

Annexe 13 ter

1. Avantages individuels

Les salariés repris conserveront chez le nouvel employeur la garantie globale de leurs avantages individuels tels qu'ils ressortent d'un contrat de travail ou de leurs bulletins de salaire habituels.

Pour chaque salarié repris, il est établi un avenant écrit à son contrat de travail portant notamment sur les points suivants :

a) Qualifications :

Le nouvel employeur s'engage à maintenir une équivalence de qualification pour chaque salarié concerné. Cette équivalence de qualification sera recherchée sur la liste des qualifications existantes chez le nouvel employeur au plus tard quinze jours après la reprise.

Dans le cas où la qualification attribuée par le précédent employeur ne correspondrait pas au contenu des fiches de fonction du nouvel employeur, c'est la fiche de fonction du nouvel employeur qui détermine la qualification attribuée ou, à défaut, celle de la convention collective nationale.

b) Revenus :

Le nouvel employeur s'engage à maintenir l'équivalence globale du revenu antérieurement perçu sans être tenu de perpétuer les libellés de ses composantes et ses modalités de versement, compte tenu de la très grande variété de situations pratiquées chez les employeurs précédents dans la composition des revenus. (...)

Le revenu minimum annuel de la qualification chez le nouvel employeur est défini dans chaque entreprise et ne peut être inférieur, en toute hypothèse, au revenu minimum annuel de la qualification tel qu'il est prévu par la convention collective nationale.

c) Ancienneté :

Pour l'application des dispositions légales et conventionnelles se référant à une notion d'ancienneté (notamment licenciement, départ à la retraite) l'ancienneté prise en compte sera celle liée au contrat de travail dite ancienneté de reprise.

(...)

3. Modalités de passation des contrats de travail

Le précédent employeur doit remettre au salarié par écrit, et au nouvel employeur au moins quinze jours ouvrables avant la passation, tous les éléments du contrat de travail ainsi que la date d'affectation dans l'établissement.

Dans la période commençant à courir quinze jours avant la dénonciation du marché par l'une ou l'autre des parties (la lettre recommandée faisant foi) et s'achevant le jour de la passation, l'employeur qui abandonne le contrat de service ne doit pas muter ni déplacer vers ce restaurant les salariés travaillant dans un autre restaurant (...).

Annexe 14
Courriel adressé à toutes les cuisines centrales
par le service expert du siège parisien

De : Service expert – D. X
A : Toutes les cuisines centrales
Objet : Gestion de la qualité – grille AMDEC
PJ : 1 doc
Date : Septembre 2009

Bonjour,

Dans le cadre de notre politique de gestion globale de la qualité (moyens et produits), nous mettons en place une démarche AMDEC (Analyse des Méthodes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité). Son objectif est de mettre en évidence les problèmes rencontrés et de proposer des actions correctives.

La démarche AMDEC prend appui sur une grille également disponible sur notre intranet. Vous y trouverez également toutes les instructions nécessaires à son utilisation et à sa diffusion.

Nous restons à votre disposition pour toutes précisions complémentaires.

Cordialement,

Pour le Service Expert
D. X

Annexe 15

Extrait de la pièce jointe du courriel adressé par le service expert : la grille A.M.D.E.C.

Analyse des Méthodes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.

L'AMDEC est une technique d'analyse de travail en groupe. Cette méthode fait ressortir les actions correctives à mettre en place.

1. But de l'AMDEC

La méthode AMDEC a pour objectif :

- . d'identifier les causes et les effets de l'échec potentiel d'un procédé ou d'un moyen de production ;
- . d'identifier les actions qui peuvent supprimer (ou atténuer) l'échec potentiel.

2. Méthodologie : 5 étapes :

- 1) Constituer un groupe de travail de personnes aptes à détecter les défaillances,
- 2) Analyser les défaillances potentielles,
- 3) Evaluer les défaillances à partir d'une grille de critères
- 4) Déterminer leur criticité
- 5) Définir des actions correctives et les planifier

3. La synthèse : la grille :

Chaque élément va être évalué en fonction de 3 critères : sa détection (D), sa fréquence (F) et sa gravité (G). Chacun de ces 3 critères comportant 5 niveaux de classification.

Une fois évalués, chaque défaillance va donner lieu à un calcul de sa criticité selon la formule suivante :

$$D \times F \times G = \text{Criticité}$$

L'objectif étant de mettre en place des actions correctives pour réduire ou supprimer ces défaillances rencontrées.

