

Management opérationnel de l'équipe.

Ce que je retiens :

Quel que soit le système de fabrication, il faut l'organiser afin de le rendre optimal, c'est le rôle du manager de l'unité.

L'organisation du travail en production culinaire.

1. Principes généraux

- **Les responsabilités** : les choix stratégiques ont été définis préalablement par la direction, l'organisation de la production culinaire incombe au manager de proximité qui est le chef. Il peut déléguer tout ou partie de cette organisation à son adjoint ou à ses chefs de partie.
- **La mise en œuvre** : Le manager opérationnel communique, explique et établit le planning qui organise la répartition des tâches au sein de l'équipe de production culinaire.
- **L'organisation** : Elle doit être fluide, efficace et bien pensée afin de pouvoir être facile à mettre en œuvre par l'équipe.

2. L'organisation en fonction du concept de restauration.

Pour s'organiser le manager tient compte du type de restaurant, de sa taille, des compétences de son équipe, du concept et de l'image qu'il souhaite donner à son établissement. Chaque concept a des postes spécifiques, le manager peut donc utiliser les fiches de poste normées existantes et les modifier si nécessaire.

- **En restauration traditionnelle** le chef de cuisine et le second coordonnent la production afin de l'amener à la hauteur des attentes des clients. On retrouve dans l'équipe un ou plusieurs chefs de partie et des commis.
- **Autres concepts** : le responsable de l'unité va gérer aussi bien le personnel de cuisine que les serveurs. Dans les concepts de restauration de type rapide on peut retrouver seulement un responsable et des équipiers.
- **La planification du travail prévoit** : l'emploi du temps du personnel, le nombre de jours d'ouverture et le cadre général de travail dans le respect de la législation en vigueur. Une aide précieuse est apportée par les logiciels spécialisés de mise en place d'organisation.

3. La liaison froide en assemblage d'opportunité.

Rappel des caractéristiques de l'organisation :

C'est le système de production le plus couramment rencontré, car il est adapté à de nouveaux types de restauration aussi bien collective (...hospitalière, portage à domicile, scolaire...) que commerciale (...cafétéria, restauration autoroutière...). Cela permet par exemple à une cantine scolaire de recréer des surfaces de préparations préliminaires permettant de traiter des produits issus d'une filière courte en approvisionnement. C'est une plus-value dans l'assiette de leurs clients.

L'organisation du travail par secteur (Cf. schéma du cours):

L'unité de production culinaire est divisée en plusieurs secteurs de travail, notamment pour respecter la marche en avant. Une unité centrale de production qui réalise 1200 couverts par jour a par conséquent des locaux divisés en plusieurs pièces ou plusieurs secteurs. C'est la différence avec un petit restaurant qui travaillera plutôt dans le temps que dans l'espace pour respecter la marche en avant.

4. Les autres systèmes de production.

Il existe d'autres systèmes de production ou fabrication en fonction de l'origine des marchandises reçues (assemblage, 45, 345...). Les surfaces utiles et origines des locaux seront alors adaptées. Si l'on utilise un

autre type de liaison, comme la liaison froide négative, chaude ou mixte ; seuls les processus de refroidissement et de stockage des plats préparés seront alors à modifier.

La planification opérationnelle.

1. Les principes généraux.

Le cadre général pour planifier une production tient compte des soucis du respect des normes d'hygiène et des règles du droit du travail.

Le planning de production peut prendre plusieurs formes :

- En restauration commerciale, le chef communique simplement à l'oral ou note de manière succincte sur un tableau.
- En restauration collective, on retrouve un document informatisé sous forme de diagramme de Gantt, de Pert.

Utiliser un logiciel de gestion de la production assistée par ordinateur (G.P.A.O.) permet de passer des commandes, de les réceptionner et de réaliser les plannings de production plus simplement.

2. Réaliser un planning de production.

Étape 1 : utiliser la cellule de refroidissement rapide.

La difficulté dans la réalisation d'un planning de production, particulièrement en liaison froide, est de synchroniser les opérations de cuisson et de conditionnement, avec le refroidissement des aliments préparés. La législation impose de refroidir de + 63°C à cœur à +10°C en moins de 2 h conditionnement inclus.

Étape 2 : réaliser un planning de conditionnement.

La législation imposant un refroidissement rapide en moins de 2 h conditionnement inclus, il est impératif que l'on conditionne en moins de 30 minutes ainsi. Ce qui signifie qu'il nous reste alors seulement 1 h 30 pour refroidir le plat préparé.

Étape 3 : déterminer la capacité de refroidissement et la capacité productive des matériels.

En règle générale une cellule de refroidissement peut contenir 18 bacs gastronomes en liaison froide dans une cuisine centrale. Les capacités productives des matériels sont très souvent données par le fabricant. De plus, il est judicieux d'intercaler les cuissons courtes avec les cuissons longues en commençant par ce qui est le plus rapide en temps de refroidissement.

Étape 4 : déterminer l'heure du début de chaque production.

