

03

ALIMENTATION ET TOURISME

SUPERVISEURE SUPERVISEUR DE SERVICES ALIMENTAIRES

RAPPORT D'ANALYSE
DE SITUATION
DE TRAVAIL

ALIMENTATION ET TOURISME

SUPERVISEURE SUPERVISEUR DE SERVICES ALIMENTAIRES

RAPPORT D'ANALYSE
DE SITUATION
DE TRAVAIL

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 2001 – 01-00319

ISBN 2-550-37701-X

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2001

ÉQUIPE DE PRODUCTION

L'analyse de la situation de travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires a été effectuée sous la responsabilité des personnes suivantes :

Coordination

Pierre Hardy

Responsable des programmes

Secteur de formation Alimentation et tourisme

Direction générale de la formation professionnelle et technique

Ministère de l'Éducation

Claire Léveillé

Directrice des projets spéciaux

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Collaboration (spécialiste de l'enseignement)

François Pageau

Techniques de gestion des services alimentaires et de restauration

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Animation

André Adan

Conseiller en élaboration de programmes

Secrétariat de l'atelier et rédaction du rapport

Marie-Dominique Decninck

Conseillère en élaboration de programmes

Révision linguistique

Sous la responsabilité du Service des publications
du ministère de l'Éducation

Éditique

Céline Théberge

Agente de secrétariat

Direction générale de la formation professionnelle et technique

Ministère de l'Éducation

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos plus sincères remerciements à tous les spécialistes de la profession qui ont participé à l'atelier d'analyse de la situation de travail. Leur franche collaboration et leur expertise ont permis de réunir le matériel nécessaire qui servira à la conception d'une formation de qualité répondant aux besoins du marché du travail.

Nous adressons également nos remerciements aux personnes qui ont assisté à l'atelier d'analyse de la situation de travail, à titre d'observatrices et d'observateurs, pour leur intérêt soutenu tout au long des travaux.

On trouvera, dans les pages qui suivent, la liste des personnes qui ont participé à l'atelier d'analyse de situation de travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires, tenu à Drummondville les 5 et 6 décembre 2000.

Spécialistes de la profession

Louise Bégin

Laliberté et associés
8492, rue Cluny
Saint-Léonard (Québec) H1R 2X5

Mario Mailhot

Résidence Laurendeau
1725, boul. Gouin Est
Montréal (Québec) H2C 3H6

Steve Bergeron

9, rue Cartier
Vaudreuil-Dorion (Québec) J7V 8D8

Daniel McCutcheon

Centre hospitalier du Haut-Richelieu
920, boul. du Séminaire Nord
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec) J3A 1B7

Salvatore Bon Giovanni

Pizza Hut
1635, rue Sherbrooke Ouest, bureau 300
Montréal (Québec) H3H 1E2

Laurent Miot

Château Mont-Tremblant
3045, chemin Principal
Mont-Tremblant (Québec) J0T 1Z0

Marc Dauchy

Maître Saladier
1755, boul. Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N8

Doris Moïse

Les Halles des Pères Nature
15755, 12^e Avenue
Saint-Georges-de-Beauce (Québec) G5Y 7W8

Paul-André Lamontagne

Centre hospitalier Robert-Giffard
2601, boul. De La Canardière
Beauport (Québec) G1J 2G3

Daniel Rivard

École nationale de police du Québec
350, rue Marguerite-D'Youville
Nicolet (Québec) J3T 1X4

André Lebel

Mont Sainte-Anne
C.P. 400
Beauport (Québec) G0A 1E0

Denis Saint-Pierre

Rôtisserie St-Hubert
1515, boul. Chomedey, bureau 250
Laval (Québec) H7V 3Y7

Observatrices et observateurs

Lise Baillargeon

Conseil québécois des ressources humaines
en tourisme
2751, boul. Jacques-Cartier Est, bureau 200
Longueuil (Québec) J4N 1L7

Diane Barrette

Groupe Vision Compétence
1203, rue des Éperviers
Longueuil (Québec) J4G 1Z9

Dominique Beaussier

Commission scolaire de Charlevoix
Centre de formation professionnelle de
Charlevoix
88, rue des Cimes
La Malbaie (Québec) G5A 1T6

Lyne Bélanger

Commission scolaire Marie-Victorin
Centre de formation professionnelle
Jacques-Rousseau
444, rue De Gentilly Est
Longueuil (Québec) J4H 3X7

Jean-Pierre Bigras

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
401, rue de Rigaud
Montréal (Québec) H2L 4P3

Cécile Collinge

Commission de la santé et de la sécurité du
travail
Direction de la prévention et de l'inspection
1199, rue Bleury, 7^e étage
Montréal (Québec) H3C 4E1

Pierre Lapointe

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
401, rue de Rigaud
Montréal (Québec) H2L 4P3

Guy Mercure

Ministère de l'Éducation
1035, rue De La Chevrotière, 13^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

Nicole Rousseau

Cégep de Limoilou
1300, 8^e Avenue
Québec (Québec) G1J 5L5

David Sagot

Commission scolaire des Laurentides
École hôtelière des Laurentides
150, rue Lesage
Sainte-Adèle (Québec) J8B 2R4

Alain Tellier

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
401, rue de Rigaud
Montréal (Québec) H2L 4P3

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA PROFESSION	3
1.1 Définition.....	3
1.2 Appellations d'emploi	5
1.3 Présentation du milieu de travail	6
1.4 Caractéristiques du travail	7
1.5 Qualités attendues.....	8
1.6 Horaire et organisation du travail.....	9
1.7 Facteurs de stress.....	10
1.8 Conditions d'entrée sur le marché du travail	10
1.9 Rémunération et perspectives d'emploi.....	11
1.10 Présence des femmes dans la profession.....	12
1.11 Évolution technologique.....	12
2 ANALYSE DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS	13
2.1 Définitions	13
2.2 Tâches et opérations	14
2.3 Synthèse du processus de travail	67
2.4 Liste des critères de performance	67
2.5 Information complémentaire sur les tâches	71
3 CONNAISSANCES ET HABILETÉS	73
4 SUGGESTIONS RELATIVES À LA FORMATION	79
LISTE DES TABLEAUX	
Appellations d'emploi par unité de service	5
Tableau des tâches et des opérations	15
Critères de performance.....	68
Information complémentaire sur les tâches	71

INTRODUCTION

Le présent rapport a pour objet de présenter l'information recueillie au cours de l'atelier d'analyse de la situation de travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires.

Les spécialistes de la profession ont été choisis en tenant compte des critères suivants :

- ♦ le type d'emploi occupé;
- ♦ la taille et le type d'entreprise qui les embauche;
- ♦ la représentativité régionale de l'établissement;
- ♦ l'expérience de travail (un minimum de cinq ans);
- ♦ la représentativité selon le sexe;
- ♦ les qualités personnelles, entre autres la facilité à communiquer.

L'objectif de cette rencontre de deux jours était de recueillir des renseignements sur la situation de travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires. Il s'agissait :

- ♦ de cerner les paramètres généraux de la profession;
- ♦ d'établir un consensus sur les tâches, leurs conditions d'exécution et les critères de performance qui s'y rattachent;
- ♦ de déterminer les connaissances et les habiletés associées à ces tâches.

Le rapport expose les résultats de l'analyse ainsi que les suggestions des spécialistes relativement à la formation des superviseuses, superviseurs de services alimentaires. Il se divise en quatre parties : la description générale de la profession, la présentation des tâches et des opérations, les connaissances et les habiletés exigées ainsi que les suggestions relatives à la formation. Le contenu des pages suivantes est le fruit du consensus établi par la participante et les participants.

1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA PROFESSION

1.1 DÉFINITION

Cet atelier visait à décrire la fonction de travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires en exercice dans les établissements commerciaux, industriels et institutionnels du domaine de la restauration et des services alimentaires.

Dans ces différents contextes de production alimentaire, la fonction de travail des superviseuses, superviseurs est :

- de gérer les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles d'une organisation constituée en vue de produire et de distribuer, dans le respect de contraintes d'efficacité, de rentabilité et de qualité, des mets, des repas et autres services alimentaires destinés à satisfaire les attentes de la clientèle;
- d'assurer le développement du service qu'ils dirigent.

Dans l'exercice de leurs fonctions, ces personnes doivent notamment :

- planifier des menus en fonction des attentes de la clientèle et du concept de restauration ou des services;
- prévoir et stimuler l'achalandage et les ventes;
- estimer les besoins en matières premières, en main-d'œuvre (cuisine, salle à manger, entretien) et en matériel;
- assurer l'approvisionnement en matières premières et en matériel;
- assurer l'organisation générale de la main-d'œuvre (embauche, formation, direction et évaluation);
- diriger la production et le service afin de satisfaire la clientèle;
- mesurer les résultats opérationnels et financiers;
- apporter les corrections nécessaires afin d'accroître la satisfaction de la clientèle et les résultats financiers;
- assurer l'application des règles d'hygiène et de salubrité ainsi que des normes environnementales.

Les superviseuses et superviseurs travaillent dans un contexte d'activités régulières et de projets ou d'événements spéciaux. Dans l'un ou l'autre contexte, ces personnes sont amenées à :

- régler des crises;
- faire face à des urgences;
- répondre à des questions multiples;
- coordonner l'information.

Cette définition générale de la fonction de travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires tient compte de celle du *Code national des professions* (CNP) pour les professions suivantes :

- technicien, technicienne en gestion des services alimentaires (6212-002)
- chef cuisinier, chef cuisinière (6241-003)
- superviseur, superviseuse de la restauration (6212-003)
- directeur, directrice de la restauration (0631-001)
- gérant, gérante de commerce de détail (0621-001)

1.2 APPELLATIONS D'EMPLOI

Les appellations d'emploi varient selon les domaines d'activité et les unités de service où travaillent les personnes exerçant la fonction. Le tableau qui suit en présente une liste non exhaustive.

APPELLATIONS D'EMPLOI PAR UNITÉS DE SERVICE

UNITÉS DE SERVICE	APPELLATIONS
Production	Chef Chef du service alimentaire Chef exécutive, chef exécutif Responsable de la production Responsable de la standardisation Magasinière, magasinier
Distribution (salles à manger, comptoirs, kiosques, chaînes de service, cafétérias, etc.)	Responsable de la distribution Gérante ou gérant de département de supermarché
Administration	Propriétaire gérante ou propriétaire gérant Franchisée ou franchisé Gérante ou gérant d'unité Gérant ou gérante de franchise Chef gérante ou chef gérant Assistante ou assistant gérant Gérante ou gérant de district Contrôleuse ou contrôleur de restaurants de chaînes Directrice ou directeur de restaurant Superviseure-directrice ou superviseur-directeur de cafétéria Superviseure ou superviseur du service alimentaire Responsable du service alimentaire Acheteuse ou acheteur Contrôleuse ou contrôleur Directrice ou directeur de la logistique
Restauration hôtelière	Responsable des services d'hôtellerie Directrice ou directeur du service de la restauration Contrôleuse ou contrôleur en nourriture et boisson (<i>Food and beverage [F & B]</i>)
Autres	Analyste culinaire Inspectrice ou inspecteur en hygiène et salubrité Conseillère ou conseiller en gestion de services alimentaires

1.3 PRÉSENTATION DU MILIEU DE TRAVAIL

Les superviseuses, superviseurs de services alimentaires sont appelés à exercer leurs compétences dans les contextes suivants :

Domaines d'activité de la restauration

- Restaurants indépendants
- Restaurants franchisés
- Traiteurs
- Restaurants gastronomiques
- Chaînes de restauration rapide (cuisines centrales)
- Bars
- Bars laitiers
- Brasseries et tavernes
- Cantines mobiles
- Épicerie-traiteurs
- Pizzerias
- Restaurants de casino
- Restaurants ethniques
- Restaurants-boutiques
- Resto-pubs
- Rôtisseries
- Viennoiseries
- Cafés
- Épiceries

Domaines d'activité des services alimentaires

- Exploitants internes de services alimentaires institutionnels
- Exploitants externes de services alimentaires institutionnels
- Services alimentaires en garderie et en milieu scolaire
- Services alimentaires en milieu hospitalier
- Services alimentaires en résidences (de soins prolongés, de personnes âgées, etc.)
- Services alimentaires en milieu de travail
- Services alimentaires de bases de vie (ex. : chantiers)
- Services de restauration dans les clubs privés (centres sportifs, club sociaux, etc.)
- Services de restauration et services aux chambres de grands hôtels
- Services de restauration de transporteurs ferroviaires et aériens
- Services de restauration en milieu carcéral
- Services de restauration en centres de villégiature

Domaines d'activité connexes

- Centres de congrès
- Usines de production alimentaire
- Épicerie de grandes surfaces
- Cuisines de l'air
- Entreprises touristiques
- Organisations gouvernementales
- Centres de recherche
- Bureaux de consultation
- Fournisseurs divers de produits et d'équipement

1.4 CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL

Les responsables des opérations en services alimentaires et restauration travaillent dans différents types d'entreprises associés à la production et à la distribution des aliments. Ces personnes exercent leur fonction tant dans le secteur public que privé.

La taille et le type de l'entreprise influent sur les responsabilités et les tâches des superviseuses, superviseurs de services alimentaires.

Ainsi, selon les spécialistes de la profession, ceux et celles qui travaillent dans une petite entreprise sont souvent appelés à intervenir sur le lieu même des opérations, alors que dans une entreprise de plus grande taille, leur fonction est davantage orientée vers la gestion. Dans le secteur public, c'est le nombre de repas servis quotidiennement qui détermine généralement l'importance de l'entreprise. Dans les petites entreprises, on sert moins de 400 repas par jour; dans les entreprises de taille moyenne, de 500 à 600; et dans les entreprises de grande taille, jusqu'à 3500 repas sont produits quotidiennement. Dans un centre de villégiature, on peut servir de 1500 à 2000 repas par jour, et dans un restaurant affilié à une chaîne, de 800 à 10 000 repas peuvent être servis par semaine. Dans le secteur industriel, c'est le chiffre d'affaires ou la superficie (distribution) qui servira à déterminer l'importance de l'entreprise.

Dans le secteur de l'hôtellerie, la gestion de la production alimentaire est assumée par la chef exécutive ou le chef exécutif. Cette personne exerce une fonction orientée vers des tâches opérationnelles. Elle gère et supervise la production en cuisine et, dans certains établissements, le service en salle.

Dans le secteur public de la santé, le fait que le type d'établissement soit de longue ou de courte durée a également des répercussions sur les pratiques de gestion des responsables des opérations en services alimentaires et restauration. Dans un établissement de longue durée, par exemple, le cycle des menus s'étendra sur une période plus longue, et l'on devra déterminer les composants de ces menus en conséquence.

1.5 QUALITÉS ATTENDUES

Pour bien exercer la profession de superviseure ou superviseur de services alimentaires, la personne doit :

- maîtriser son stress;
- être endurante;
- bien planifier son temps;
- posséder un bon sens d'organisation;
- bien communiquer;
- s'adapter rapidement aux changements;
- être flexible;
- déléguer;
- faire face aux urgences;
- réagir aux imprévus;
- écouter;
- user de psychologie;
- faire preuve de leadership (tant pour la direction du personnel que pour la gestion des produits);
- avoir le sens de l'innovation;
- être patiente;
- être empathique;
- pouvoir régler des problèmes;
- être mature;
- avoir la passion du métier;
- posséder une bonne estime de soi;
- maîtriser ses émotions;
- être polyvalente.

Finalement, les spécialistes de la profession se définissent comme des généralistes de l'alimentation à qui l'on demande d'être ouverts à beaucoup de domaines et informés sur tout.

