des restaurateurs indépendants ou par des chaînes de restauration privées.
- La restauration « collective », ou « sociale », est réservée aux membres de collectivités qui subventionnent la prestation. Un quart de l'activité est assuré par des sociétés de restauration collective. Les autres restaurants de ce marché sont dits « autogérés » : ils sont gérés directement par leur collectivité d'appartenance (la Fonction publique, par exemple) ou par des structures associatives (tel un comité d'établissement). La restauration collective réalise 60 % des repas servis, ce qui ne représente, compte tenu des tarifs qu'elle pratique, que 40 % du chiffre d'affaires total de la restauration en France¹.

Des modes d'organisation identiques

Au-delà de leurs spécificités, ces deux marchés ont des modes d'organisation similaires. La production culinaire s'articule toujours autour de trois pôles :

- Une production de type « traditionnelle », effectuée principalement sur la base de produits frais et avec des ajustements changeants. Contrairement à une idée large-

¹ Sur un total annuel de 7 milliards de repas et plus de 200 milliards de francs de chiffre d'affaires, d'après une estimation GIRA-SIC de 1994.

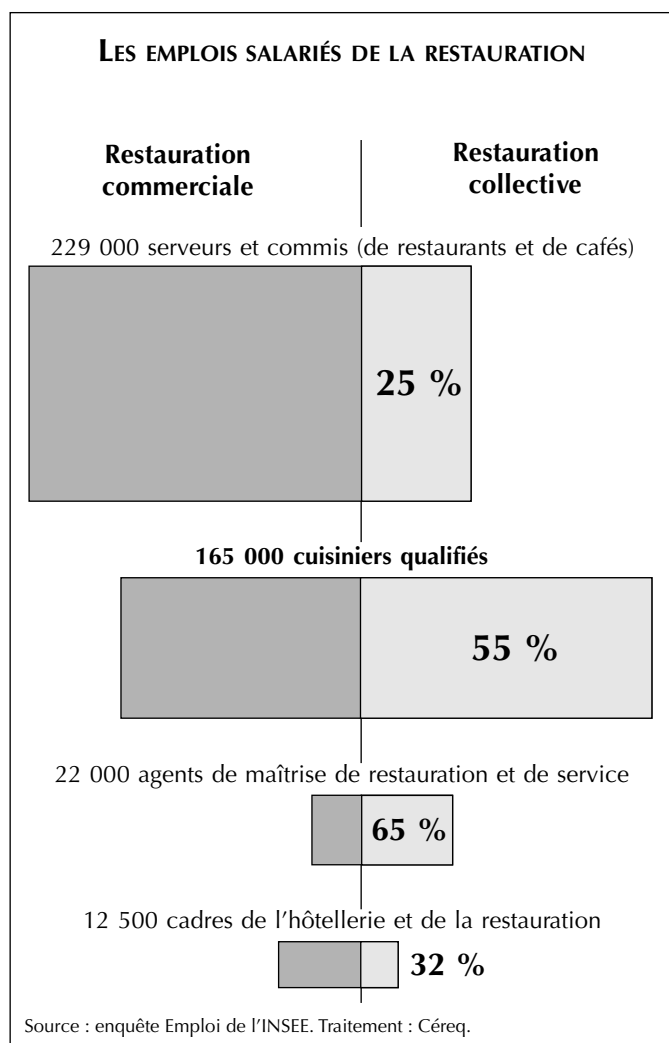
ment répandue, ce mode de production n'est pas propre à la restauration commerciale et la restauration « gastronomique » n'en est qu'une illustration.

- Une production de type « industrielle » dans laquelle le travail est très encadré par des procédures. Il s'agit d'une production réalisée en différé (en des temps et lieux distincts de ceux de la consommation), sur une échelle importante (plus de 1 000 repas par jour). Elle s'effectue dans des cuisines centrales ou dans les industries agro-alimentaires spécialisées dans la fabrication de plats cuisinés.
- Une production de type « assemblage » qui s'appuie principalement sur des produits pré-élaborés dans des unités industrielles ; le personnel en assure la remise en température, la finition et le service.

Pour une production traditionnelle, le recours aux cuisiniers qualifiés est incontournable. Il l'est moins dans le cadre d'une production industrielle, alors que l'assemblage culinaire s'appuie le plus souvent sur un personnel de distribution non qualifié en cuisine.