Grâce à toutes les données évoquées ci-dessus ; il est possible de déterminer l'horaire de mise en cuisson des plats en fonction : du temps de refroidissement, du temps de conditionnement, du nombre et temps de cuisson. Enfin, cette planification de production sera mise en relation avec le planning horaire du travail, afin d'avoir le bon personnel, au bon moment dans l'entreprise, afin d'assurer la production.

Je m'exerce :

Lien de l'exercice : <https://app.wizer.me/learn/WDZG7Z>

(À réaliser avant le mardi 07 avril 15H).

SCAN ME



La gestion opérationnelle de l'équipe.

Ce que je retiens :

Le manager d'une équipe de production culinaire est un chef d'équipe dont le 1^{er} rôle consiste à organiser le travail tout en instaurant une ambiance favorable à l'épanouissement de chaque membre. Dans l'équipe, une bonne ambiance favorise la performance, la motivation, le dynamisme, la communication.

Management d'une équipe de production culinaire.

1. Le management opérationnel.

Le management opérationnel s'intéresse uniquement à la gestion quotidienne des activités d'une entreprise.

Les styles de management et efficacité de la brigade :

- Style participatif « social » : bonne ambiance de travail avec peu ou pas de briefing dans une atmosphère paternaliste. L'accent est plus mis sur la qualité des relations entre collaborateurs que sur les objectifs fixés.

- Style démocratique « intégrateur » implique les collaborateurs, nombreux briefings, ce qui induit des performances élevées. La notion d'esprit d'équipe est importante, le manager est ouvert d'esprit, inspirant et charismatique.

- Style laxiste « laisser faire » : évite les situations difficiles (conflits, confrontations...), ne prend pas position et est peu concerné par les résultats obtenus., dysfonctionnement chronique de l'organisation.

- Style autoritaire « centré sur la tâche » : performance à court terme mais non durable. Démotivation du personnel, car le management est centré sur la production au détriment de l'humain.

- Style intermédiaire : ce management également appelé politique. Il représente la voie de l'équilibre entre les résultats et l'aspect humain. Le manager fait des compromis pour tout concilier, les résultats demeurent très moyens, et l'équipe loin de sa performance optimale.

2. Les outils du management opérationnel.

- Les réunions d'équipes (briefing et debriefing)
- Les autres temps d'échanges avec le personnel (entretien professionnel, journée de formation, ...).

Le bien-être au travail.

1. Une notion essentielle en management.

Définition du bien-être au travail selon l'OMS : c'est « l'état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, besoins et aspirations, du travailleur, et les contraintes et possibilités du milieu professionnel.

L'absence de bien-être au travail engendre des coûts cachés pour l'entreprise (absence du salarié, maladie du salarié, burn-out, turn-over...) qu'il est difficile de comptabiliser.

2. Prévention et mise en place du bien-être au travail.

- Redéfinir le rôle du manager de proximité, car il est le mieux placé pour veiller à son équipe (ex : privilégier un management participatif).
- Prévenir les risques professionnels (pression du coup de feu, émanations toxiques, port de charges lourdes et bouillantes ou chaudes...), ce qui peut, en plus, générer des violences verbales, voire

physiques dans la brigade. Le manager doit déceler ces risques et les reporter sur le DUERP (document unique d'évaluations des risques professionnels) pour engager des actions correctives.

- Former ses collaborateurs (levier de fidélisation du personnel).
- Améliorer les conditions de travail (planning révisé, moins d'horaires en coupures...).
- Récompenser le travail (encouragement, reconnaissance, primes, intéressement, avantages ...).

La gestion des conflits.

1. Le travail génère des conflits.

Les conflits et oppositions entre salariés sont inhérents au travail en équipe. (Jalousie, rivalité, susceptibilité, surcroît de travail, absence de consignes...). Le manager doit être disponible pour son équipe et à l'écoute.

2. Outils de gestion des conflits.

Évaluer les tensions au sein de l'équipe par des moments d'échanges, pour prévenir ou désamorcer un conflit (le manager doit assumer son rôle).

Mettre en place des procédures anti-conflits (échanges, médiateur...).

Former ses équipes à la communication non violente (CNV), pour éviter le jugement (agressif pour l'interlocuteur) par l'expression excessive des ressentis (ce qui ne peut être contesté par l'autre). Ex : les phrases commencent par je et non par « tu » (accusateur). Cette manière de communiquer favorise l'empathie mutuelle.

Gérer un conflit entre manager et employé. La gestion du conflit passe par un « recadrage » de l'employé en plusieurs phases : (prise de contact et questionnement, accompagnement, mise en garde, suivi).

3. Le recrutement.

- Les enjeux du recrutement pour l'équipe de cuisine passent par : trouver la bonne personne pour le poste, réussir son intégration à l'équipe.
- Choisir ses collaborateurs requiert de : cibler les bons profils, savoir formuler ses recherches - attentes, utiliser les moyens et compétences en ressources humaines disponibles (solution numérique, applications pour faciliter le recrutement).

Je m'exerce :

Lien de l'exercice : <https://app.wizer.me/learn/WIZ1NR>

(À réaliser avant le mardi 07 avril 15H).