1.6 HORAIRE ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Les superviseuses, superviseurs de services alimentaires sont souvent engagés à contrat avant de pouvoir obtenir un poste permanent. Les participants et la participante à l'atelier d'analyse de la situation de travail précisent que généralement ces personnes sont des employées et des employés permanents. Il peut arriver qu'une entreprise engage une superviseuse ou un superviseur à temps partiel, mais cette pratique n'est pas courante.

Les spécialistes de la profession travaillent en moyenne de 45 à 50 h par semaine. Elles et ils peuvent cependant être amenés à travailler jusqu'à 60, voire 70 h par semaine. Les heures supplémentaires sont fréquentes et ne sont pas toujours rémunérées. Pour répondre aux besoins de l'entreprise, le personnel de direction doit faire preuve d'une grande disponibilité.

Les horaires de travail sont très irréguliers. Certains spécialistes disent avoir un horaire de travail qui débute à 8 h pour se terminer à 17 h. La majorité s'entend toutefois pour dire que les superviseuses, superviseurs ne travaillent pas à heures fixes et qu'ils sont appelés à exercer leur fonction le jour comme le soir. Leur journée de travail peut débuter aussi tôt qu'à 4 h et se terminer aussi tard qu'à minuit. Il n'est pas rare que ces personnes doivent travailler la fin de semaine. Les responsables des opérations qui exercent leurs tâches dans un service de restauration ont des horaires de travail qui varient en fonction des activités de la cuisine et de la salle à manger. Finalement, les spécialistes de la profession font valoir qu'il faut en tout temps être disponible pour régler d'éventuels problèmes et demeurer prêt à rentrer au travail si la situation l'exige.

Les superviseuses ou superviseurs dirigeant un service de production alimentaire ou de restauration travaillent généralement sous l'autorité d'un directeur ou d'une directrice (de la restauration, des services alimentaires, de l'administration, des services techniques, etc.). Ils supervisent eux-mêmes des équipes de travail constituées d'assistantes ou d'assistants, de cuisinières ou de cuisiniers. Ce personnel peut être, ou non, syndiqué; il l'est davantage dans le secteur public. En milieu hospitalier ou dans les résidences pour personnes âgées, le travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires se fait en collaboration avec une ou un diététiste ou sous leur supervision.

Les superviseuses ou superviseurs ont de nombreuses responsabilités envers l'entreprise pour laquelle ils travaillent; ils doivent :

- atteindre les résultats financiers visés;
- réduire les coûts;
- veiller au confort et à la satisfaction du personnel;
- veiller à la satisfaction de la clientèle (incluant nécessairement le respect de la qualité des produits).

Le fait de diriger du personnel exerçant des fonctions dans diverses unités de travail soulève des difficultés supplémentaires, particulièrement si ce personnel est affilié à un syndicat.

Finalement, les spécialistes de la profession soulignent l'importance du produit offert. La qualité du produit détermine le degré de satisfaction de la clientèle. Celui-ci est jugé tout aussi important que les résultats financiers.

1.7 FACTEURS DE STRESS

Les facteurs de stress associés au travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires sont :

- l'insécurité d'emploi : le contexte économique difficile et la multiplication des études de privatisation accentuent la crainte de perdre son emploi. Cette affirmation est particulièrement vraie dans le secteur public de la santé;
- la gestion de la main-d'œuvre : le manque de main-d'œuvre et l'absentéisme constituent des facteurs de stress importants. Dans les restaurants appartenant à une chaîne, la mobilité de la main-d'œuvre constitue un autre facteur de stress, car il arrive souvent qu'un membre du personnel nouvellement formé quitte l'entreprise afin d'obtenir un meilleur salaire ailleurs. Lorsque le personnel a des demandes à faire, c'est à la ou au gestionnaire qu'il revient d'accepter ou de refuser et c'est elle ou lui qui ressent tout le stress qui découle de cette prise de décision. Le fait de ne pas pouvoir accéder à ces nombreuses demandes constitue un autre facteur de stress;
- la gestion financière : il faut garder un équilibre entre les résultats finaux et les coûts assumés pour l'approvisionnement. Les difficultés liées au respect de cet équilibre s'ajoutent aux autres facteurs de stress. Si les objectifs de vente ne sont pas atteints, les conséquences peuvent aller jusqu'à la faillite de l'entreprise;
- la rapidité du service : dans les restaurants, l'achalandage n'est pas toujours prévisible. En tout temps, il faut pouvoir maintenir un niveau élevé de qualité, qu'importe le volume de la clientèle à servir. Afin de pouvoir faire face à un éventuel « coup de feu », il faut préparer de la nourriture à l'avance. La crainte de surestimer les besoins et de gaspiller de la nourriture est un facteur de stress supplémentaire;
- les horaires difficiles : les horaires irréguliers sont difficilement conciliables avec la vie de famille.

1.8 CONDITIONS D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Les exigences d'embauche varient selon les milieux. De façon générale, les employeurs recherchent des personnes diplômées, que ce soit en techniques de gestion des services alimentaires, en techniques diététiques (dans les hôpitaux ou les centres de santé) ou en cuisine. Une participante souligne qu'il n'est pas rare d'engager une cuisinière ou un cuisinier qui a l'étoffe d'une ou d'un gestionnaire. C'est alors l'entreprise qui s'occupe de lui donner la formation nécessaire.

Un participant fait valoir qu'en restauration il faudra plusieurs années d'expérience à la ou au spécialiste en cuisine pour accéder à un poste de direction.

Dans une cuisine centrale, les exigences ont trait à la cuisine, mais des connaissances en biochimie alimentaire sont également indispensables. Un diplôme en cuisine ou un diplôme universitaire en biochimie alimentaire pourrait être exigé de la personne responsable de la production.

Un participant précise que, dans le secteur public, un diplôme universitaire est exigé pour accéder à un poste de chef de service.

Les chaînes de restaurants favorisent le recrutement interne et la formation sur place. Bien qu'un diplôme en gestion puisse constituer un atout, la formation n'est pas un facteur d'engagement prioritaire.

La période d'essai pour les superviseuses, superviseurs de services alimentaires est variable mais relativement brève, puisqu'elle s'échelonne généralement sur trois mois. Dans le secteur public, elle peut s'étendre sur deux ans. Quoi qu'il en soit, les spécialistes s'entendent pour dire que la personne devra être en mesure de prouver sa compétence très rapidement.

1.9 RÉMUNÉRATION ET PERSPECTIVES D'EMPLOI

Dans le secteur public, le salaire annuel moyen d'une débutante ou d'un débutant est de 34 000 \$. Après dix années d'expérience, il peut atteindre 47 000 \$. Dans le secteur privé, le salaire varie entre 25 000 \$ pour une personne débutante et 32 000 \$ pour une personne expérimentée. Dans les chaînes de restaurants, le salaire offert peut varier de 22 000 \$ à 25 000 \$. Dans le secteur industriel, les débutantes ou les débutants peuvent recevoir un salaire annuel de 25 000 \$ et, après quelques années, leur revenu peut grimper jusqu'à 100 000 \$.

Les perspectives d'emploi pour les superviseuses, superviseurs de services alimentaires sont considérées comme très bonnes en raison, principalement, du manque de main-d'œuvre. Ce besoin est très manifeste dans le secteur industriel, où l'on mise actuellement sur la formation interne. Un participant fait valoir qu'il faudrait démythifier le rôle de l'industrie alimentaire, qui est souvent perçue comme offrant des produits alimentaires de moindre qualité. Il ajoute que ce domaine est actuellement en plein développement et nécessite une quantité de main-d'œuvre importante. Il recèle également beaucoup d'occasions d'affaires pour les personnes désireuses de créer leur propre entreprise.

Le cheminement professionnel des superviseuses, superviseurs de services alimentaires varie selon le milieu de travail. Les personnes ayant participé à l'atelier ont mentionné les cheminements suivants :

- dans un restaurant affilié à une chaîne : gérante adjointe ou gérant adjoint, gérante ou gérant de section, gérante ou gérant (directrice ou directeur);
- dans une cuisine de restaurant : sous-chef, sous-chef exécutive ou exécutif, chef exécutive ou exécutif;
- dans le secteur public : assistante ou assistant, gérante ou gérant, superviseuse ou superviseur, directrice ou directeur de territoire;

- dans le secteur privé : les établissements de petite taille offrent peu de possibilités d'avancement.

1.10 PRÉSENCE DES FEMMES DANS LA PROFESSION

Les femmes représentent en moyenne 40 p. 100 de la main-d'œuvre exerçant la profession de superviseuse, superviseur de services alimentaires.

1.11 ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

Pour ce qui est des changements technologiques, les participants et la participante ont mentionné quelques facteurs qui influent sur leur profession. Ils ajoutent que les nouvelles technologies auront une influence majeure sur les pratiques des milieux industriel et de la santé.

- Les changements importants qui surviennent du côté des procédés de cuisson et de la conservation des aliments auront des répercussions sur les pratiques du secteur de la restauration.
- Les nouvelles techniques de transformation des aliments modifient la façon d'aboutir aux produits finis. La production différée d'aliments (liaison froide) est un procédé utilisé de plus en plus dans le secteur des services alimentaires. Il permet de préparer les mets, de les maintenir en portions à une température permettant de les conserver et de les remettre à la température voulue au moment opportun.
- Les logiciels de gestion deviennent de plus en plus nombreux. Ces logiciels sont des outils précieux pour les gestionnaires qui doivent assurer le contrôle des opérations et favoriser le développement de l'entreprise.
- L'équipement est de plus en plus informatisé et automatisé.

2 ANALYSE DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS

2.1 DÉFINITIONS

Dans cette deuxième partie du rapport, sont analysés les tâches, les opérations, les sous-opérations, les contextes de réalisation et les critères de performance rattachés à la fonction de travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires.

Les précisions sur les tâches, les opérations et les renseignements complémentaires sont le fruit de la réflexion des spécialistes de la profession. Voici les définitions des divers aspects qui seront traités dans les pages qui suivent.

Les tâches :

- sont les principales activités qu'une personne doit mener dans l'exercice de sa profession;
- sont les différents types de travaux qui sont exécutés de façon régulière ou ponctuelle;
- correspondent à un ensemble d'actions permettant d'obtenir un résultat précis, un service ou un produit particulier.

Les opérations :

- correspondent aux étapes à franchir pour remplir une tâche donnée;
- décrivent de quelle manière est exécutée une tâche.

Les sous-opérations :

- représentent les éléments de réalisation d'une opération, c'est-à-dire ce qu'il est important de faire au moment de l'exécution d'une opération;
- permettent d'illustrer certaines particularités du travail.
- renvoient à des méthodes, à des techniques, à des étapes de réalisation, etc.

Les contextes de réalisation :

- précisent le degré d'autonomie, les consignes et les normes à respecter;
- renseignent sur les lieux de travail et l'équipement utilisé pour exécuter une tâche;
- indiquent les références et le matériel nécessaires à l'exécution d'une tâche donnée.

Les critères de performance :

- indiquent les caractéristiques observables et mesurables pour évaluer les résultats attendus à la suite d'une tâche;
- indiquent les caractéristiques observables et mesurables pour évaluer les produits exécutés pendant le processus de réalisation d'une tâche;
- sont énoncés sous forme d'exigences, de normes de qualité et de règles qui permettent de voir que la tâche est bien faite.

2.2 TÂCHES ET OPÉRATIONS

Les spécialistes de la profession ont relevé neuf tâches exécutées par les superviseuses, superviseurs de services alimentaires. Sans présumer d'un ordre ou d'une séquence, ces tâches sont :

- 1 Développer les marchés et la clientèle.
- 2 Préparer la structure des menus.
- 3 Gérer l'approvisionnement.
- 4 Contrôler les résultats opérationnels et financiers.
- 5 Gérer les ressources humaines.
- 6 Assurer le développement du service ou de l'entreprise.
- 7 Contrôler l'hygiène et la salubrité.
- 8 Diriger les opérations de production.
- 9 Diriger les opérations de distribution.

Les pages suivantes renferment les tâches accompagnées de leurs opérations et sous-opérations, de leurs conditions de réalisation et des critères qui permettent de juger de la qualité de leur exécution. Ces descriptions renvoient au travail des superviseuses, superviseurs de services alimentaires à l'entrée sur le marché du travail. Ce seuil, qui correspond au moment où la personne est en mesure d'exercer l'ensemble des tâches de la profession, a été établi entre trois et cinq ans. Le tableau des tâches et des opérations qui suit est le fruit d'un consensus de la part des personnes présentes.

Aussi, il importe de préciser que les tâches, les opérations et les sous-opérations, ainsi que leurs conditions d'exécution, varient selon la fonction de travail, le type d'établissement et sa taille.

TABLEAU DES TACHES ET DES OPERATIONS

1 Développer les marchés et la clientèle	1.1 Cibler la clientèle	1.2 Définir les besoins et les attentes de la clientèle	1.3 Analyser la compétition	1.4 Mettre au point des produits et des services	1.5 Faire des recherches de produits et de fournisseurs	1.6 Établir les stratégies de vente
2 Préparer la structure des menus	2.1 Consulter la clientèle	2.2 Choisir les plats du menu	2.3 Mettre au point la recette	2.4 Goûter aux mets préparés	2.5 Établir les spécifications	2.6 Standardiser les recettes
	2.7 Analyser les capacités de production	2.8 Analyser la compétence du personnel	2.9 Calculer le prix de revient	2.10 Établir le prix de vente	2.11 Programmer les caisses enregistreuses	
3 Gérer l'approvisionnement	3.1 Gérer les stocks	3.2 Tenir l'inventaire	3.3 Évaluer les services des fournisseurs	3.4 Planifier les commandes et les livraisons	3.5 Préparer les commandes	3.6 Passer les commandes
	3.7 Vérifier la réception des marchandises	3.8 Entreposer les stocks	3.9 Négocier des contrats	3.10 Rencontrer des fournisseurs	3.11 Payer les fournisseurs	
4 Contrôler les résultats opérationnels et financiers	4.1 Déterminer les objectifs	4.2 Établir les budgets	4.3 Enregistrer les résultats	4.4 Analyser les écarts et les ratios	4.5 Apporter les correctifs	
5 Gérer les ressources humaines	5.1 Établir les horaires de travail	5.2 Établir les descriptions de tâches	5.3 Embaucher du personnel	5.4 Orienter et former le personnel	5.5 Évaluer le personnel	5.6 Motiver le personnel

	5.7 Congédier du personnel	5.8 Régler des conflits	5.9 S'assurer de la santé et de la sécurité du personnel	5.10 Préparer et tenir des réunions de service	5.11 Valider les paies du personnel	
6 Assurer le développement du service ou de l'entreprise	6.1 Établir des partenariats	6.2 Implanter des programmes d'amélioration de la qualité	6.3 Monter des projets	6.4 Participer à des événements promotionnels		

7 Contrôler l'hygiène et la salubrité	7.1 Monter un programme d'entretien	7.2 Faire des prélèvements de nourriture	7.3 Veiller au respect des normes environnementales	7.4 Collaborer aux inspections d'hygiène et de salubrité	7.5 Assurer le bon fonctionnement de l'équipement	7.6 Promouvoir et assurer le respect des règles d'hygiène et de salubrité
--	--	---	--	---	--	--

8 Diriger les opérations de production	8.1 Établir un plan de production	8.2 S'assurer du bon déroulement des opérations	8.3 Prendre part à la production	8.4 S'assurer de la qualité du produit fini	8.5 Superviser le conditionnement et l'entreposage	8.6 Gérer les pertes
---	--------------------------------------	--	-------------------------------------	--	---	-------------------------