Détection	
1	La défaillance est toujours détectée à temps
2	La défaillance n'est pas toujours détectée à temps
3	La défaillance est rarement détectée à temps
4	La défaillance n'est pratiquement jamais détectée à temps
5	La défaillance n'est jamais détectée à temps

Fréquence	
1	Une défaillance par an
2	Une défaillance par trimestre
3	Une défaillance par mois
4	Une défaillance par semaine
5	Plusieurs défaillances par semaine

Gravité	
1	Pas d'impact sur le client ou les coûts
2	Impact faible sur le client ou les coûts
3	Impact modéré sur le client ou les coûts
4	Impact significatif sur le client ou les coûts
5	Impact majeur sur le client ou les coûts

Annexe 16
Relevé des défaillances dans notre cuisine centrale de Marseille
sur le 1^{er} trimestre d'activité

Les chiffres présentés dans ce document sont totalement fictifs

Processus de réalisation : Production	D*	F*	G* 4
• Flux de production irréguliers	2	4	3
• Pannes de matériels	5	3	4
• Faible productivité des employés sur le process de production	1	4	5
• Gaspillage de matières premières (ingrédients, eau, énergie)	3	4	5
• Turn over important et le recours aux intérimaires est régulier	1	3	4

Processus de réalisation : Stockage et livraison	D	F	G
• Erreurs entre les pré commandes et la livraison effectuée	1	5	5
• Produits réceptionnés des fournisseurs non conformes à la commande effectués par nos services	2	2	3
• Accidents du travail (mauvaises postures, matériel inadapté, brûlures)	3	3	5
• Non respect des horaires de livraison dans les écoles (Pb humain et /ou technique)	3	5	5

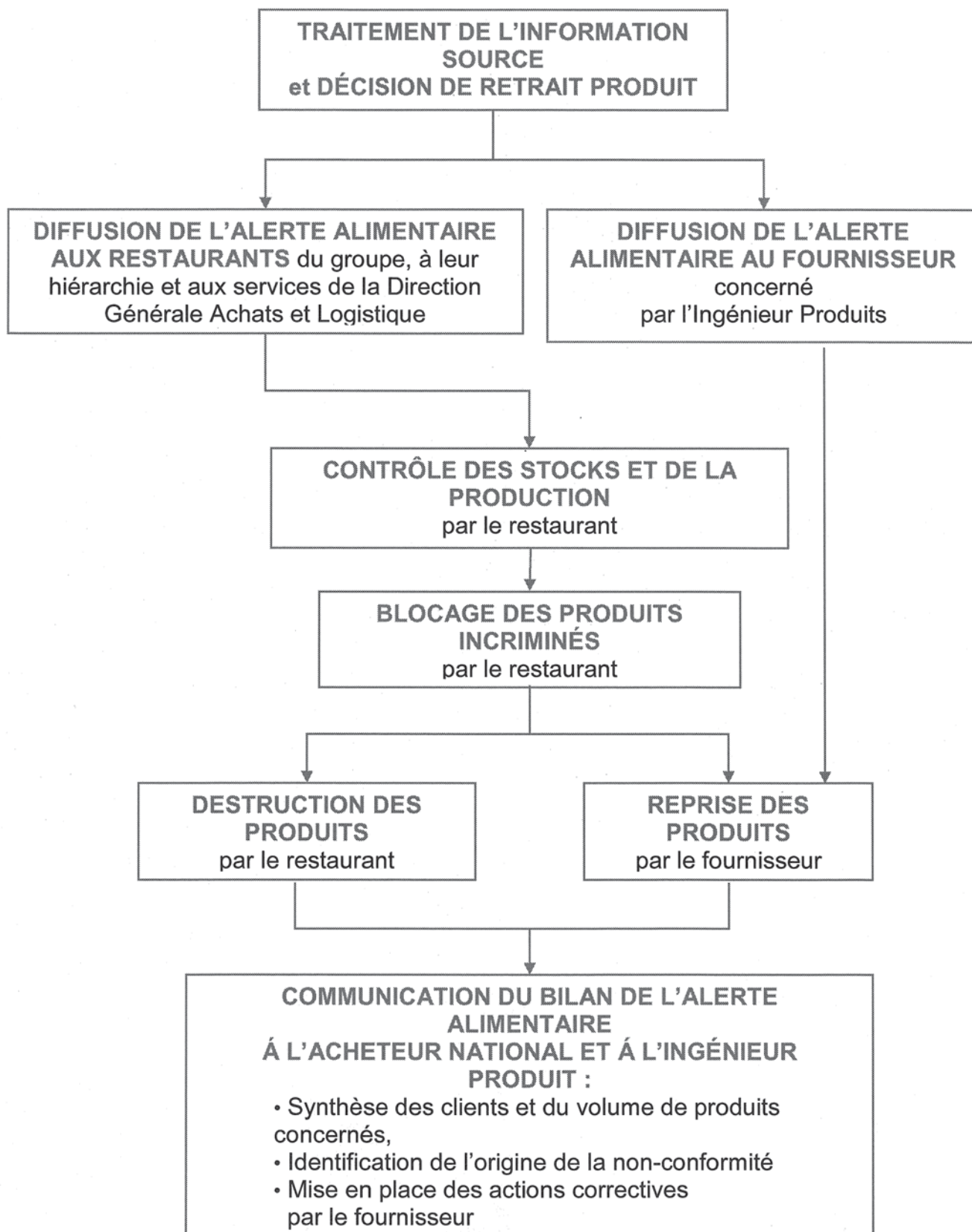
Processus support : Ressources humaines et formation	D	F	G
• Présence < 100 % aux formations des collaborateurs convoqués	4	2	2
• Polyvalence des salariés par atelier insuffisante (< 33 %)	3	3	4
• Entretiens annuels des cadres et agents de maîtrise non effectués à 100 %	2	1	1