Une production culinaire encore traditionnelle

Les cuisiniers, qui sont avec les « serveurs ou commis de restaurant » la catégorie professionnelle la plus représentée au sein du secteur de la restauration, exercent en majorité (55 % d'entre eux, cf. schéma ci-dessous) leur activité dans la restauration collective².



Leur forte présence sur ce marché s'explique certes par le nombre important de repas servis. Mais elle est surtout liée au fait que la majorité des restaurants de collectivité s'appuient sur leurs compétences pour réaliser sur place une production culinaire largement « traditionnelle ». Bien qu'utilisant de plus en plus des produits d'assemblage culinaire (sauces en poudre ou prêtes à l'emploi, ovo-produits ou produits pâtisseries, légumes surgelés cuits, viandes cuites ou précuites...), les cuisiniers réalisent en restauration collective une production culinaire qui, dans les techniques mises en œuvre, est identique à celle effectuée dans la restauration commerciale.

Au-delà des quantités produites, la différence fondamentale entre restauration collective et restauration commerciale tient à la finalité de leur activité. La restauration commerciale vise une clientèle changeante. Elle peut donc limiter son offre à une carte fixe ou à un thème unique. À l'inverse, les collectivités doivent satisfaire une clientèle stable par une offre culinaire diversifiée. L'activité des cuisiniers consiste alors à gérer la variété des productions. Une contrainte lourde puisqu'ils doivent également effectuer une production importante avant le service tout en limitant les risques d'invendus. D'où la nécessité, pour eux, de connaître les produits d'assemblage culinaire et d'être prêt à y recourir, au moins en fin de service.

Certains restaurants s'appuient exclusivement sur les produits d'assemblage, dont l'offre s'accroît. En restauration collective, ce choix s'explique souvent par une contrainte d'effectifs ou d'équipement, la collectivité concernée n'ayant pas prévu les outils nécessaires ou la capacité suffisante. Il peut aussi découler d'une décision de concentrer la production sur une cuisine centrale qui conduit à transformer d'anciennes cuisines en unités satellites de distribution. Dans les deux cas, le personnel en place est réaffecté aux nouvelles activités définies (responsable de satellite, par exemple), mais le nombre de cuisiniers peut connaître une diminution progressive lors des nouvelles embauches.

Globalement, pour des objectifs de production définis avec une clientèle ciblée, la proportion de cuisiniers employés renvoie souvent à un arbitrage en matière d'affectation des dépenses d'exploitation : utiliser un personnel qualifié permet de transformer des matières premières brutes dont le coût de revient est plus faible que les produits semi-élaborés ou finis, mais nécessite davantage d'investissements immobiliers et mobiliers.

Des employeurs divers, qui valorisent les cuisiniers

Les employeurs, quels qu'ils soient, valorisent essentiellement les emplois de cuisiniers. Eux seuls permettent d'envisager une évolution professionnelle vers des activités d'encadrement ou de gestion d'exploitation. Dès l'embauche, on observe d'ailleurs une véritable dichotomie dans les critères de sélection : le personnel de cuisine est fréquemment soumis à des procédures où l'obtention du CAP de la spécialité

² Ce constat majeur s'impose après réaffectation de l'ensemble des cuisiniers comptabilisés par les enquêtes de l'INSEE dans le secteur d'activité de leur collectivité d'appartenance (hôpitaux, écoles, entreprises...).

est exigée, alors que le personnel de service peut être recruté de manière informelle et sans exigence de formation, sur des contrats souvent plus précaires.

Dans la restauration collective, la valorisation des cuisiniers est d'autant plus marquée que le personnel qui réalise l'assemblage et la distribution est non spécialisé et polyvalent. Les professionnels de la cuisine sont alors investis d'une mission d'accompagnement plus affirmée que dans la restauration commerciale qui a recours à deux types de professionnels distincts, les commis de cuisine en production et les serveurs en salle.

Le principe de polyvalence existe également dans certaines formules de la restauration commerciale, telles les cafétérias d'accès public ou la restauration à thèmes avec buffets. Il est même généralisé dans les fast-foods ou les viennoiseries-sandwicheries, la standardisation des méthodes de travail et la banalisation du service (limité à la recharge d'un self-service ou à une vente en direct) pouvant dispenser d'avoir recours à des cuisiniers, même au niveau de l'encadrement.

BESOINS DE FORMATION ET ÉVOLUTION DES DIPLÔMES

L'évolution des négociations au sein des commissions professionnelles consultatives (CPC), au ministère de l'Éducation nationale, a donné lieu en 1987 à la construction d'une filière cuisine unique entre le CAP Cuisine et le BTS Restauration. Cette structuration des diplômes est adaptée à la restauration collective, ses emplois ne lui étant pas spécifiques.