9 Diriger les opérations de distribution	9.1 Veiller à la mise en portions des aliments	9.2 Assurer la mise en place avant le service	9.3 Superviser le service des repas	9.4 Gérer les retours	9.5 Gérer les plaintes	
---	---	--	--	--------------------------	---------------------------	--

TÂCHE 1

DÉVELOPPER LES MARCHÉS ET LA CLIENTÈLE

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

1.1 Cibler la clientèle

- 1.1.1 Déterminer les caractéristiques de la clientèle
- 1.1.2 Segmenter la clientèle
- 1.1.3 Rédiger un profil de la clientèle

1.2 Définir les besoins et les attentes

- 1.2.1 Interpréter les caractéristiques de la clientèle
- 1.2.2 Sonder la clientèle
- 1.2.3 Déterminer les caractéristiques des produits et des services à offrir

1.3 Analyser la compétition

- 1.3.1 Identifier les concurrents
- 1.3.2 Rechercher les forces et les faiblesses des concurrents
- 1.3.3 Analyser le positionnement des concurrents
- 1.3.4 Tester ponctuellement l'offre des concurrents (produits, services, prix)

1.4 Mettre au point les produits et les services

- 1.4.1 Analyser le succès des produits actuels
- 1.4.2 Analyser les besoins et les attentes de la clientèle visée
- 1.4.3 Analyser les tendances et les nouveautés du marché
- 1.4.4 Concevoir des produits et des services nouveaux (recherche et développement [R & D])
- 1.4.5 Tester de nouveaux produits auprès de la clientèle
- 1.4.6 Redéfinir l'offre

1.5 Faire des recherches de produits et de fournisseurs

- 1.5.1 Déterminer les besoins de produits et de fournisseurs
- 1.5.2 Consulter les catalogues de produits et les répertoires de fournisseurs
- 1.5.3 Prendre contact avec des fournisseurs et leur communiquer ses besoins et ses attentes
- 1.5.4 Visiter des foires et des salons

1.6 Établir les stratégies de vente

- 1.6.1 Déterminer des objectifs (ventes, coûts, achalandage, repas servis, etc.)
- 1.6.2 Déterminer l'offre de service
- 1.6.3 Fixer les prix de vente

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

- 1.6.4 Établir des promotions
- 1.6.5 Préparer les outils de promotions
- 1.6.6 Informer le personnel des promotions offertes
- 1.6.7 Passer des contrats avec les services d'entreprises de communication et des médias publicitaires
- 1.6.8 Veiller au développement d'un site Internet
- 1.6.9 Fidéliser la clientèle par des programmes et des outils
- 1.6.10 Analyser les ventes et l'efficacité des stratégies utilisées

TÂCHE 1

DÉVELOPPER LES MARCHÉS ET LA CLIENTÈLE

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche est exécutée dans un bureau ou sur le lieu de production lorsqu'il faut faire de la recherche de produits. Le milieu de travail est bruyant et animé. Elle nécessite la manipulation de documents statistiques. Elle est exécutée en équipe, avec les autres services ou avec la direction. Le niveau de supervision varie en fonction du type d'entreprise (nationale ou régionale). Cette tâche amène la superviseure ou le superviseur à prendre des décisions en collégialité puisque son exécution touche plusieurs services. Il s'agit : ▪ de décisions critiques (positionnement du produit); ▪ de décisions faisant appel à l'initiative (créativité). Selon le plan d'action, la personne pourra être tenue responsable de ses décisions et elle doit obtenir des résultats en fonction des objectifs fixés. La complexité de la tâche provient de la quantité et de la nature des facteurs intervenant dans son exécution. Dans l'exécution de cette tâche, la personne est responsable : ▪ de l'actif de l'entreprise (bâtiment, équipement); ▪ des ressources financières et humaines; ▪ envers la population, concernant l'aspect environnemental; ▪ de la satisfaction de la clientèle (plus particulièrement);	La superviseure ou le superviseur de services alimentaires doit être capable : ▪ de faire le suivi de cette tâche et de l'harmoniser avec la réussite technique de celle liée au développement des produits et des services; ▪ de prendre des initiatives personnelles (créativité); ▪ de s'adapter à des situations imprévues; ▪ d'être autonome dans son travail; ▪ d'encadrer le travail des individus et des équipes; ▪ de coordonner le travail entre plusieurs équipes; ▪ de coordonner cette tâche avec le travail d'autres équipes ou services; ▪ d'utiliser une approche globale exhaustive (macroentreprise); ▪ d'utiliser une approche sélective; ▪ de faire une démarche rationnelle (préparation d'un plan, d'un menu); ▪ de faire une démarche intuitive (création); ▪ d'effectuer des recherches préalables (statistiques); ▪ de transmettre une information précise; ▪ d'exercer un contrôle quantitatif et qualitatif sur les ressources; ▪ d'exercer un contrôle quantitatif sur les processus (clientèle ciblée, définition, analyse); ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les processus (recherche, stratégies); ▪ de traiter spontanément de multiples renseignements; ▪ de prendre des décisions différées (pondérées); ▪ de mettre à jour des décisions antérieures.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
- du respect des clauses contractuelles, selon les cas. Les consignes nécessaires à l'exécution de cette tâche sont données : - en réunion de gestion; - dans une note de service ou un document interne; - dans un contrat ou un devis relatif à un client ou une cliente. Elle requiert des interactions avec : - les actionnaires ou les propriétaires de l'entreprise; - les membres de la haute direction; - les collègues gestionnaires (pour consultation); - le personnel travaillant dans d'autres services de l'entreprise (synergie organisationnelle); - la clientèle (individus, groupes, d'affaires, institutionnelle) pour la collecte d'information; - les fournisseurs de produits et de services. Les documents nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants : - un plan d'action; - une étude de marché; - un cahier de politiques, de procédures et de normes; - un cahier de charges; - un profil de la clientèle; - un budget; - des rapports et des bilans comptables comme compléments d'information; - des projections financières; - un inventaire des ressources humaines; - un contrat; - une convention collective, selon le contexte (sous-traitance); - une réglementation municipale, au besoin;	Cette personne doit respecter : - des plans, des normes et des standards (plan d'action, standards de l'entreprise); - des procédures et des consignes. Elle doit avoir le sens : - des quantités, des mesures et des proportions; - de l'esthétique. La personne doit également : - appliquer des procédures (selon les politiques de l'entreprise); - analyser de l'information (définition des besoins); - prendre des décisions (établissement de stratégies); - résoudre des problèmes (mise au point des produits et des services); - élaborer des propositions (établissement de stratégies); - évaluer des situations (analyse de la compétition); - remettre des choix en question (définition des besoins et des attentes); - conseiller son entourage (recherche de produits); - donner les autorisations nécessaires (établissement de stratégies); - contrôler les produits; - orienter son action (clientèle ciblée); - structurer des plans d'action (établissement de stratégies); - argumenter (mise au point des produits et des services). Finalement, cette personne doit : - faire preuve de leadership (en tout temps); - pouvoir s'adapter (selon les besoins et les attentes de la clientèle); - être ouverte (recherche et développement);

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ des catalogues; ▪ des livres de cuisine; ▪ des menus; ▪ des recettes standardisées (fiches techniques); ▪ des appels d'offres selon le contexte; ▪ des soumissions, selon le contexte. Le mobilier et l'équipement nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants : ▪ du mobilier de bureau; ▪ de l'équipement de télécommunication; ▪ de l'équipement de mesure et de contrôle. Les outils informatiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont : ▪ un ordinateur et des périphériques de base; ▪ Internet et l'intranet de l'entreprise; ▪ des logiciels de base (traitement de texte, tableur, base de données); ▪ des logiciels spécialisés (<i>Squirrel, Loc</i>, etc.).	▪ pouvoir anticiper (définition des besoins et des attentes); ▪ avoir le sens du risque (mise au point du produit); ▪ avoir de l'entregent (pour communiquer); ▪ avoir une vision globale; ▪ avoir le sens du détail (définition du produit).

TÂCHE 2

PRÉPARER LA STRUCTURE DES MENUS

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

2.1 Consulter la clientèle

- 2.1.1 Définir le profil de la clientèle
- 2.1.2 Déterminer ses besoins et ses attentes
- 2.1.3 Déterminer les contraintes à considérer (allergies, âges, religions, cultures, concepts, compétences, équipements, habitudes alimentaires, horaires, budget disponible, etc.)

2.2 Choisir les plats du menu

- 2.2.1 Établir la maquette du menu
- 2.2.2 Établir les contraintes de régimes et de textures
- 2.2.3 Cerner les tendances
- 2.2.4 Analyser les menus offerts par la concurrence
- 2.2.5 Suggérer de nouveaux mets
- 2.2.6 Composer le menu
- 2.2.7 Évaluer la faisabilité du menu

2.3 Mettre au point la recette

- 2.3.1 Vérifier la disponibilité des matières premières et du matériel, et le rassembler
- 2.3.2 Déterminer les techniques de travail
- 2.3.3 Tenir compte de la consistance et de la couleur des aliments choisis
- 2.3.4 Exécuter le produit fini (dressage, décoration)

2.4 Goûter aux mets préparés

- 2.4.1 Prendre connaissance des menus et des recettes
- 2.4.2 Évaluer la qualité des mets
- 2.4.3 Apporter les correctifs nécessaires

2.5 Établir les spécifications des produits

- 2.5.1 Prendre connaissance des menus, des recettes et du profil de la clientèle
- 2.5.2 Établir les spécifications pertinentes concernant les ingrédients
- 2.5.3 Rédiger les fiches de spécifications
- 2.5.4 Réviser les spécifications en fonction de l'évolution du menu et des nouveaux produits offerts sur le marché

2.6 Standardiser les recettes

- 2.6.1 Nommer la recette

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS	
2.6.2	Relever les contraintes à considérer
2.6.3	Inventorier les méthodes de fabrication, les équipements et les ustensiles de service
2.6.4	Établir un profil culinaire des portions
2.6.5	Expérimenter la recette
2.6.6	Tester et évaluer les qualités organoleptiques du produit
2.6.7	Multiplier la quantité des ingrédients en fonction d'un rendement visé
2.6.8	Tester la recette finale et apporter les correctifs nécessaires à la recette
2.6.9	Prendre des photos du produit fini
2.6.10	Établir la durée de la réalisation
2.6.11	Rédiger la recette
2.7	Analyser les capacités de production
2.7.1	Déterminer le niveau de compétence nécessaire au travail à exécuter
2.7.2	Assurer l'équilibre des compétences à l'intérieur de la préparation des menus, des plans de travail et des équipes de travail
2.7.3	S'assurer de la disponibilité des équipements
2.7.4	Évaluer la productivité du personnel et des équipements
2.7.5	Apporter les correctifs nécessaires
2.8	Analyser la compétence du personnel
2.8.1	Évaluer les capacités de l'équipe
2.8.2	Établir les besoins de main-d'œuvre selon le travail à exécuter
2.8.3	Établir les besoins de formation de la main-d'œuvre
2.9	Calculer le prix de revient
2.9.1	Identifier les ingrédients utilisés dans les recettes
2.9.2	Effectuer les études de rendement, lorsque cela est nécessaire
2.9.3	Calculer le coût net à l'unité des ingrédients utilisés
2.9.4	Calculer le coût de la recette et par portion pour chacune des recettes
2.9.5	Calculer le prix de revient de chaque assiette au menu
2.9.6	Apporter les correctifs nécessaires lors d'un changement de menu, de profil culinaire ou de prix des matières premières
2.10	Établir le prix de vente
2.10.1	Calculer les prix préliminaires des plats du menu
2.10.2	Comparer avec les prix des concurrents et les prix du marché en tenant compte des attentes de la clientèle
2.10.3	Évaluer la rentabilité potentielle du menu
2.10.4	Déterminer les prix des promotions

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

2.11 Programmer les caisses enregistreuses

- 2.11.1 Recueillir l'information nécessaire à l'établissement des données
- 2.11.2 Entrer les données
- 2.11.3 Valider les données
- 2.11.4 Tester le fonctionnement des caisses
- 2.11.5 Informer le personnel des changements apportés aux caisses

TÂCHE 2

PRÉPARER LA STRUCTURE DES MENUS

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche est exécutée dans un bureau, sur les lieux de production, de distribution ou de service. Elle est accomplie en zone de réception et de stockage. La personne qui y est affectée peut être amenée à se déplacer entre plusieurs lieux physiques. Selon le cas, le lieu de travail est intime et raffiné, bruyant et animé ou agité et agressif (cuisine). Cette tâche implique un contact avec : ▪ les produits en stock; ▪ les produits en cours de transformation; ▪ les produits finis. Elle est exercée en interaction avec des personnes et nécessite la manipulation d'équipement et de documents. Cette tâche est accomplie en équipe, avec les autres services ou les collègues immédiats. Dans le contexte hospitalier, elle est supervisée par une ou un diététiste. Elle amène la superviseure ou le superviseur à prendre des décisions en collégialité. Il s'agit : ▪ de décisions critiques; ▪ de décisions faisant appel à l'initiative. La personne pourra être tenue responsable de ses décisions et elle doit obtenir des résultats en fonction des objectifs fixés. La complexité de la tâche provient de la quantité et de la nature des facteurs intervenant dans son exécution. Dans l'exécution de cette tâche, la personne est responsable :	La superviseure ou le superviseur de services alimentaires doit être capable : ▪ de faire le suivi de cette tâche et de l'harmoniser avec la réussite technique de toutes les autres tâches; ▪ de prendre des initiatives personnelles; ▪ de s'adapter à des situations imprévues (mettre au point et réviser une recette); ▪ d'être autonome dans son travail, car il faut exécuter plusieurs tâches; ▪ d'encadrer le travail des individus et des équipes (beaucoup de mises en commun); ▪ de coordonner le travail entre plusieurs équipes (diététique, service, production); ▪ de faire la coordination de cette tâche avec le travail d'autres équipes ou services (finances, distribution); ▪ d'utiliser une approche globale exhaustive (concept); ▪ d'utiliser une approche sélective (standardisation des recettes); ▪ de faire une démarche rationnelle (préparation d'un plan, d'un menu) ▪ de faire une démarche intuitive (création de recettes); ▪ de bien utiliser l'équipement (élaboration de menus); ▪ d'effectuer des recherches préalables (livres de cuisine, Internet, etc.); ▪ de transmettre une information précise (recettes standards); ▪ d'exécuter des tâches techniques ou de faire des manipulations (assemblage, mise au point); ▪ de mettre en marche et d'utiliser des appareils (conception, élaboration de menus); ▪ d'effectuer du travail de finition (dégustation, validation du produit fini); ▪ d'exercer un contrôle quantitatif sur les