Processus de réalisation : Elaboration des menus / Qualité	D	F	G
• Changements de menus dus à une infaisabilité interne	2	3	5
• Respect du rétroplanning de l'élaboration des menus	2	2	4
• Analyses microbiologiques des prélèvements de surface inférieures à la satisfaction minimale souhaitée (92 % contre 95 % souhaité)	2	4	5

⁴ D=Détection ; F=Fréquence ; G=Gravité

Exemple de gestion d'une procédure d'alerte

**ALERTES ALIMENTAIRES
DÉCIDÉES PAR ELIOR**



Document ressource 1

Extrait de la présentation d'une étude sur les opportunités de croissance des sociétés de restauration collective

(...) A l'inverse de son confrère du segment commercial, la restauration collective tire son épingle du jeu en cette période de turbulences économiques. Certes, la croissance des SRC (sociétés de restauration collective) tournera au ralenti jusqu'en 2010. Certes, les performances économiques et financières seront sous pression dans un contexte de gestion budgétaire serrée de la part de la clientèle (entreprises, cliniques, maisons de retraite...). Mais il faudra malgré tout compter sur une poursuite de la croissance du chiffre d'affaires des SRC, lesquelles multiplieront les offensives pour gagner du terrain sur la gestion directe, et accentueront leur politique de diversification (facilities management, portage à domicile).

L'activité des entreprises de restauration collective restera globalement orientée à la hausse d'ici à 2010, même si le taux de croissance se tasse sensiblement (+2,5% en 2009-2010, contre plus de 4% par an entre 2005 et 2007). Le contexte économique déprimé jouera également sur les performances économiques et financières de la profession : les SRC parviendront à contrer les pressions sur leurs marges via des politiques d'achats massifiées, mais elles devront faire face à une baisse de leurs résultats. Derrière ces données globales, l'activité et la stratégie des sociétés de restauration collective seront fortement conditionnées par leur positionnement : (...) le segment de l'enseignement restera globalement peu dynamique même si des marges de manœuvre subsistent du fait d'un taux de concession encore modeste.

En dépit d'un potentiel de croissance encore important sur leur cœur de marché, la restauration collective, les SRC poursuivent leurs offensives en matière de diversification de l'offre, et tentent aussi de surfer sur les marchés les plus prometteurs. (...) Le groupe français Sodexo a d'ailleurs revu son organisation interne avec désormais deux grands pôles distincts : « solutions de services sur sites » pour la restauration collective et le facilities management, et « solutions de motivation » pour le pôle cartes et chèques de services. Le groupe entend se positionner comme un apporteur de solutions globales.