Une filière adaptée mais des finalités à clarifier

Le système éducatif doit néanmoins se prémunir contre deux écueils. Et en premier lieu contre l'idée reçue selon laquelle la restauration collective emploierait peu de cuisiniers et que les quantités qu'ils produisent leur imposeraient de se limiter à des activités d'assemblage culinaire. La formation de cuisiniers doit avoir comme finalité affirmée la préparation aux emplois des deux marchés de la restauration et ne pas valoriser uniquement les débouchés vers la restauration commerciale.

De plus, l'existence d'une filière commune doit exclure une hiérarchisation implicite des différentes formes de restauration, qui conduirait les écoles hôtelières à valoriser davantage l'acquisition des savoir-faire utiles à la restauration traditionnelle de type gastronomique (tours de main et assemblages culinaires complexes). Ce risque est fort, d'autant que les nomenclatures d'emploi intersectorielles tendent à privilégier la définition des emplois de la restauration commerciale artisanale, voire à assimiler restauration traditionnelle et restauration gastronomique. Or, cette dernière ne représente qu'une déclinaison minoritaire de la restauration commerciale.

Dans ce contexte, une diversification de l'enseignement de la filière cuisine en vue d'une meilleure adéquation au marché de la restauration collective, qui n'a pas de besoins de qualifications spécifiques, ne semble pas pertinente. Des spécialisations préparant à des emplois peu

nombreux, mais présents sur les deux marchés de la restauration, pourraient par contre être envisagées sous la forme de mentions complémentaires ou de formations complémentaires d'initiative locale (FCIL). Ces spécialisations, qui porteraient sur des flux limités, seraient centrées par exemple sur l'exercice du métier de cuisinier dans la restauration de type « gastronomique » ou, pour la restauration de type « industriel », seraient moins orientées vers la seule production culinaire et développeraient des savoir-faire spécifiques en matière d'organisation, de prévision et d'innovation culinaire.

Des initiatives pour faire évoluer les représentations

En cours d'activité professionnelle, un grand nombre de cuisiniers se réorientent de la restauration commerciale vers la restauration collective. Un cuisinier peut, par exemple, vouloir augmenter ses gains ou tester ses talents d'artiste en début de vie professionnelle ; puis chercher ensuite une activité professionnelle plus compatible avec une vie de famille, ce que permet la restauration collective qui fonctionne généralement sur la base des jours ouvrables et du repas de midi. Le choix de travailler d'abord dans la restauration commerciale peut aussi parfois découler d'une réaction première de rejet à l'encontre du secteur des « cantines » jugé peu prestigieux, comme en témoignent nombre de professionnels qui y travaillent. Exercer son activité dans une collectivité peut être perçu comme une dévalorisation ou comme une « déprofessionnalisation ».

Face à ces représentations négatives, des sociétés de restauration collective s'efforcent aujourd'hui de revaloriser l'image de leurs métiers pour parvenir à attirer des jeunes diplômés dont l'insertion résulterait d'un choix initial et serait motivée par d'autres éléments que le confort relatif des horaires de travail.

Cette tentative récente s'est d'abord traduite dans la refonte de la grille de classification des emplois de la branche. De véritables parcours d'évolution professionnelle appuyés sur des certificats de qualification professionnelle (CQP) ont été conçus pour le personnel en place.

Pour l'entrée dans le secteur, la profession prévoit également de développer l'apprentissage. Mais, dans l'immédiat, employeurs et formateurs ont du mal à recruter de futurs chefs de cuisine dans le cadre de ce dispositif de formation en alternance, lorsque la finalité annoncée est une insertion en tant que prestataire de service au sein d'une collectivité. Une difficulté qui témoigne de la persistance d'une image négative de la restauration collective, ou d'une difficile adéquation entre un idéal professionnel de type artisanal (voire artistique) et la perspective d'une soumission à des règles mieux définies mais perçues comme contraignantes.

Un usage des diplômes soumis à l'évolution des politiques d'emploi

La possibilité de recourir à du personnel d'assemblage plutôt qu'à des cuisiniers, en fonction de l'organisation de la production, a conduit à une réflexion élargie sur les besoins de formation en restauration et à la rénovation, pour la rentrée 1998, de deux diplômes.