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ de l'actif de l'entreprise (bâtiment, équipement); ▪ des ressources financières et humaines; ▪ envers la population (prudence, sécurité, salubrité, pollution); ▪ de la satisfaction de la clientèle; ▪ du respect des clauses contractuelles (contrat de gestion), selon le cas. Les consignes nécessaires à l'exécution de cette tâche sont données : ▪ en réunion de gestion; ▪ dans une note de service ou un document interne; ▪ dans un contrat ou un devis relatif à un client ou une cliente. Elle requiert des interactions avec : ▪ les actionnaires ou les propriétaires de l'entreprise; ▪ les membres de la haute direction; ▪ les collègues gestionnaires (pour consultation); ▪ le personnel du service de la ou du gestionnaire (pour consultation); ▪ le personnel travaillant dans d'autres services de l'entreprise (synergie organisationnelle); ▪ la clientèle (individus, groupes, d'affaires, institutionnelle) pour la collecte d'information; ▪ les fournisseurs de produits et de services. Les documents nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants : ▪ un plan d'action; ▪ une étude de marché; ▪ un cahier de politiques, de procédures et de normes; ▪ un cahier de charges dans certains cas; ▪ un profil de la clientèle; ▪ un budget;	ressources (inventaire, calcul du prix de revient); ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les ressources (exécution et élaboration des recettes); ▪ d'exercer un contrôle quantitatif sur les processus (consultation, standardisation, analyse); ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les processus (dégustation et mise au point du produit); ▪ d'exercer un contrôle quantitatif sur les produits (standardisation); ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les produits (dégustation, mise au point); ▪ de maintenir une routine (recettes standards); ▪ de traiter spontanément de multiples renseignements (consultation de la clientèle); ▪ de prendre des décisions immédiates (mise au point) ou différées (rétroactions de la clientèle); ▪ de reconsidérer des décisions antérieures (suivi sur la collecte d'information). Cette personne doit respecter : ▪ des plans, des normes et des standards (recettes); ▪ des procédures et des consignes (hygiène, sécurité, utilisation de la caisse enregistreuse). Elle doit avoir le sens : ▪ des quantités, des mesures et des proportions (recettes standards, équilibre); ▪ esthétique (assemblage des produits). La personne doit également avoir les aptitudes suivantes : ▪ adresse; ▪ acuité; ▪ énergie; ▪ rapidité. Elle doit pouvoir accepter des limites d'espace, d'air ou de lumière et des excès de bruit, de chaleur et de

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ des rapports et des bilans comptables comme compléments d'information; ▪ un inventaire des ressources humaines; ▪ un contrat, lorsque cela s'applique; ▪ des catalogues; ▪ des livres de cuisine; ▪ des menus; ▪ des recettes standardisées (fiches techniques); ▪ des appels d'offres; ▪ des soumissions; ▪ des horaires. Le mobilier et l'équipement nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants : ▪ du mobilier de bureau; ▪ des babillards et des panneaux d'affichage, pour consultation; ▪ de l'équipement de stockage; ▪ de l'équipement de conservation; ▪ de l'équipement de production en cuisine; ▪ de l'équipement de distribution; ▪ de l'équipement de mesure et de contrôle; ▪ des réseaux d'alimentation, de distribution et d'évacuation (eau, électricité, gaz), selon le cas. Cette tâche requiert le port de vêtements de travail qui correspondent au type d'entreprise et nécessite l'utilisation de vaisselle, de couteaux et autres ustensiles, et d'une caisse électronique. Les outils informatiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont : ▪ un ordinateur et des périphériques de base; ▪ Internet et l'intranet de l'entreprise; ▪ des logiciels de base (traitement de texte, tableur, base de données); ▪ des logiciels spécialisés commerciaux (<i>Squirrel</i>, <i>Loc</i>, etc.) ou développés pour l'établissement; ▪ des outils robotisés spécialisés.	mouvement (travail en cuisine). Elle doit respecter des mesures particulières d'hygiène (normes et politiques de l'entreprise). La personne doit également : ▪ appliquer des procédures (recettes standards); ▪ analyser de l'information (consultation de la clientèle, analyse des capacités); ▪ prendre des décisions (établissement des objectifs); ▪ résoudre des problèmes (à chaque étape); ▪ élaborer des propositions (mises au point, réponses aux besoins); ▪ évaluer des situations (analyse des capacités, des situations quotidiennes); ▪ remettre des choix en question (choix des plats, analyse des capacités, création); ▪ conseiller la clientèle (choix des plats); ▪ donner les autorisations nécessaires (établissement des prix de vente); ▪ contrôler les prix de vente, les techniques de production; ▪ orienter son action (établissement des standards, respect des tendances de consommation); ▪ structurer des plans d'action (établissement et standardisation des prix de vente); ▪ argumenter (analyse des compétences, choix des produits). Finalement, cette personne doit : ▪ faire preuve de leadership (en tout temps); ▪ pouvoir s'adapter (consultation de la clientèle); ▪ être ouverte (proposition de choix); ▪ pouvoir anticiper (surveillance des tendances chez la clientèle); ▪ pouvoir contrôler les coûts (calcul du prix de revient); ▪ avoir le sens du risque; ▪ avoir une vision globale (concept du menu);

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Elle nécessite l'utilisation de systèmes de contrôle (caisse, main-d'œuvre, inventaire, bar). L'exécution de cette tâche comporte des risques pour la santé et la sécurité qui sont liés : ▪ à des blessures physiques (chutes, étirements, entorses, etc.); ▪ à des brûlures; ▪ à des coupures; ▪ à des infections et à des contaminations; ▪ au stress psychologique.	▪ avoir le sens du détail (préparation des menus).

TÂCHE 3

GÉRER L'APPROVISIONNEMENT

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

3.1 Gérer les stocks

- 3.1.1 Déterminer les besoins
- 3.1.2 Évaluer l'écart entre les besoins et les stocks de matières premières
- 3.1.3 Identifier les produits de substitution et les matières premières à écouler
- 3.1.4 Évaluer la qualité des produits en stock
- 3.1.5 Déterminer les quantités à commander

3.2 Tenir l'inventaire

- 3.2.1 Mettre à jour les paramètres de l'inventaire (coût et unité d'achat)
- 3.2.2 Enregistrer la quantité de chacun des produits en stock
- 3.2.3 Compiler l'information pour obtenir la valeur de l'inventaire

3.3 Évaluer les services des fournisseurs

- 3.3.1 Ouvrir un dossier pour chaque fournisseur
- 3.3.2 Établir des critères de contrôle
- 3.3.3 Compiler les renseignements régulièrement
- 3.3.4 Évaluer la prestation des fournisseurs

3.4 Planifier les commandes et les livraisons

- 3.4.1 Déterminer les besoins de marchandises (quantités, spécifications) et le moment de leur utilisation
- 3.4.2 Planifier le calendrier de commandes et de livraisons

3.5 Préparer les commandes

- 3.5.1 Constituer la liste des produits à acheter
- 3.5.2 Compiler et analyser les prix de différents fournisseurs
- 3.5.3 Choisir les fournisseurs
- 3.5.4 S'assurer du mode d'achat approprié aux produits à acheter

3.6 Passer les commandes

- 3.6.1 Communiquer avec les fournisseurs choisis
- 3.6.2 Transmettre les bons de commande et confirmer les quantités commandées et les prix avec les fournisseurs
- 3.6.3 S'assurer du respect de la procédure d'achat selon les modes appropriés (directs, soumissions, contrats, etc.)

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

3.7 Vérifier la réception des marchandises

- 3.7.1 Vérifier l'adéquation entre la commande et le stock livré
- 3.7.2 Vérifier la qualité des produits
- 3.7.3 Vérifier le respect des normes d'hygiène et la salubrité des produits et de l'équipement de livraison
- 3.7.4 Acheminer le bon de livraison à la comptabilité
- 3.7.5 Effectuer le suivi des restes de commande (substitutions d'articles, suppressions, ajouts, stocks en attente, etc.)

3.8 Entreposer les stocks

- 3.8.1 Voir à l'entretien des aires d'entreposage
- 3.8.2 Déterminer les conditions d'entreposage appropriées à chacun des produits
- 3.8.3 Ranger les produits, le cas échéant
- 3.8.4 Veiller à la rotation des produits
- 3.8.5 Assurer le respect des normes d'hygiène et la salubrité des aliments et des aires d'entreposage
- 3.8.6 Veiller à l'application des techniques sécuritaires de manipulation des marchandises
- 3.8.7 Assurer l'entretien et la maintenance de l'équipement d'entreposage

3.9 Négocier des contrats

- 3.9.1 Déterminer les produits et les services devant faire l'objet de contrats
- 3.9.2 Établir les devis
- 3.9.3 Solliciter des fournisseurs potentiels
- 3.9.4 Évaluer les offres des fournisseurs
- 3.9.5 Établir les obligations des fournisseurs et de l'entreprise
- 3.9.6 Signer les contrats
- 3.9.7 Assurer le respect des contrats

3.10 Rencontrer les fournisseurs

- 3.10.1 Estimer la pertinence de rencontrer les fournisseurs
- 3.10.2 Échanger de l'information sur les produits, les services et les conditions d'achat

3.11 Payer les fournisseurs

- 3.11.1 Obtenir les meilleures conditions de paiement
- 3.11.2 Comparer les bons de livraison et les factures périodiques, s'il y a lieu
- 3.11.3 Faire le suivi sur les produits retournés, en attente ou substitués
- 3.11.4 Faire le suivi des soldes à payer

TÂCHE 3

GÉRER L'APPROVISIONNEMENT

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche est exécutée dans un bureau lorsqu'il faut placer les commandes, demander les soumissions et signer les contrats, mais aussi sur les lieux de production, de distribution ou de services lorsqu'il s'agit d'établir les besoins. Elle est accomplie en zone de réception et de stockage. La personne qui y est affectée peut être amenée à se déplacer pour se rendre chez les fournisseurs. Le lieu de travail est bruyant et animé dans l'entreprise, et peut être agité et agressif à l'extérieur. Cette tâche implique un contact avec : ▪ les produits en stock (la plupart du temps); ▪ les produits en cours de transformation (peu); ▪ les produits finis. Elle est exécutée en interaction avec des personnes pour établir les besoins et négocier les contrats. Elle nécessite la manipulation de documents tels des bons de commande et des listes d'inventaire. Elle ne demande pas beaucoup de manipulation d'équipement. Les transactions sont conclues par chèques. La tâche peut requérir la manipulation d'argent (petite caisse). Cette tâche est exécutée en équipe, avec le personnel et les fournisseurs. Dans certains grands établissements, elle est supervisée par la contrôleur ou le contrôleur de l'entreprise. Elle amène la superviseure ou le superviseur à prendre des décisions en collégialité, surtout en ce qui a trait à l'établissement des besoins. Il s'agit : ▪ de décisions de routine (commandes répétitives);	La superviseure ou le superviseur de services alimentaires doit être capable : ▪ de faire le suivi de cette tâche et de l'harmoniser avec la réussite technique des tâches liées au développement du marché et de la clientèle, à la production et à la distribution; ▪ de prendre des initiatives personnelles; ▪ de s'adapter à des situations imprévues; ▪ d'être autonome dans son travail; ▪ d'encadrer le travail des individus et des équipes (normes et procédures); ▪ de coordonner le travail entre plusieurs équipes (production et distribution); ▪ de coordonner cette tâche avec le travail d'autres équipes ou services (finances, réception, approvisionnement); ▪ d'utiliser une approche globale exhaustive (pour le processus); ▪ d'utiliser une approche sélective (selon l'évaluation des besoins); ▪ de faire une démarche rationnelle (comparaison de prix); ▪ de bien utiliser l'équipement informatique; ▪ d'effectuer des recherches préalables; ▪ de transmettre une information précise (spécifications); ▪ de mettre en marche et d'utiliser des appareils; ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les processus; ▪ d'exercer un contrôle quantitatif et qualitatif sur les produits; ▪ de maintenir une routine; ▪ de s'adapter à des variations de rythme (selon les événements spéciaux, les changements); ▪ de réagir efficacement aux crises et aux urgences (rupture de stock);

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ de décisions faisant appel à l'initiative, dans le cas de nouveaux produits. La personne est tenue d'obtenir des résultats et doit respecter le prix de revient (<i>foodcost</i>). Dans l'exécution de cette tâche, la personne est responsable des ressources financières et humaines. Les consignes nécessaires à l'exécution de cette tâche sont données : ▪ en réunion de gestion; ▪ dans une note de service ou un document interne; ▪ dans un contrat ou un devis relatif à un client ou une cliente. Elle requiert des interactions avec : ▪ les actionnaires ou les propriétaires de l'entreprise, lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise; ▪ les collègues gestionnaires du service d'approvisionnement; ▪ le personnel de son unité de service; ▪ le personnel travaillant dans d'autres services (administration, achats); ▪ la clientèle (individus, groupes, d'affaires, institutionnelle) pour établir des besoins; ▪ les fournisseurs de produits et de services; ▪ le personnel de livraison. Les documents nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants : ▪ une étude de marché; ▪ un cahier de politiques, de procédures et de normes; ▪ un cahier de charges, dans certains cas; ▪ un budget; ▪ des rapports et des bilans comptables; ▪ des projections financières; ▪ un inventaire;	▪ de traiter spontanément de multiples renseignements (disponibilité des produits); ▪ de prendre des décisions, immédiates ou différées; ▪ de reconsidérer des décisions antérieures (selon la disponibilité des produits et les prix du marché). Cette personne doit respecter : ▪ des normes et des standards; ▪ des procédures et des consignes (propres à chaque entreprise). Elle doit avoir le sens : ▪ des quantités, des mesures et des proportions (essentiel); ▪ de l'esthétique. La personne doit également : ▪ appliquer des procédures (lors de l'achat); ▪ analyser de l'information (lors de l'achat); ▪ prendre des décisions; ▪ résoudre des problèmes; ▪ élaborer des propositions; ▪ évaluer des situations; ▪ remettre des choix en question; ▪ conseiller le personnel; ▪ donner les autorisations nécessaires; ▪ contrôler; ▪ orienter son action; ▪ structurer des plans d'action; ▪ argumenter. Finalement, cette personne doit pouvoir : ▪ s'adapter au marché; ▪ anticiper (prévoir la disponibilité des produits et les contraintes liées à l'achat); ▪ contrôler la production.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ un contrat; ▪ des catalogues; ▪ des livres de cuisine; ▪ des menus; ▪ des recettes standardisées (fiches techniques); ▪ des bons de commande; ▪ des bons de livraison; ▪ des appels d'offres; ▪ des soumissions; ▪ des horaires (peu). Le mobilier et l'équipement nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants : ▪ du mobilier de bureau; ▪ de l'équipement de stockage; ▪ de l'équipement de conservation; ▪ de l'équipement de production et de distribution en cuisine afin d'établir les spécifications; ▪ de l'équipement de télécommunication; ▪ de l'équipement de mesure et de contrôle; ▪ de l'équipement de surveillance afin de contrôler les entrées et les sorties. Cette tâche requiert le port de vêtements de travail et nécessite l'utilisation de clés et de systèmes de verrouillage ainsi que de couteaux et d'autres ustensiles. Les outils informatiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants : ▪ un ordinateur et des périphériques de base; ▪ Internet et l'intranet de l'entreprise, pour la recherche de fournisseurs et les commandes; ▪ des logiciels de base (traitement de texte, tableur, base de données); ▪ un système de code à barres, à l'occasion; ▪ des systèmes de sécurité.	

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
L'exécution de cette tâche comporte des risques pour la santé et la sécurité qui sont liés à des blessures physiques (chutes, étirements, entorses, etc.) et au stress psychologique en raison des marchés de plus en plus difficiles.	