*Source : Valérie Cohen (Directrice de la diffusion) - Septembre 2009
Lettre de présentation de l'étude Precepta (Groupe CERFI) – www.xerfi.com*

Document ressource 2

La théorie du millefeuille (extrait)

Introduction Les managers passent une partie importante de leur temps en réunions. L'usage des moyens de communication électronique (courrier électronique, outils de travail collaboratif, visioconférence, etc.) est croissant dans de nombreuses entreprises (Kalika, 2003, Wasson, 2004,). Dans un contexte d'hypercompétition, où l'exigence de performance managériale est croissante, la gestion du temps des managers constitue un enjeu de taille pour ceux-ci. Le développement des moyens électroniques de communication et notamment l'usage du courriel (e-mail) prend une place croissante dans la journée du manager. Les cas de managers passant plusieurs heures par jour à répondre et à envoyer des e-mails ne sont pas exceptionnels (McKeen et Smith, 2004). Les managers ont à leur disposition un portefeuille d'outils de communication (téléphone fixe, téléphone mobile, télécopies, face à face, courrier électronique, S.M.S, messagerie instantanée, etc.).

(...) Comment expliquer, dans la très grande majorité des entreprises, cette absence de lien entre une utilisation croissante des TIC et le nombre de réunions présentes. Les résultats obtenus confortent en effet l'idée d'empilement des moyens de communication dans l'entreprise. L'introduction du courrier électronique dans le portefeuille d'outils de communication des managers n'a pas conduit à une réorganisation de celui-ci, mais à une augmentation des canaux de communication dans l'entreprise. Plusieurs effets peuvent être proposés pour expliquer ces résultats.

4.1 L'effet « spirale ».

Le développement de la communication électronique peut non pas induire une réduction des réunions face à face, mais au contraire conduire à leur accroissement. La communication électronique parfois source d'ambiguïté, d'incompréhensions, de conflits requièrent pour être réglés, des réunions face à face. McKeen et Smith (2004) considèrent en effet que l'un des problèmes suscités par le courrier électronique est la piètre qualité de la communication et les problèmes d'interprétation des messages échangés. Cette explication trouve sa source dans la théorie de la richesse des média (Daft et Lengel, 1984, 1986) et dans le caractère supposé pauvre de la communication électronique. L'utilisation de ce média serait inadaptée aux situations ambiguës et engendrerait par voie de conséquence un besoin de réunions. L'effet millefeuille résulte donc de la boucle positive entre modes de communication.

(...) 5. Conclusion

Les résultats obtenus montrent que le développement d'un outil de communication dans le management des entreprises ne provoque pas, dans la majorité d'entre elles, loin s'en faut, une réorganisation des processus de gestion des communications et de la coordination. On observe donc effectivement un effet d'empilement des outils, appelé « effet millefeuille ». Cet « effet millefeuille » traduit le fait que les moyens de communication se juxtaposent les uns sur les autres sans se mélanger véritablement. On constate plus une accumulation de strates successives qu'une réorganisation pensée. Apparaît aussi le besoin de recherche future permettant d'identifier le profil des entreprises procédant à la substitution supposée et l'impact sur la performance de cet « effet millefeuille ». Du point de vue managérial, les résultats de cette recherche plaident pour l'introduction d'une réflexion dans l'entreprise sur le portefeuille d'outils de communication des managers et sa rationalisation. En effet, l'empilement des outils pourrait amener à des résultats contradictoires en termes de productivité. Le flou régnant dans certaines entreprises à propos de l'utilisation des canaux de communication est souvent source de stress et de temps perdu pour les managers. L'effet millefeuille se traduit en effet par une surcharge informationnelle croissante génératrice de dysfonctionnements individuels et collectifs. Cependant, l'effet millefeuille n'est pas inéluctable, il dépend des managers.

Document ressource 3

**Mettre en place des actions correctives et préventives
efficaces en vue de l'amélioration continue (extraits)**

Non seulement la gestion des procédures de non-conformité – action corrective / action préventive se révèle lourde, mais elle fait trop souvent disparaître la démarche simple et naturelle de remontée d'information visant à engendrer les actions d'amélioration. Les non-conformités portent trop souvent sur des aspects documentaires et conceptuels, voire dogmatiques, pour recueillir l'adhésion et donc la motivation de ceux qu'elles concernent. Il s'agit alors d'un exercice formel qui participe du caractère factice du système de management de la qualité. Le signe de cet aspect factice apparaît souvent lors de l'analyse. Si c'est le responsable qualité qui l'effectue, alors il est clair que les autres responsables ne sont pas réellement acteurs dans la démarche. Celle-ci est sans doute trop confinée dans la gestion par les procédures et placée sous des contraintes d'assurance de la qualité qui ne sont pas en rapport avec les besoins du management.

Les démarches qualité peuvent être en décalage avec la réalité de l'entreprise et même parfois constituer par leurs contraintes inutiles un frein à la dynamique de progrès. Fonder les actions d'amélioration exclusivement sur le constat de non-conformités formelles revient à instituer une démarche d'amélioration sporadique, puisque conditionnelle, ce qui est à l'inverse du principe d'amélioration continue.