Dans la filière cuisine, le baccalauréat professionnel Restauration a été considéré comme prioritaire pour mieux préparer les futurs cuisiniers et chefs de cuisine à une évolution professionnelle de moyen terme vers des fonctions de gestion et d'animation de restaurant.

Pour le personnel d'assemblage et de distribution culinaire, le CAP Agent technique d'alimentation (qui devrait changer d'appellation) a été validé, par les représentants des sociétés de restauration collective et des restaurants autogérés, comme pouvant contribuer à la professionnalisation du secteur dans une logique plus générale d'élévation du niveau de qualification.

Mais une évolution des politiques de gestion de la main-d'œuvre ou du comportement des demandeurs d'emploi sur le marché du travail pourrait menacer le devenir de ce CAP d'assemblage culinaire, avant même qu'il n'ait été véritablement reconnu.

C'est ce qu'indiquent les responsables du personnel des organisations les plus importantes de la restauration collective. Pour eux, le recours à un personnel peu qualifié est souvent justifié par une pression sur les coûts qui incite au développement des emplois à temps partiel calés sur le seul temps du service. Une dégradation du marché du travail dans le secteur pourrait amener les cuisiniers à se porter candidats à des postes d'employés de restauration, qu'ils sont en mesure de refuser aujourd'hui. Les employeurs n'hésiteraient alors plus à recourir davantage à des professionnels

de la cuisine, mais sur des horaires flexibles pouvant entraîner une réduction de leur salaire.

Dans la mesure où elles peuvent venir concurrencer d'autres diplômes sur des emplois moins valorisés, les formations de la filière cuisine semblent promises à un avenir plus clément que celles de l'assemblage culinaire.

La restauration collective, principal débouché des cuisiniers, a pu être perçue comme ayant sacrifié les règles de l'art au nom des contraintes de marché. Il importe aujourd'hui de comprendre en quoi son évolution progressive vers une culture de services est en mesure de préserver et de renforcer les acquis de base du métier de cuisinier, tout en développant des compétences (organisation, gestion, commercialisation...) susceptibles d'ouvrir de nouveaux horizons professionnels.

Sylvie-Anne Mériot

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- *Restauration collective : analyse des besoins de formation pour une rénovation des diplômes*, Mériot S.-A., ministère de l'Éducation nationale, CPC document, n° 97-6, juin 1997. A paraître également au Céreq, Document, n° 129, série « Évaluation », janvier 1998.
- *L'enseignement technologique et professionnel*, Bouyx B., CNDP-La Documentation française, 1997.
- *L'emploi et la formation dans l'hôtellerie et la restauration*, D. Barrat, *Bref*, n° 74, Céreq, mars 1992.

ÉTUDE POUR UNE RÉNOVATION

Cet article s'appuie sur les résultats d'une étude réalisée à la demande de la Direction des lycées et collèges du ministère de l'Éducation nationale sur les besoins de formation de la restauration collective.

Outre l'exploitation de données statistiques ou bibliographiques, l'étude réalisée s'appuie sur une enquête qualitative menée auprès des sociétés de restauration collective et du secteur dit « autogéré », auprès d'écoles et d'organismes de formation.

Dans un premier temps, elle a donné lieu à des entretiens conduits auprès de représentants des principales organisations professionnelles et des responsables du personnel des structures les plus importantes.

Dans un second temps, des observations ont été effectuées dans trente sites de la restauration collective et de secteurs d'activité connexes (restauration commerciale et industrie agro-alimentaire) représentatifs de la diversité des modes

d'organisation de la production culinaire. Dans le cadre d'analyses approfondies du travail, réalisées sur la base de la méthode ETED*, plus de cent entretiens ont été conduits auprès de professionnels de la cuisine ou de l'assemblage.

Le rapport remis au ministère de l'Éducation nationale propose des orientations nouvelles qui se concrétiseront prochainement par la rénovation du baccalauréat professionnel Restauration et d'un CAP pour les employés de restauration. Il sert actuellement de base à la rédaction des référentiels de ces diplômes, réalisée par des groupes de travail auxquels participent des représentants de la profession déjà associés aux orientations intermédiaires de l'étude.

* Cf. *La gestion prévisionnelle des compétences, la méthode ETED*. Nicole Mandon, Études, n° 57, Céreq, décembre 1990 et *La gestion des compétences, la méthode ETED en application*, Nicole Mandon, Olivier Liaroutzos (édit.), Documents, n° 97, Céreq, août 1994.