TÂCHE 4

CONTRÔLER LES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

4.1 Déterminer les objectifs

- 4.1.1 Analyser les résultats antérieurs
- 4.1.2 Analyser les objectifs généraux de l'entreprise
- 4.1.3 Fixer les objectifs opérationnels et financiers de son unité de service

4.2 Établir les budgets

- 4.2.1 Prévoir les revenus et les dépenses par service ou par programme : équipement (entretien et renouvellement), formation de la main-d'œuvre, matières premières et emballages, immobilisations, ventes et représentation, distribution et mise en marché, publicité et promotion
- 4.2.2 Faire le suivi budgétaire
- 4.2.3 Informer les personnes intéressées sur l'évolution des budgets

4.3 Enregistrer les résultats

- 4.3.1 Déterminer les données nécessaires
- 4.3.2 Compiler systématiquement les données à l'égard des ventes et des dépenses (recettes et débours, comptes clients et comptes fournisseurs)
- 4.3.3 Produire des rapports opérationnels périodiques et annuels

4.4 Analyser les écarts et les ratios

- 4.4.1 Construire un tableau synoptique
- 4.4.2 Comparer les résultats obtenus avec les objectifs
- 4.4.3 Calculer les écarts et les ratios pertinents

4.5 Apporter les correctifs

- 4.5.1 Découvrir les causes des écarts
- 4.5.2 Déterminer et évaluer des solutions possibles
- 4.5.3 Appliquer les solutions
- 4.5.4 Évaluer les solutions apportées

TÂCHE 4

CONTRÔLER LES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche est exécutée dans un bureau lorsqu'il faut écrire les rapports et sur les lieux de production (problème de prix de revient) ou de distribution. Elle est accomplie en zone de réception et de stockage. La personne qui y est affectée peut être amenée à se déplacer entre plusieurs lieux physiques. Le lieu de travail est bruyant et animé. Cette tâche implique un contact avec : ▪ les produits en stock; ▪ les produits en cours de transformation; ▪ les produits finis. Elle est exécutée en interaction avec des personnes et nécessite la manipulation de documents et d'argent. Cette tâche est supervisée et exécutée en équipe avec les chefs de service. Elle amène la superviseure ou le superviseur à prendre des décisions seul ou en collégialité. Il s'agit : ▪ de décisions critiques; ▪ de décisions faisant appel à l'initiative. La personne pourra être tenue responsable de ses décisions et doit obtenir des résultats. La complexité de la tâche provient de la quantité et de la nature des facteurs intervenant dans son exécution. Dans l'exécution de cette tâche, la personne est responsable : ▪ de l'actif de l'entreprise (bâtiment, équipement);	La superviseure ou le superviseur de services alimentaires doit être capable : ▪ de faire le suivi de cette tâche et de l'harmoniser avec la réussite technique de l'ensemble des tâches; ▪ d'être autonome dans son travail (définition des objectifs); ▪ d'encadrer le travail des individus et des équipes (respect du budget de départ); ▪ de faire une démarche rationnelle (aspect financier); ▪ de transmettre une information précise (détermination des objectifs); ▪ d'exercer un contrôle quantitatif sur les ressources (en fonction des unités de travail); ▪ de réagir efficacement aux crises et aux urgences (en cas de non-respect des objectifs); ▪ de traiter spontanément de multiples données (analyse des résultats); ▪ de prendre des décisions immédiates (pour des correctifs) ou différées; ▪ de reconsidérer des décisions antérieures. Cette personne doit respecter : ▪ des plans, des normes et des standards (respect des budgets); ▪ des procédures et des consignes (budget). Elle doit avoir le sens des quantités, des mesures et des proportions (établissement des prix coûtants). La personne doit également : ▪ appliquer des procédures (en fonction des objectifs); ▪ analyser de l'information (résultats, écarts et

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ des ressources financières et humaines; ▪ de la satisfaction de la clientèle; ▪ du respect des clauses contractuelles (contrat de gestion). Les consignes nécessaires à l'exécution de cette tâche sont données : ▪ en réunion de gestion; ▪ dans une note de service ou dans un document interne. Il peut arriver que ce soit la ou le gestionnaire qui donne les consignes. Elle requiert des interactions avec : ▪ les actionnaires ou les propriétaires de l'entreprise; ▪ les membres de la haute direction; ▪ les collègues gestionnaires; ▪ le personnel de son unité de service; ▪ le personnel travaillant dans d'autres services (synergie organisationnelle); ▪ les représentantes ou les représentants syndicaux; ▪ les fournisseurs de produits et de services; ▪ les contrôleuses, contrôleurs et les inspectrices, inspecteurs. Les documents nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants : ▪ un plan d'action; ▪ une étude de marché (problème de clientèle); ▪ un cahier de politiques, de méthodes et de normes; ▪ un cahier de charges, dans certains cas; ▪ un budget; ▪ des rapports et des bilans comptables; ▪ des projections financières; ▪ un inventaire;	ratios); ▪ prendre des décisions (définition d'objectifs); ▪ résoudre des problèmes (proposition de solutions); ▪ élaborer des propositions (préparation de plans d'action); ▪ évaluer des situations (selon les résultats); ▪ remettre des choix en question (après les analyses d'écarts et de ratios); ▪ conseiller son entourage (détermination des objectifs); ▪ donner les autorisations nécessaires (détermination des objectifs); ▪ contrôler les résultats (détermination des objectifs); ▪ orienter son action (détermination des objectifs); ▪ structurer des plans d'action (détermination des objectifs); ▪ argumenter (détermination des objectifs). Finalement, cette personne doit : ▪ faire preuve de leadership (pour l'atteinte des objectifs); ▪ pouvoir s'adapter (en fonction des analyses); ▪ se conformer aux objectifs; ▪ être ouverte (proposition de correctifs); ▪ pouvoir anticiper les budgets; ▪ pouvoir contrôler (respect des budgets); ▪ avoir le sens du risque (avance de données ou de chiffres); ▪ avoir de l'entregent (communication avec les autres services); ▪ faire preuve d'autorité; ▪ avoir une vision globale (objectif de l'entreprise).

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ un contrat; ▪ une convention collective; ▪ des menus; ▪ des recettes standardisées (fiches techniques); ▪ des bons de commande; ▪ des bons de livraison; ▪ des appels d'offres; ▪ des soumissions. Le mobilier et l'équipement nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants : ▪ du mobilier de bureau; ▪ des babillards et des panneaux d'affichage; ▪ de l'équipement de stockage; ▪ de l'équipement de télécommunication; ▪ de l'équipement de surveillance, au besoin (caméra); ▪ de l'équipement de sécurité. Cette tâche nécessite l'utilisation de clés et de systèmes de verrouillage, d'une caisse électronique et d'un coffre de sécurité. Les outils informatiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont : ▪ un ordinateur et des périphériques de base; ▪ des logiciels de base (traitement de texte, tableur, base de données); ▪ des logiciels spécialisés développés au sein de l'entreprise; ▪ des systèmes de contrôle (caisse, main-d'œuvre, inventaire, bar). L'exécution de cette tâche ne comporte aucun risque pour la santé.	

TÂCHE 5

GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

5.1 Établir les horaires de travail

- 5.1.1 Vérifier les disponibilités du personnel
- 5.1.2 Établir les horaires de travail en fonction de l'achalandage
- 5.1.3 Tenir compte des facteurs extérieurs (température, marketing)
- 5.1.4 Établir la grille horaire du personnel en fonction des objectifs salariaux
- 5.1.5 Préparer les horaires en tenant compte des conventions collectives et des normes du travail

5.2 Établir les descriptions de tâches

- 5.2.1 Modifier la structure des tâches, s'il y a lieu
- 5.2.2 Rencontrer le service des ressources humaines, s'il y a lieu
- 5.2.3 Distribuer les tâches au personnel en tenant compte des fonctions de chaque personne

5.3 Embaucher du personnel

- 5.3.1 Déterminer les critères et le profil d'embauche en fonction des postes à pourvoir
- 5.3.2 Annoncer les offres d'emploi (journaux, babillards, etc.)
- 5.3.3 Sélectionner les candidates et les candidats pour l'entrevue
- 5.3.4 Faire passer des entrevues (parfois avec une ou un gestionnaire des ressources humaines)
- 5.3.5 Choisir la candidate ou le candidat

5.4 Orienter et former le personnel

- 5.4.1 Accueillir la nouvelle employée ou le nouvel employé (présenter les règles et les politiques de l'entreprise, le plan de formation, etc.)
- 5.4.2 Jumeler la personne avec une employée formatrice ou un employé formateur (faire le suivi de la formation, donner la formation sur le système d'identification des matières dangereuses utilisées au travail [SIMDUT], l'hygiène et la salubrité, la santé et la sécurité au travail, etc.)
- 5.4.3 Planifier le développement du personnel (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise)

5.5 Évaluer le personnel

- 5.5.1 Recueillir l'information et procéder à une préévaluation
- 5.5.2 Évaluer le personnel selon les politiques de l'entreprise (rencontre avec la supérieure ou le supérieur)
- 5.5.3 Demander à l'employée ou l'employé de s'autoévaluer avant la rencontre avec la supérieure ou le supérieur
- 5.5.4 Fixer des objectifs avec l'employée ou l'employé à la suite de cette rencontre
- 5.5.5 Faire le suivi et vérifier le respect des objectifs fixés

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

5.6 Motiver le personnel

- 5.6.1 Féliciter le personnel
- 5.6.2 Soutenir le personnel
- 5.6.3 Organiser des rencontres et des activités sociales
- 5.6.4 Établir un système de valorisation (par exemple, nommer l'employée ou l'employé du mois)

5.7 Congédier du personnel

- 5.7.1 Monter un dossier disciplinaire
- 5.7.2 Rencontrer la personne avant le congédiement et tenter de la ramener aux objectifs préalablement établis
- 5.7.3 Se préparer à une rencontre pour congédier la personne (présenter les avis antérieurs)
- 5.7.4 Fermer le dossier
- 5.7.5 Assister à un arbitrage, à la suite d'un congédiement

5.8 Régler des conflits

- 5.8.1 Faire une enquête et accumuler de l'information
- 5.8.2 Rencontrer les personnes en cause
- 5.8.3 Tenter de trouver des solutions
- 5.8.4 Régler les griefs ou arbitrer les différences
- 5.8.5 Faire le suivi

5.9 S'assurer de la santé et de la sécurité du personnel

- 5.9.1 Former le personnel
- 5.9.2 Repérer les risques du milieu de travail (équipement et lieux)
- 5.9.3 Prévenir les risques
- 5.9.4 Élaborer un système de détection des risques (parfois avec le comité de la Commission de la santé et de la sécurité du travail [CSST])
- 5.9.5 Analyser les rapports de la CSST
- 5.9.6 Analyser les implications d'un choix lors de l'achat et de l'aménagement d'un équipement (service de santé)

5.10 Préparer et tenir des réunions de service

- 5.10.1 Préparer un ordre du jour
- 5.10.2 Tenir la réunion
- 5.10.3 Faire le compte rendu de la réunion
- 5.10.4 Faire le suivi de la réunion

5.11 Valider les paies du personnel

- 5.11.1 Saisir les données

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS
5.11.2 Donner les autorisations nécessaires
5.11.3 Envoyer les données
5.11.4 Contrôler les données de la paie (à partir du rapport ou du chèque)

TÂCHE 5

GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche est exécutée dans un bureau lorsqu'il faut établir les horaires, et sur les lieux de production, de distribution ou de service pour offrir la formation et évaluer le personnel. La personne qui y est affectée peut être amenée à se déplacer entre plusieurs lieux physiques, surtout si elle doit gérer deux lieux de travail. Le lieu de travail est bruyant et animé; il peut être agité et agressif puisque la ou le gestionnaire peut être amené à régler des conflits. Lors de sessions de formation, cette tâche implique un contact avec : ▪ les produits en stock; ▪ les produits en cours de transformation; ▪ les produits finis. Elle est exercée en interaction avec le personnel. Elle nécessite la manipulation d'équipement (lors de la formation) et de documents. Elle implique également que l'on manipule de l'argent puisqu'il faut former le personnel des caisses et payer l'ensemble du personnel. Cette tâche est accomplie en équipe, avec les autres gestionnaires, formatrices ou formateurs et avec le service des ressources humaines. Il peut arriver que la superviseure ou le superviseur agisse seul. Elle est supervisée par le service des ressources humaines et la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat. Il arrive que la personne agisse sans supervision. Cette tâche amène la ou le gestionnaire à prendre des décisions seul ou en collégialité. Il s'agit : ▪ de décisions de routine;	La superviseure ou le superviseur de services alimentaires doit être capable : ▪ de faire le suivi de cette tâche et de l'harmoniser avec la réussite technique d'autres tâches; ▪ de prendre des initiatives personnelles; ▪ de s'adapter à des situations imprévues; ▪ d'être autonome dans son travail; ▪ d'encadrer le travail des individus et des équipes (gérer le processus de travail, faire des réunions de service); ▪ de coordonner le travail entre plusieurs équipes (processus de travail); ▪ de faire la coordination de cette tâche avec le travail d'autres équipes ou services; ▪ d'utiliser une approche globale exhaustive (gestion des ressources humaines); ▪ d'utiliser une approche sélective (pour toutes les opérations de la tâche); ▪ de faire une démarche rationnelle (embauche, règlement de conflits); ▪ de faire une démarche intuitive (embauche, motivation du personnel, gestion des horaires en fonction de l'achalandage); ▪ d'effectuer des recherches préalables (embauche, horaire, analyse de profils); ▪ de transmettre de l'information précise (réunions de service); ▪ de mettre en marche et d'utiliser des appareils (nouvel équipement); ▪ d'exercer un contrôle quantitatif sur les ressources (horaires); ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les ressources (embauche, formation, évaluation); ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les processus;

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ de décisions critiques (règlement de conflits); ▪ de décisions faisant appel à l'initiative. La personne pourra être tenue responsable de ses décisions et doit obtenir des résultats, notamment produire un horaire de travail. La complexité de la tâche provient de la quantité et de la nature des facteurs intervenant dans son exécution. Dans l'exécution de cette tâche, la personne est responsable : ▪ de l'actif de l'entreprise (équipement défectueux, exigences de la CSST, etc.); ▪ de ressources financières et humaines; ▪ envers la population (sécurité de la clientèle); ▪ de la satisfaction de la clientèle; ▪ du respect des clauses contractuelles (convention collective). Les consignes nécessaires à l'exécution de cette tâche sont données : ▪ en réunion de gestion; ▪ dans une note de service ou un document interne; ▪ dans la convention collective. Il peut arriver que ce soit la ou le gestionnaire qui donne les consignes. Elle requiert des interactions avec : ▪ les actionnaires ou les propriétaires de l'entreprise (petits établissements); ▪ les membres de la haute direction; ▪ les collègues gestionnaires; ▪ le personnel de son unité de service; ▪ le personnel travaillant dans d'autres services; ▪ les représentantes et les représentants syndicaux;	▪ de réagir efficacement aux situations intenses (conflits); ▪ de réagir efficacement aux crises et aux urgences (conflits); ▪ de prendre des décisions immédiates (conflits) ou différées; ▪ de reconsidérer des décisions antérieures (suivis, descriptions de tâches à réviser) Cette personne doit respecter : ▪ des plans, des normes et des standards (plan de formation, normes du travail); ▪ des procédures et des consignes (embauche, évaluation, griefs, CSST). La personne doit également : ▪ appliquer des procédures; ▪ analyser de l'information; ▪ prendre des décisions; ▪ résoudre des problèmes; ▪ élaborer des propositions (négociations, évaluations); ▪ évaluer des situations; ▪ remettre des choix en question; ▪ conseiller son entourage; ▪ donner les autorisations nécessaires; ▪ contrôler la production; ▪ orienter son action; ▪ structurer des plans d'action; ▪ argumenter. Finalement, cette personne doit : ▪ faire preuve de leadership; ▪ résoudre des conflits; ▪ pouvoir s'adapter (formation, évaluation); ▪ pouvoir se conformer; ▪ être ouverte; ▪ pouvoir anticiper;

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ les contrôleuses ou contrôleurs et les inspectrices ou inspecteurs du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) ou de la CSST. Les documents nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants : ▪ un plan d'action; ▪ un cahier de politiques, de méthodes et de normes; ▪ un budget pour la formation; ▪ une convention collective; ▪ les normes du travail; ▪ des livres de cuisine (pour la formation); ▪ des menus (pour la formation); ▪ des recettes standardisées (fiches techniques pour la formation); ▪ des horaires. Le mobilier et l'équipement nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants : ▪ du mobilier de bureau; ▪ des babillards et des panneaux d'affichage; ▪ de l'équipement de production en cuisine (pour la formation); ▪ de l'équipement de télécommunication pour planifier les entrevues; ▪ de l'équipement de mesure et de contrôle (évaluations, fiches d'activités); ▪ de l'équipement de sécurité (pour la formation). Dans l'exécution de cette tâche, il faut prendre en considération l'usage d'une caisse électronique, de couteaux et d'autres ustensiles. Les outils informatiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont : ▪ un ordinateur et des périphériques de base; ▪ Internet (pour l'embauche) et l'intranet de l'entreprise; ▪ des logiciels de base (traitement de texte, tableur, base de données);	▪ pouvoir contrôler les ressources; ▪ avoir de l'entregent; ▪ faire preuve d'autorité; ▪ avoir une vision globale; ▪ avoir le sens du détail.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ des logiciels spécialisés (<i>Gamma</i> et <i>Maître D'</i>, pour la formation, et <i>HND</i>, pour la paie du personnel, etc.); ▪ des systèmes de contrôle (caisse, main- d'œuvre, inventaires, bar) pour la paie. L'exécution de cette tâche comporte des risques pour la santé qui sont liés au stress psychologique.	