Lorsque des dysfonctionnements sont constatés, des actions sont mises en place. Comment juger de l'efficacité de ces actions et en enregistrer le résultat ? Toutes les fiches mises en œuvre apparaissent quelque peu formelles, voire contraignantes et inutiles. Lorsque le système de management de la qualité ne conduit à des actions d'amélioration que sous la condition du constat de non-conformités, lorsqu'il ne considère que certaines catégories d'actions formalisées, lorsqu'il ignore le rôle des investissements et lorsqu'il ne s'appuie pas sur la mesure de la performance de l'entreprise, alors ce système est en décalage avec la démarche d'amélioration dont l'entreprise a besoin.

L'amélioration continue correspond à une culture d'entreprise ; érigée au rang de l'un des huit principes de management de la qualité, elle est une valeur fondatrice. Elle concerne tous les acteurs et se situe plus dans une volonté de progrès, partagée par tous, que dans la logique de la conformité, laquelle n'appartient pas à notre réalité quotidienne. Il est important de faciliter le processus d'information. Il s'agit plus d'encourager et de généraliser les bonnes pratiques existantes que d'en créer de nouvelles dont l'intégration n'est pas toujours aisée. Il importe que chaque acteur dispose des outils qu'il peut s'approprier pour exprimer facilement l'information qu'il convient de remonter. Utiliser les canaux de communication est un impératif d'efficacité de la démarche qualité.

Les dispositions de communication ne servent pas uniquement à la remontée des informations glanées sur le terrain. Elles sont naturellement mises à profit pour "descendre" les informations : relatives aux résultats, aux consignes ou aux objectifs.

On peut distinguer les actions qui concernent la réduction de la non-qualité (élimination des causes de non-conformité et réduction des risques) et qui correspondent aux principes d'assurance de la qualité, et les actions qui visent l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ces dernières correspondent à une volonté permanente d'améliorer les résultats et ne présentent pas le caractère sporadique des premières. Elles nécessitent aussi la participation de tous au niveau de tous les processus. La démarche d'amélioration est aujourd'hui globale.

*Source : Henri MITONNEAU
magazine « Qualité références » - juillet 2004*

Tournez la page S.V.P.

Document ressource 4

L'ERP, porteur de transformations organisationnelles

Les technologies sont souvent présentées comme un levier de transformations organisationnelles au service d'une volonté managériale. Parmi les technologies actuelles, sur lesquelles les entreprises structurent leur système d'information, les progiciels de gestion intégrés (PGI) connus sous leur appellation anglo-saxonne « ERP » (Enterprise Resource Planning) en constituent une des briques essentielles.

Les ERP désignent des progiciels qui couvrent les processus métier de l'entreprise : gestion comptable et financière, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, gestion des achats-approvisionnements, gestion de la chaîne logistique ou encore gestion de la relation client (on parle dans ces deux derniers cas d'ERP étendu). Ils se caractérisent par deux dimensions structurantes : un référentiel de données unique qui garantit l'unicité et l'intégrité des informations entre les modules installés et la standardisation des processus (...)

Grâce aux ERP, le rêve des entreprises devient enfin accessible : remplacer les anciennes applications par un système unifié permettant à l'ensemble des entités organisationnelles de travailler de façon cohérente à partir de données partagées. Cependant, ces investissements se sont traduits, pour beaucoup d'entreprises, par des difficultés et des résultats *in fine* mitigés. L'implémentation de ces outils ne se réduit pas uniquement à un projet technique. D'ailleurs, on parle des ERP comme étant des systèmes « configurés »⁵ plutôt que des systèmes « programmés ».

Cette terminologie souligne la dimension organisationnelle des ERP. C'est pourquoi ils doivent être conçus comme des technologies d'organisation qui vont induire des déplacements de fonctions et des transformations plus ou moins prévisibles : redistribution des tâches au sein des fonctions et entre les fonctions, redistribution du pouvoir, transformation du métier, etc. Ces bouleversements engendrent une déstabilisation organisationnelle et un niveau de conflictualité extraordinaire qui nécessitent une vraie stratégie d'accompagnement du changement. L'introduction d'un outil ERP permet des réorganisations mais n'impose pas, ou dit autrement, ne détermine pas les impacts organisationnels⁶ (...)

L'ampleur des transformations dépend des choix managériaux réalisés concernant les caractéristiques du projet d'implémentation d'un ERP.