TÂCHE 6

ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DU SERVICE OU DE L'ENTREPRISE

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

6.1 Établir des partenariats

- 6.1.1 Arrêter des motifs d'ententes à exploiter
- 6.1.2 Établir des contacts avec des partenaires potentiels
- 6.1.3 Définir les obligations des partenaires et de l'entreprise
- 6.1.4 Faire le suivi des partenariats
- 6.1.5 Évaluer les partenariats

6.2 Implanter des programmes d'amélioration de la qualité

- 6.2.1 Mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle
- 6.2.2 Cerner les faiblesses des produits et des services
- 6.2.3 Sensibiliser la direction et le personnel
- 6.2.4 Établir un plan d'implantation (étapes, échéancier, ressources)
- 6.2.5 Mettre en œuvre le plan d'implantation
- 6.2.6 Évaluer les retombées des programmes

6.3 Monter des projets

- 6.3.1 Réunir l'information nécessaire et pertinente
- 6.3.2 Rédiger les rapports ou autres documents nécessaires
- 6.3.3 Présenter les projets, s'il y a lieu
- 6.3.4 Assurer le suivi

6.4 Participer à des événements promotionnels

- 6.4.1 Déterminer les événements pertinents
- 6.4.2 Planifier la participation
- 6.4.3 Assurer la participation
- 6.4.4 Créer les contacts favorables
- 6.4.5 Faire le suivi après l'événement

TÂCHE 6

ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DU SERVICE OU DE L'ENTREPRISE

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche est exécutée en tenant compte des différentes aires de travail de l'entreprise, c'est-à-dire les bureaux, les lieux de production, de distribution ou de service et les zones de réception et de stockage. La personne qui y est affectée peut être amenée à se déplacer entre plusieurs lieux physiques. Selon les étapes, le lieu de travail est intime et raffiné ou bruyant et animé. La superviseure ou le superviseur de services alimentaires qui monte des projets agit en interaction avec différentes personnes et doit manipuler de l'équipement et des documents. La personne exécute cette tâche seule ou en équipe lorsqu'elle doit faire de la consultation. Cette tâche peut être accomplie sans ou avec supervision s'il s'agit d'un projet d'entreprise. Elle amène la superviseure ou le superviseur à prendre des décisions en collégialité. Il s'agit : ▪ de décisions critiques (à l'occasion); ▪ de décisions faisant appel à l'initiative (très souvent). La personne pourra être tenue responsable de ses décisions et doit obtenir des résultats. La complexité de la tâche provient de la quantité et de la nature des facteurs intervenant dans son exécution. Dans l'exécution de cette tâche, la personne est responsable : ▪ de l'actif de l'entreprise (bâtiment, équipement) pour le service en cause;	La superviseure ou le superviseur de services alimentaires doit être capable : ▪ de prendre des initiatives personnelles (souvent); ▪ de s'adapter à des situations imprévues (changement d'orientation); ▪ d'être autonome dans son travail; ▪ d'encadrer le travail des individus et des équipes (souvent en comité); ▪ de coordonner le travail entre plusieurs équipes (en comité); ▪ de faire la coordination de cette tâche avec le travail d'autres équipes ou services (en comité); ▪ d'utiliser une approche globale exhaustive; ▪ d'utiliser une approche sélective (selon le projet); ▪ de faire une démarche rationnelle (lors de l'implantation); ▪ de faire une démarche intuitive (vision du marché); ▪ d'effectuer des recherches préalables; ▪ d'exercer un contrôle sur les résultats; ▪ de s'adapter à des variations de rythme (situations d'urgence); ▪ de réagir efficacement aux crises et aux urgences (les changements de routine engendrent des crises); ▪ de traiter spontanément de multiples renseignements; ▪ de prendre des décisions différées (selon le projet); ▪ de reconsidérer des décisions antérieures (selon le projet).

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ des ressources financières et humaines pour le service en cause; ▪ envers la population (salubrité); ▪ de la satisfaction de la clientèle. Les consignes nécessaires à l'exécution de cette tâche sont données : ▪ en réunion de gestion; ▪ dans une note de service ou un document interne; ▪ dans un contrat ou un devis relatif à un client ou une cliente (pour l'aménagement physique). La ou le gestionnaire peut donner ses propres consignes si celles-ci concernent son service. La tâche requiert des interactions avec : ▪ les actionnaires ou les propriétaires de l'entreprise; ▪ les membres de la haute direction; ▪ les collègues gestionnaires; ▪ le personnel de son unité de service; ▪ le personnel travaillant dans d'autres services; ▪ les représentantes ou les représentants syndicaux, à l'occasion; ▪ la clientèle (individus, groupes, d'affaires, institutionnelle) pour des groupes de discussion; ▪ les fournisseurs de produits (importation) et de services. Les documents nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants : ▪ un plan d'action; ▪ une étude de marché; ▪ un cahier de politiques, de procédures et de normes; ▪ un cahier de charges; ▪ un profil de la clientèle; ▪ un budget; ▪ des rapports et des bilans comptables;	Cette personne doit respecter des plans, des normes et des standards (plan de développement). Elle doit avoir le sens de l'esthétique (pour les aménagements physiques). La personne doit également : ▪ appliquer des procédures (implantation des programmes d'amélioration de qualité); ▪ analyser de l'information; ▪ prendre des décisions; ▪ résoudre des problèmes; ▪ élaborer des propositions; ▪ évaluer des situations; ▪ remettre des choix en question; ▪ conseiller son entourage; ▪ donner les autorisations nécessaires (établissement des prix de vente); ▪ orienter son action; ▪ argumenter. Finalement, cette personne doit : ▪ faire preuve de leadership (promotion des projets); ▪ pouvoir s'adapter; ▪ être ouverte; ▪ pouvoir anticiper le marché; ▪ avoir le sens du risque; ▪ avoir de l'entregent (relations publiques); ▪ faire preuve d'autorité; ▪ avoir une vision globale; ▪ avoir le sens du détail (selon le projet).

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ des projections financières; ▪ un contrat; ▪ une convention collective; ▪ une réglementation municipale et autre; ▪ des catalogues; ▪ des livres de cuisine; ▪ un guide de rédaction; ▪ des appels d’offres et des soumissions. Le mobilier et l’équipement nécessaires à l’exécution de cette tâche sont les suivants : ▪ du mobilier de bureau; ▪ de l’équipement de télécommunication; ▪ des réseaux d’alimentation, de distribution et d’évacuation (eau, électricité, gaz), lorsqu’il s’agit d’un projet d’aménagement physique. Les outils informatiques nécessaires à l’exécution de cette tâche sont : ▪ un ordinateur et des périphériques de base; ▪ Internet et l’intranet de l’entreprise; ▪ des logiciels de base (traitement de texte, tableur, base de données). L’exécution de cette tâche comporte des risques pour la santé et la sécurité qui sont liés à l’épuisement et au stress psychologique.	

TÂCHE 7

CONTRÔLER L'HYGIÈNE ET LA SALUBRITÉ

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

7.1 Monter un programme d'entretien

- 7.1.1 Déterminer les tâches d'entretien à assumer et leur fréquence
- 7.1.2 Composer un horaire d'entretien
- 7.1.3 Contrôler le respect de l'horaire, des normes d'hygiène et de salubrité relativement aux aliments, à l'équipement et aux aires de travail

7.2 Faire des prélèvements de nourriture

- 7.2.1 Établir un calendrier de prélèvements
- 7.2.2 Communiquer avec les services d'un laboratoire d'analyse
- 7.2.3 Acquérir l'outillage nécessaire
- 7.2.4 Effectuer les prélèvements de nourriture
- 7.2.5 Acheminer les prélèvements selon le protocole établi
- 7.2.6 Recevoir et interpréter les résultats de laboratoire
- 7.2.7 Procéder aux correctifs nécessaires

7.3 Veiller au respect des normes environnementales

- 7.3.1 Établir des politiques environnementales
- 7.3.2 Sensibiliser et former le personnel
- 7.3.3 Retenir les services d'entretien et de recyclage
- 7.3.4 Évaluer l'entreprise par rapport à ses politiques environnementales

7.4 Collaborer aux inspections d'hygiène et de salubrité

- 7.4.1 Planifier des visites ou se préparer en vue des visites du personnel d'inspection
- 7.4.2 Accompagner le personnel d'inspection
- 7.4.3 Analyser les rapports d'inspection
- 7.4.4 Apporter les correctifs nécessaires
- 7.4.5 Maintenir à jour les dossiers d'inspection en hygiène et en salubrité

7.5 Assurer le bon fonctionnement de l'équipement

- 7.5.1 Établir une politique d'entretien et de vérification de l'équipement
- 7.5.2 Veiller au suivi de cette politique (températures, maintenance)
- 7.5.3 Communiquer avec les services d'entreprises d'entretien et de maintenance, le cas échéant
- 7.5.4 Sensibiliser et former le personnel

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

7.6 Promouvoir et assurer le respect des normes d'hygiène et de salubrité

7.6.1 Inspecter les lieux et observer les opérations

7.6.2 Déceler les faiblesses et les dangers

7.6.3 Apporter les correctifs nécessaires

7.6.4 Assurer la formation de personnel

7.6.5 Assurer le suivi des bonnes pratiques par le programme d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (*HACCP*)

TÂCHE 7

CONTRÔLER L'HYGIÈNE ET LA SALUBRITÉ

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche est exécutée dans un bureau, sur les lieux de production, de distribution ou de service. Elle est accomplie en zone de réception et de stockage. La personne qui y est affectée peut être amenée à se déplacer entre plusieurs lieux physiques. Le lieu de travail est intime et raffiné (salle à manger) ou bruyant et animé (lieu de production). Cette tâche implique un contact avec : ▪ les produits en stock; ▪ les produits en cours de transformation; ▪ les produits finis. La personne agit également en interaction avec des personnes. La manipulation d'équipement et de documents est indispensable à la bonne exécution de la tâche. La superviseure ou le superviseur agit seul dans la définition des besoins d'entretien et des horaires. Elle ou il travaille en équipe pour vérifier le respect des normes et effectuer les prélèvements. La tâche est accomplie sans supervision. Elle amène la superviseure ou le superviseur à prendre des décisions seul ou avec la personne responsable du service. Il s'agit : ▪ de décisions de routine; ▪ de décisions critiques (contrôles d'assurance-qualité); ▪ de décisions faisant appel à l'initiative. La personne peut être tenue responsable de ses décisions et doit obtenir des résultats.	La superviseure ou le superviseur de services alimentaires doit être capable : ▪ de faire le suivi de cette tâche et de l'harmoniser avec la réussite technique des autres tâches (respect des normes établies); ▪ de s'adapter à des situations imprévues (répondre aux urgences); ▪ d'encadrer le travail des individus et des équipes (selon les chartes); ▪ de coordonner le travail entre plusieurs équipes (pour répondre aux normes); ▪ de faire la coordination de cette tâche avec le travail d'autres équipes ou services (lien avec la chaîne de service); ▪ d'utiliser une approche sélective devant les imprévus; ▪ de faire une démarche rationnelle (pour l'application); ▪ de bien utiliser l'équipement (entretien); ▪ d'effectuer des recherches préalables (recherche de produits pour le nettoyage); ▪ de transmettre de l'information précise aux utilisateurs; ▪ d'exécuter des tâches techniques ou de faire des manipulations; ▪ de mettre en marche et d'utiliser des appareils (à pression, de haute température); ▪ d'effectuer du travail de finition; ▪ d'exercer un contrôle quantitatif sur les ressources (ressources humaines, horaires du personnel); ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les ressources (offre d'information pour l'application des normes); ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les processus;

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
La complexité de la tâche provient de la nature des exigences du programme HACCP. Dans l'exécution de cette tâche, la personne est responsable : ▪ de l'actif de l'entreprise (bâtiment, équipement); ▪ des ressources financières et humaines; ▪ envers la population (prudence, sécurité, salubrité, pollution); ▪ de la satisfaction de la clientèle; ▪ du respect des clauses contractuelles (contrat de gestion). Les consignes nécessaires à l'exécution de cette tâche sont données : ▪ en réunion de gestion; ▪ dans une note de service ou un document interne. Elles peuvent apparaître dans un contrat, un devis relatif à un client ou une cliente ou le programme HACCP si l'entreprise adhère à ce programme. La tâche requiert des interactions avec : ▪ les actionnaires ou les propriétaires de l'entreprise; ▪ les membres de la haute direction; ▪ les collègues gestionnaires; ▪ le personnel de son unité de service; ▪ le personnel travaillant dans d'autres services; ▪ les fournisseurs de produits et de services; ▪ le personnel de livraison; ▪ les contrôleuses ou les contrôleurs et les inspectrices ou les inspecteurs. Elle nécessite les documents suivants : ▪ un plan d'action; ▪ un cahier de politiques, de procédures et de normes;	▪ d'exercer un contrôle quantitatif sur les produits (respect du mode d'emploi des produits); ▪ de maintenir une routine (application quotidienne); ▪ de s'adapter à des variations de rythme (situations d'urgence); ▪ de réagir efficacement aux crises et aux urgences; ▪ de traiter spontanément des renseignements multiples (maîtrise rapide de la situation); ▪ de prendre des décisions immédiates ou différées; ▪ de reconsidérer des décisions antérieures. Cette personne doit respecter : ▪ des plans, des normes et des standards (programme HACCP); ▪ des procédures et des consignes (programme HACCP). Elle doit avoir le sens des quantités, des mesures et des proportions (produits de nettoyage). La personne doit également avoir un bon sens de l'observation afin de pouvoir détecter les endroits nécessitant un nettoyage. Elle doit être capable d'accepter de travailler dans le bruit et la chaleur, et pouvoir supporter un milieu de travail où il y a beaucoup d'agitation. Elle doit respecter des mesures particulières d'hygiène (normes) et porter les vêtements de travail appropriés. La personne doit également : ▪ appliquer des procédures (relativement aux normes établies); ▪ analyser de l'information (rapports d'inspection); ▪ prendre des décisions; ▪ résoudre des problèmes (faisant suite à des normes établies dans l'entreprise);

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ un cahier de charges, dans certains cas; ▪ un budget; ▪ un inventaire; ▪ un contrat; ▪ une réglementation municipale et autre; ▪ des recettes standardisées (fiches techniques); ▪ des grilles d'inspection; ▪ des bons de commande (information supplémentaire sur les produits); ▪ des appels d'offres et des soumissions; ▪ des horaires. L'équipement nécessaire à son exécution est le suivant : ▪ des babillards et des panneaux d'affichage; ▪ de l'équipement de stockage; ▪ de l'équipement de conservation; ▪ de l'équipement de production en cuisine; ▪ de l'équipement de distribution; ▪ de l'équipement de locomotion; ▪ de l'équipement de télécommunication; ▪ de l'équipement de mesure et de contrôle; ▪ de l'équipement de surveillance (pour le contrôle des déplacements du personnel dans les services); ▪ de l'équipement de sécurité (normes de la CSST); ▪ des réseaux d'alimentation, de distribution et d'évacuation (eau, électricité, gaz). L'exécution de cette tâche requiert le port de vêtements de travail et l'utilisation de clés et de systèmes de verrouillage, de vaisselle, de couteaux et d'autres ustensiles. Les outils informatiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont : ▪ un ordinateur et des périphériques de base; ▪ des logiciels de base (traitement de texte, tableur, base de données).	▪ élaborer des propositions; ▪ évaluer des situations. De façon particulière, l'application des normes et la transmission de l'information aux personnes intéressées demandent que la personne puisse : ▪ remettre des choix en question; ▪ donner les autorisations nécessaires; ▪ contrôler le respect des normes; ▪ orienter son action; ▪ structurer des plans d'action. Finalement, cette personne doit : ▪ faire preuve de leadership; ▪ pouvoir s'adapter aux nouvelles politiques; ▪ se conformer aux mesures établies; ▪ pouvoir anticiper les entretiens; ▪ avoir de l'entregent dans ses communications; ▪ faire preuve d'autorité pour le respect des normes et des règlements); ▪ avoir une vision globale; ▪ avoir le sens du détail.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Les systèmes informatisés suivants sont fréquemment utilisés : ▪ des systèmes de gestion du bâtiment; ▪ de l'équipement relié à un contrôle de sécurité pour surveiller la réfrigération. L'exécution de cette tâche comporte des risques pour la santé et la sécurité qui sont causés par les brûlures, les coupures, les infections et les contaminations.	

TÂCHE 8

DIRIGER LES OPÉRATIONS DE PRODUCTION

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

8.1 Établir un plan de production

- 8.1.1 Planifier le travail à accomplir
- 8.1.2 Distribuer équitablement les tâches aux différents postes
- 8.1.3 Établir les quantités nécessaires à produire
- 8.1.4 Évaluer les besoins de matières premières à l'aide des recettes standardisées

8.2 S'assurer du bon déroulement des opérations

- 8.2.1 Faire le tour des postes et s'assurer que le plan de production est respecté
- 8.2.2 Établir les méthodes de travail
- 8.2.3 Contrôler les méthodes de travail
- 8.2.4 S'assurer du déroulement de la production
- 8.2.5 S'assurer de la disponibilité des ressources matérielles et humaines

8.3 Prendre part à la production

- 8.3.1 Déterminer la pertinence de s'intégrer à l'équipe de production
- 8.3.2 Exécuter les opérations appropriées

8.4 S'assurer de la qualité du produit fini

- 8.4.1 Déterminer les normes de qualité
- 8.4.2 Contrôler la qualité des aliments (analyse sensorielle, mécanique ou électronique)

8.5 Superviser le conditionnement et l'entreposage

- 8.5.1 Déterminer les étapes de préparation des aliments
- 8.5.2 Déterminer les conditions et les modes d'entreposage des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis
- 8.5.3 Assure la qualité des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis

8.6 Gérer les pertes

- 8.6.1 Préciser les problèmes expliquant les pertes
- 8.6.2 Apporter des solutions
- 8.6.3 Comptabiliser les pertes et en tenir compte lors de l'analyse des résultats des opérations

TÂCHE 8

DIRIGER LES OPÉRATIONS DE PRODUCTION

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche est exécutée dans un bureau et sur les lieux de production ou de service. Elle est accomplie en zone de réception et de stockage. Le lieu de travail est bruyant et animé. La personne qui y est affectée peut être amenée à se déplacer entre plusieurs lieux physiques. La tâche implique un contact avec : ▪ les produits en stock; ▪ les produits en cours de transformation; ▪ les produits finis. Dans cette tâche, la superviseure ou le superviseur agit également en interaction avec des personnes. La tâche nécessite la manipulation d'équipement et de documents. La personne l'exécute seule ou en équipe, et, à l'occasion, avec le personnel de la distribution. Dans certains grands établissements, elle peut être supervisée par la ou le responsable de l'unité. Cette tâche amène la superviseure ou le superviseur à prendre des décisions seul ou en collégialité. Il s'agit : ▪ de décisions de routine; ▪ de décisions critiques; ▪ de décisions faisant appel à l'initiative. Elle ou il peut être tenu responsable de ses décisions et doit obtenir des résultats. La complexité de la tâche provient de la quantité des facteurs intervenant dans son exécution. Dans cette tâche, la personne est responsable : ▪ de l'actif de l'entreprise (bâtiment, équipement); ▪ des ressources financières et humaines;	La superviseure ou le superviseur de services alimentaires doit être capable : ▪ de faire le suivi de cette tâche et de l'harmoniser avec la réussite technique des autres tâches; ▪ de prendre des initiatives personnelles; ▪ de s'adapter à des situations imprévues; ▪ d'être autonome dans son travail; ▪ d'encadrer le travail des individus et des équipes; ▪ de coordonner le travail entre plusieurs équipes; ▪ de faire la coordination de cette tâche avec le travail d'autres équipes ou services; ▪ d'utiliser une approche globale exhaustive; ▪ d'utiliser une approche sélective; ▪ de faire une démarche rationnelle; ▪ de bien utiliser l'équipement; ▪ d'effectuer des recherches préalables; ▪ de transmettre une information précise; ▪ d'exécuter des tâches techniques ou de faire des manipulations; ▪ de mettre en marche et d'utiliser des appareils; ▪ d'effectuer du travail de finition (présentation); ▪ d'exercer un contrôle quantitatif et qualitatif sur les ressources; ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les processus; ▪ d'exercer un contrôle quantitatif et qualitatif sur les produits; ▪ de maintenir une routine; ▪ de maintenir une cadence; ▪ de s'adapter à des variations de rythme; ▪ de réagir efficacement aux situations intenses, aux crises et aux urgences;

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ envers la population (prudence, sécurité, salubrité, pollution); ▪ de la satisfaction de la clientèle; ▪ du respect des clauses contractuelles (contrat de gestion). Les consignes nécessaires à l'exécution de cette tâche sont données : ▪ en réunion de gestion; ▪ dans une note de service ou un document interne; ▪ dans un contrat ou un devis relatif à un client ou une cliente. Elle requiert des interactions avec : ▪ les collègues gestionnaires; ▪ le personnel de son unité de service; ▪ le personnel travaillant dans d'autres services; ▪ les représentantes ou les représentants syndicaux; ▪ la clientèle (individus, groupes, d'affaires, institutionnelle); ▪ les fournisseurs de produits et de services; ▪ le personnel de livraison; ▪ les contrôleurs ou les contrôleuses et les inspectrices ou les inspecteurs. Les documents nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants : ▪ un plan d'action; ▪ une étude de marché; ▪ un cahier de politiques, de procédures et de normes; ▪ un cahier de charges; ▪ un profil de la clientèle; ▪ un budget; ▪ des rapports et des bilans comptables; ▪ des projections financières; ▪ un inventaire;	▪ de traiter spontanément de multiples renseignements; ▪ de prendre des décisions immédiates ou différées; ▪ de reconsidérer des décisions antérieures. Cette personne doit respecter : ▪ des plans, des normes et des standards; ▪ des procédures et des consignes. Elle doit avoir le sens : ▪ des quantités, des mesures et des proportions; ▪ de l'esthétique. La personne doit également avoir les aptitudes suivantes : ▪ force; ▪ endurance; ▪ résistance; ▪ adresse; ▪ acuité; ▪ énergie; ▪ rapidité. Elle doit pouvoir accepter des limites d'espace, d'air ou de lumière et des excès de bruit, de chaleur et de mouvement (les normes applicables aux conditions de travail doivent toutefois être respectées). Elle doit respecter des mesures particulières d'hygiène (normes et politiques de l'entreprise). La personne doit également : ▪ appliquer des procédures; ▪ analyser de l'information; ▪ prendre des décisions; ▪ résoudre des problèmes; ▪ élaborer des propositions; ▪ évaluer des situations;

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ un contrat; ▪ une convention collective; ▪ des catalogues; ▪ des livres de cuisine; ▪ des menus; ▪ des recettes standardisées (fiches techniques); ▪ des guides de rédaction; ▪ des grilles d'inspection; ▪ des bons de commande; ▪ des bons de livraison; ▪ des appels d'offres; ▪ des soumissions; ▪ des horaires. Le mobilier et l'équipement nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants : ▪ du mobilier de bureau; ▪ des babillards et des panneaux d'affichage; ▪ de l'équipement de stockage; ▪ de l'équipement de conservation; ▪ de l'équipement de production en cuisine; ▪ de l'équipement de locomotion; ▪ de l'équipement de télécommunication; ▪ de l'équipement de mesure et de contrôle; ▪ de l'équipement de surveillance; ▪ de l'équipement de sécurité; ▪ des réseaux d'alimentation, de distribution et d'évacuation (eau, électricité, gaz), selon le cas. Cette tâche requiert le port de vêtements de travail et nécessite l'utilisation de clés et de systèmes de verrouillage, de vaisselle, de couteaux et d'autres ustensiles. Les outils informatiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont : ▪ un ordinateur et des périphériques de base; ▪ l'intranet de l'entreprise;	▪ remettre des choix en question; ▪ conseiller son entourage; ▪ donner les autorisations nécessaires; ▪ orienter son action; ▪ structurer des plans d'action; ▪ argumenter. Enfinement, cette personne doit : ▪ faire preuve de leadership; ▪ résoudre des conflits; ▪ pouvoir s'adapter; ▪ pouvoir se conformer; ▪ être ouverte; ▪ pouvoir anticiper; ▪ pouvoir contrôler les opérations de production; ▪ avoir le sens du risque; ▪ avoir de l'entregent; ▪ faire preuve d'autorité; ▪ avoir une vision globale; ▪ avoir le sens du détail.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ des logiciels de base (traitement de texte, tableur, base de données); ▪ des logiciels spécialisés. Les systèmes informatisés suivants sont nécessaires à son exécution : ▪ les systèmes de contrôle (pour la caisse, la main-d'œuvre, les inventaires, le bar); ▪ les systèmes de gestion du bâtiment; ▪ les systèmes de sécurité. Les facteurs de risque pour la santé et la sécurité sont principalement liés : ▪ à des blessures physiques (chutes, étirements, entorses, etc.); ▪ à des brûlures; ▪ à des coupures; ▪ à des infections et des contaminations; ▪ au stress psychologique; ▪ à l'épuisement.	

TÂCHE 9

DIRIGER LES OPÉRATIONS DE DISTRIBUTION

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

9.1 Veiller à la mise en portions des aliments

- 9.1.1 Déterminer les portions standards
- 9.1.2 Vérifier méticuleusement les portions servies (visuellement, après pesée, etc.)
- 9.1.3 Apporter les correctifs nécessaires

9.2 Assurer la mise en place avant le service

- 9.2.1 Rencontrer les serveuses et les serveurs pour passer en revue le contenu de la table d'hôte (dans le contexte d'un restaurant)
- 9.2.2 S'assurer d'avoir le matériel nécessaire (ustensiles de service, vaisselle)
- 9.2.3 S'assurer d'avoir les condiments et les boissons nécessaires
- 9.2.4 Vérifier la propreté des stations et la mise en place « restauration »
- 9.2.5 Vérifier la propreté des aires de service

9.3 Superviser le service des repas

- 9.3.1 Déterminer la nature et le volume du travail à accomplir
- 9.3.2 Contrôler la qualité et la quantité des mets et boissons (évaluation sensorielle, températures, quantités, présentation)
- 9.3.3 Coordonner les opérations à l'intérieur du secteur de la distribution (contexte institutionnel) ou de l'*office* (contexte de restaurant)
- 9.3.4 Coordonner les opérations avec la cuisine
- 9.3.5 Veiller au respect des normes d'hygiène et de salubrité et des règles de santé et de sécurité au travail
- 9.3.6 Veiller à l'enregistrement exact des transactions
- 9.3.7 Veiller à la rotation de la clientèle aux tables
- 9.3.8 Fermer les caisses
- 9.3.9 Faire le suivi auprès de la clientèle

9.4 Gérer les retours

- 9.4.1 Recueillir les données sur les aliments non consommés
- 9.4.2 Interpréter les causes des retours
- 9.4.3 Évaluer la qualité des aliments
- 9.4.4 Remettre les aliments en surplus à la cuisine
- 9.4.5 Déterminer des utilisations futures de ces aliments

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

9.5 Gérer les plaintes

9.5.1 Recueillir des données et des commentaires de la clientèle

9.5.2 Recevoir les plaintes

9.5.3 Enquêter et apporter les correctifs nécessaires

TÂCHE 9

DIRIGER LES OPÉRATIONS DE DISTRIBUTION

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche est exécutée dans un bureau, lorsqu'il s'agit de gérer les plaintes, et sur les lieux de production, de distribution ou de service pour le reste des opérations. Selon le contexte, le lieu de travail est intime et raffiné ou bruyant et animé. La personne qui y est affectée peut avoir à faire face à un milieu de travail où règnent l'agitation et, parfois, l'agressivité. Cette tâche implique un contact avec : ▪ les produits en stock; ▪ les produits en cours de transformation (casse-croûte); ▪ les produits finis. Elle requiert une interaction avec des personnes. Elle nécessite la manipulation d'équipement, de documents et aussi d'argent. Cette tâche est accomplie en équipe et, à l'occasion, avec le personnel de production. Dans certains grands établissements, elle peut être supervisée par la ou le responsable de l'unité. Elle amène la superviseure ou le superviseur à prendre des décisions seul ou en collégialité. Il s'agit : ▪ de décisions de routine; ▪ de décisions critiques; ▪ de décisions faisant appel à l'initiative. La personne peut être tenue responsable des décisions qu'elle prend et doit obtenir des résultats. La complexité de la tâche provient de la nature des facteurs intervenant dans son exécution.	La superviseure ou le superviseur de services alimentaires doit être capable : ▪ de faire le suivi de cette tâche et de l'harmoniser avec la réussite technique des autres tâches; ▪ de prendre des initiatives personnelles; ▪ de s'adapter à des situations imprévues (blessure d'un employé ou d'une employée, arrivée d'un groupe dans un restaurant); ▪ d'être autonome dans son travail; ▪ d'encadrer le travail des individus et des équipes; ▪ de coordonner le travail entre plusieurs équipes; ▪ de faire la coordination de cette tâche avec le travail d'autres équipes ou services (de distribution, restaurant, cuisine); ▪ d'utiliser une approche sélective; ▪ de faire une démarche rationnelle; ▪ de bien utiliser l'équipement; ▪ de transmettre une information précise; ▪ de mettre en marche et d'utiliser des appareils; ▪ d'effectuer du travail de finition (lors du montage de l'assiette); ▪ d'exercer un contrôle quantitatif et qualitatif sur les ressources; ▪ d'exercer un contrôle qualitatif sur les processus; ▪ d'exercer un contrôle quantitatif et qualitatif sur les produits; ▪ de maintenir une routine; ▪ de maintenir une cadence; ▪ de s'adapter à des variations de rythme; ▪ de réagir efficacement aux situations intenses; ▪ de réagir efficacement aux crises et aux urgences;