La première caractéristique du projet concerne son périmètre qui s'appréhende selon deux dimensions :

- la couverture fonctionnelle, c'est-à-dire le nombre de modules ERP que l'entreprise a décidé de mettre en place dans un périmètre organisationnel précis ;
- le nombre d'entités organisationnelles impactées (fonctions, sites).../...

La deuxième caractéristique relative à l'ampleur du changement est sa vitesse. .../...

Enfin, la dernière caractéristique est liée aux choix managériaux d'un changement incrémental ou radical de l'organisation. Il est généralement accepté que, lors de la mise en place d'un nouveau système d'information comme l'ERP, l'entreprise doit redéfinir ses processus pour tirer profit de la nouvelle technologie.

⁵ .../... paramétrés pour se rapprocher au plus près des spécificités de l'entreprise.../...

⁶ Besson P., Rowe F., « ERP Project Dynamics and Enacted Dialogue : Perceived Understanding, Perceived Leeway, and the Nature of Task-related Conflicts », *Database for Advances in Information Systems*, vol. 32 (4), P. 47-66, 2001 ; Marciniak R., Rowe F., *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Economica, 2^{ème} édition, Paris 2005.

Cette adaptation de l'organisation au modèle de fonctionnement de l'ERP passe par une réingénierie des processus et est considérée comme une variable clé de la réussite d'un projet ERP. Alors que certaines entreprises minimisent la reconfiguration des processus impactés par le projet, d'autres décident de se saisir de l'opportunité d'implanter un ERP pour procéder à une refonte significative de leurs processus⁷..../...

Avec l'ERP, les configurations d'éléments en situation d'interdépendance sont beaucoup plus étroites que par le passé et supposent une bonne connaissance des processus de l'organisation. Dans cette interdépendance accrue, où les entités fonctionnelles opèrent de façon plus dépendante les unes des autres, les utilisateurs doivent implicitement bien communiquer et coordonner leurs activités car, en cas de dysfonctionnement de n'importe quelle partie, les conséquences sont immédiates, lourdes et coûteuses.../...

Plus globalement, les progiciels ERP sont dotés d'un fort potentiel de traçabilité et les personnes concernées le perçoivent comme un dispositif de contrôle de leurs actions ou décisions.../... Ces fonctionnalités permettent de repérer plus facilement les erreurs humaines, de les corriger plus rapidement et d'accroître la sécurité. En revanche, elles impliquent plus de vigilance et peuvent être source de stress.../...

La standardisation des processus et des données « imposées » par l'ERP correspond à un processus de rationalisation des pratiques de travail par la technique. Elle vise clairement l'homogénéisation des pratiques professionnelles entre différentes entités. Dans des cas de fusion ou encore de gestion empirique telle qu'on l'observe dans les PME, la standardisation des processus et des données imposée par l'ERP constitue un facteur de cohérence et d'efficacité accrues. Toutefois, cette standardisation formalise, voire rigidifie très fortement les pratiques de travail qui peuvent entraver alors les nécessaires régulations autonomes pour faire face aux aléas⁸. Tant l'interdépendance que la standardisation donne ainsi le sentiment aux utilisateurs que leur possibilité d'agir devient plus limitée. Dans certains contextes où les utilisateurs doivent faire face à des aléas, cela contribue à accroître leur stress.../... La procédure prend le pas sur la réactivité.../...

Ainsi présentées, les transformations socio-organisationnelles associées à la mise en place d'un ERP sont très ambivalentes et contrastées : positives pour certains, négatives pour d'autres. Les ERP comportent en fait une double facette : un côté rigide et prescriptif et une autre malléable s'adaptant par le biais du paramétrage aux exigences des entreprises et de leurs utilisateurs. Comme l'illustrent les propos précédents, l'ERP se distingue par une composante socio-organisationnelle forte dont il faut tenir compte lors de sa mise en place. Nous retrouvons là toute la problématique de la conduite du changement dont l'objectif est d'accompagner les transformations associées à l'ERP afin que ces points de tensions soient discutés et négociés.

*Source : Redouane El Amrani, Bénédicte Geffroy
Economie et Management, n° 133, Octobre 2009*

⁷ Hammer M., Champy J., Le Reengineering, Dunod, collection « Stratégies et Management », 1992

⁸ Reynaud J.-D., « La régulation dans les organisations : la régulation de contrôle et la régulation autonome », Revue Française de Sociologie, vol. 19, N°1, P. 5-18, 1988