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Dans l'exécution de cette tâche, la personne est responsable : ▪ de l'actif de l'entreprise (bâtiment, équipement); ▪ des ressources financières et humaines; ▪ envers la population (prudence, sécurité, salubrité, pollution); ▪ de la satisfaction de la clientèle; ▪ du respect des clauses contractuelles (contrat de gestion). Les consignes nécessaires à l'exécution de cette tâche sont données : ▪ en réunion de gestion; ▪ dans une note de service ou un document interne; ▪ dans un contrat ou dans un devis relatif à un client ou une cliente. Elle requiert des interactions avec : ▪ les actionnaires ou les propriétaires de l'entreprise; ▪ les membres de la haute direction; ▪ les collègues gestionnaires; ▪ le personnel de son unité de service; ▪ le personnel travaillant dans d'autres services; ▪ les représentantes ou les représentants syndicaux; ▪ la clientèle (individus, groupes, d'affaires, institutionnelle); ▪ les fournisseurs de produits et de services; ▪ les contrôleuses ou les contrôleurs et les inspectrices ou les inspecteurs. Les documents nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants : ▪ un plan d'action; ▪ un cahier de politiques, de procédures et de normes;	▪ de traiter spontanément de multiples renseignements (au besoin); ▪ de prendre des décisions immédiates et différées; ▪ de reconsidérer des décisions antérieures. Cette personne doit respecter : ▪ des plans, des normes et des standards pour l'uniformité du service, de la nourriture et des boissons; ▪ des procédures et des consignes. Elle doit avoir le sens : ▪ des quantités, des mesures et des proportions; ▪ de l'esthétique. La personne doit également avoir les aptitudes suivantes : ▪ endurance; ▪ résistance; ▪ adresse; ▪ acuité; ▪ énergie; ▪ rapidité. Elle doit pouvoir accepter des limites d'espace, d'air ou de lumière et des excès de bruit, de chaleur et de mouvement. Elle doit respecter des mesures particulières d'hygiène et porter des vêtements de travail. La personne doit également : ▪ appliquer des procédures; ▪ analyser de l'information; ▪ prendre des décisions; ▪ résoudre des problèmes; ▪ élaborer des propositions; ▪ évaluer des situations; ▪ remettre des choix en question;

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
▪ un cahier de charges; ▪ un profil de la clientèle; ▪ un budget; ▪ des rapports et des bilans comptables; ▪ des projections financières; ▪ un inventaire; ▪ un contrat; ▪ une convention collective; ▪ une réglementation municipale et autre; ▪ des catalogues; ▪ des menus; ▪ des recettes standardisées (fiches techniques); ▪ des guides de rédaction; ▪ des grilles d'inspection; ▪ des bons de commande; ▪ des bons de livraison; ▪ des soumissions; ▪ des horaires. Le mobilier et l'équipement nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants : ▪ du mobilier de bureau; ▪ des babillards et des panneaux d'affichage; ▪ de l'équipement de stockage; ▪ de l'équipement de conservation; ▪ de l'équipement de production en cuisine; ▪ de l'équipement de distribution; ▪ de l'équipement de locomotion; ▪ de l'équipement de télécommunication; ▪ de l'équipement de mesure et de contrôle; ▪ de l'équipement de surveillance, au besoin; ▪ de l'équipement de sécurité; ▪ des réseaux d'alimentation, de distribution et d'évacuation (eau, électricité, gaz), selon le cas.	▪ conseiller son entourage; ▪ donner les autorisations nécessaires; ▪ orienter son action; ▪ structurer des plans d'action; ▪ argumenter. Enfin, cette personne doit : ▪ faire preuve de leadership; ▪ résoudre des conflits; ▪ pouvoir s'adapter; ▪ se conformer; ▪ être ouverte; ▪ pouvoir anticiper; ▪ pouvoir contrôler des opérations; ▪ avoir le sens du risque; ▪ avoir de l'entregent; ▪ faire preuve d'autorité; ▪ avoir une vision globale; ▪ avoir le sens du détail.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Cette tâche requiert le port de vêtements de travail et nécessite l'utilisation de clés et de systèmes de verrouillage, de vaisselle, de couteaux et autres ustensiles, d'une caisse électronique et d'un coffre de sécurité. Les outils informatiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont : ▪ un ordinateur et des périphériques de base; ▪ l'intranet de l'entreprise; ▪ des logiciels de base (traitement de texte, tableur, base de données); ▪ des logiciels spécialisés (<i>Gamma</i>, <i>Restau</i> et <i>Micro-Gesta</i> pour les hôpitaux, etc.); Les systèmes informatisés suivants sont également utilisés : ▪ les systèmes de contrôle (pour la caisse, la main-d'œuvre, les inventaires, le bar); ▪ les systèmes de codes à barres; ▪ les systèmes de gestion du bâtiment; ▪ les systèmes de sécurité. L'exécution de cette tâche comporte des risques pour la santé et la sécurité qui sont liés : ▪ à des blessures physiques (chutes, étirements, entorses, etc.); ▪ à des brûlures; ▪ à des coupures; ▪ à des infections et des contaminations; ▪ au stress psychologique; ▪ à l'épuisement.	

2.3 SYNTHÈSE DU PROCESSUS DE TRAVAIL

L'énoncé des tâches, des opérations et des sous-opérations effectuées par les superviseuses ou les superviseurs de services alimentaires a permis de dégager le processus de travail suivant :

- 1 Prendre connaissance de l'information pour le plan de travail.
- 2 Faire la tournée de démarrage.
- 3 Régler les problèmes opérationnels.
- 4 S'acquitter des tâches administratives courantes.
- 5 Faire les rencontres et les contacts nécessaires.
- 6 S'assurer du respect des objectifs et des standards.
- 7 Planifier le travail à venir.

2.4 LISTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE

Les spécialistes du domaine ont choisi, dans une liste 72 critères, ceux qui permettent de porter un jugement sur la qualité d'exécution des tâches à l'entrée sur le marché du travail, c'est-à-dire de manière satisfaisante et sécuritaire.

CRITÈRES DE PERFORMANCE

CRITÈRES		TÂCHES								
A. EXÉCUTION TECHNIQUE DÉTERMINANTE		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Suivi d'une tâche et harmonisation avec la réussite technique d'une ou d'autres tâches	√	√	√	√	√		√	√	√
2.	Respect de plans, de normes et des standards	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3.	Application de procédures et de consignes	√	√	√	√	√		√	√	√
4.	Initiative personnelle	√	√	√		√	√		√	√
5.	Adaptation à l'imprévu	√	√	√		√	√	√	√	√
6.	Autonomie dans son travail	√	√	√	√	√	√		√	√
7.	Encadrement du travail des individus et des équipes	√	√	√	√	√	√	√	√	√
8.	Coordination du travail entre plusieurs équipes	√	√	√		√	√	√	√	√
9.	Coordination avec le travail d'autres équipes ou services	√	√	√		√	√	√	√	√
10.	Approche globale exhaustive	√	√	√		√	√		√	
11.	Approche sélective	√	√	√		√	√	√	√	√
12.	Démarche rationnelle	√	√	√	√	√	√	√	√	√
13.	Démarche intuitive	√	√			√	√			
14.	Sens des quantités, des mesures et des proportions	√	√	√	√			√	√	√
15.	Sens esthétique	√	√	√			√		√	√
16.	Bonne utilisation de l'équipement		√	√				√	√	√
17.	Recherche préalable	√	√	√		√	√	√	√	
18.	Transmission d'information précise	√	√	√	√	√		√	√	√
19.	Exécution particulière de tâches techniques ou manipulations		√					√	√	
20.	Mise en marche et utilisation d'appareils		√	√		√		√	√	√
21.	Travail de finition		√					√	√	√
22.	Contrôle quantitatif des ressources	√	√		√	√		√	√	√
23.	Contrôle qualitatif des ressources	√	√			√		√	√	√
24.	Contrôle quantitatif des processus	√	√					√		

CRITÈRES		TÂCHES								
A. EXÉCUTION TECHNIQUE DÉTERMINANTE		1	2	3	4	5	6	7	8	9
25.	Contrôle qualitatif des processus	√	√	√				√	√	√
26.	Contrôle quantitatif des produits		√	√			√	√	√	√
27.	Contrôle qualitatif des produits		√	√			√		√	√
28.	Maintien d'une routine		√	√				√	√	√
29.	Maintien d'une cadence								√	√
30.	Adaptation à des variations de rythme			√		√	√	√	√	√
31.	Réaction efficace aux situations intenses					√			√	√
32.	Réaction efficace aux crises et aux urgences			√	√	√	√	√	√	√
33.	Traitement spontané de multiples renseignements	√	√	√	√			√	√	√
34.	Décisions immédiates		√	√	√	√		√	√	√
35.	Décisions différées	√	√	√	√	√	√	√	√	√
36.	Reconsidération de décisions antérieures	√	√	√	√	√	√	√	√	√
B. EXÉCUTION PHYSIQUE DÉTERMINANTE										
37.	Force								√	
38.	Endurance								√	√
39.	Adresse		√						√	√
40.	Résistance								√	√
41.	Acuité		√					√	√	√
42.	Énergie		√						√	√
43.	Rapidité		√						√	√
44.	Acceptation des limites d'espace, d'air ou de lumière		√						√	√
45.	Acceptation des excès de bruit, de chaleur et de mouvement		√					√	√	√
46.	Mesures particulières d'hygiène		√					√	√	√
47.	Port de vêtements (ou d'équipement) spéciaux							√	√	√

CRITÈRES		TÂCHES								
C. EXÉCUTION LOGIQUE DÉTERMINANTE		1	2	3	4	5	6	7	8	9
48.	Analyse de l'information	√	√	√	√	√	√	√	√	√
49.	Prise de décisions	√	√	√	√	√	√	√	√	√
50.	Résolution de problèmes	√	√	√	√	√	√	√	√	√
51.	Élaboration de propositions	√	√	√	√	√	√	√	√	√
52.	Évaluation de situations	√	√	√	√	√	√	√	√	√
53.	Remises en question	√	√	√	√	√	√	√	√	√
54.	Conseils	√	√	√	√	√	√		√	√
55.	Autorisations	√	√	√	√	√	√	√	√	√
56.	Contrôle	√	√	√	√	√		√		
57.	Orientation de l'action	√	√	√	√	√	√	√	√	√
58.	Structuration	√	√	√	√	√		√	√	√
59.	Argumentation	√	√	√	√	√	√		√	√
D. HABILITÉ PSYCHOLOGIQUE DÉTERMINANTE										
60.	Exercice du leadership	√	√		√		√	√	√	√
61.	Résolution de conflits					√				√
62.	Adaptation	√	√	√	√	√		√	√	√
63.	Conformité				√	√		√	√	√
64.	Ouverture	√	√		√	√	√		√	√
65.	Anticipation	√	√	√	√	√	√	√	√	√
66.	Contrôle		√	√	√	√			√	√
67.	Sens du risque	√	√		√		√		√	√
68.	Sens esthétique	√	√						√	√
69.	Entregent	√			√	√	√	√	√	√
70.	Autorité				√	√	√	√	√	√
71.	Vision globale	√	√		√	√	√	√	√	√
72.	Sens du détail	√	√			√	√	√	√	√

2.5 INFORMATION COMPLÉMENTAIRE SUR LES TÂCHES

Les spécialistes de la profession ont évalué, de façon individuelle, l'importance relative des tâches, leur fréquence ainsi que la complexité de chacune d'elles.

Les données présentées dans le tableau suivant sont des moyennes des résultats obtenus.

TÂCHES	DEGRÉ D'IMPORTANCE RELATIVE (1)	DEGRÉ DE COMPLEXITÉ (2)	DEGRÉ DE FRÉQUENCE (3)
1 Développer les marchés et la clientèle	7,6	3,8	3,1
2 Préparer la structure des menus	8,6	2,6	3,6
3 Gérer l'approvisionnement	7,9	2,8	4,4
4 Contrôler les résultats opérationnels et financiers	7,8	3,6	4
5 Gérer les ressources humaines	8,4	4,1	4,7
6 Assurer le développement du service ou de l'entreprise	7	3,5	3,5
7 Contrôler l'hygiène et la salubrité	7,9	3,3	4,5
8 Diriger les opérations de production	9,2	3,4	4,9
9 Diriger les opérations de distribution	9,2	3,3	4,9

Degré d'importance relative de la tâche par rapport à l'ensemble des tâches :

10 = Essentielle

5 = Priorité moyenne

0 = Inutile

Degré de complexité des tâches :

5 = Très complexe

4 = Complexe

3 = Moyennement complexe

2 = Peu complexe

1 = Pas complexe

Degré de fréquence d'exécution des tâches :

5 = Très fréquente

4 = Fréquente

3 = Peu fréquente

2 = Rare

1 = Inexistante

3 CONNAISSANCES ET HABILITÉS

L'exercice de la profession des superviseuses ou des superviseurs de services alimentaires suppose l'application de certaines connaissances et l'exercice de certaines habiletés. Ces connaissances et ces habiletés sont transférables, c'est-à-dire qu'elles sont applicables à une variété de situations connexes, mais non identiques. De plus, ces connaissances et ces habiletés ne sont pas limitées à une seule tâche.

Les spécialistes de la profession ont convenu qu'il était important de tenir compte des domaines de connaissances et des habiletés indiquées ci-dessous.

Cuisine et service en salle

Des connaissances de base en cuisine sont essentielles. Les responsables des opérations doivent non seulement acquérir des connaissances liées à la cuisine elle-même, mais aussi des habiletés spécifiquement liées à l'organisation de la cuisine.

Il est essentiel que les superviseuses, superviseurs de services alimentaires connaissent les différents types de cuisine, les produits et les méthodes d'assemblage de ces produits.

Montrer de la curiosité envers les nouveaux produits, faire des recherches et avoir la volonté d'acquérir des connaissances sur l'origine des produits sont des éléments essentiels à la pratique du métier.

Un participant à l'atelier souligne que les superviseuses et les superviseurs de services alimentaires doivent posséder des connaissances de base dans divers domaines de la cuisine (pâtisserie, boucherie, etc.) sans être des expertes ou des experts. Ils doivent toutefois posséder suffisamment de connaissances pour pouvoir travailler avec des personnes expertes dans ces domaines.

Finalement, ces personnes doivent développer des habiletés liées au service et à la gestion du personnel de service en salle.

Chimie alimentaire

Les connaissances en chimie alimentaire sont jugées importantes, pour l'élaboration des menus en général, mais aussi pour répondre à des besoins particuliers comme c'est le cas lorsqu'il faut gérer les services dans un centre de santé. La chimie alimentaire est aussi essentielle lorsqu'il s'agit de créer de nouveaux produits. Il faut comprendre les réactions provoquées par le mélange de certains ingrédients ainsi que les transformations chimiques qui s'opèrent dans les aliments lors de leur cuisson.

Diététique

Des notions de base en diététique sont jugées utiles pour les spécialistes qui ont à intervenir dans des centres de santé. Les participante et participants à l'atelier précisent que des connaissances minimales dans ce domaine sont suffisantes puisque les superviseuses et les superviseurs travaillent avec des diététistes qui possèdent toutes les connaissances nécessaires à l'élaboration des menus.

Équipement et aménagement des lieux physiques

Être en mesure d'utiliser de l'équipement informatisé spécialisé tel que des cellules de refroidissement, des fours à convection, des fours Combi et des fours de type Alto-shaam est jugé essentiel à la pratique du métier.

La profession nécessite également la capacité d'évaluer une problématique liée au bris d'équipement. Sans être spécialiste de la mécanique, la personne devra être capable de décider s'il faut, ou non, faire appel à une technicienne ou à un technicien pour réparer l'équipement défectueux.

Aménager des lieux de travail, de façon sécuritaire et ergonomique, fait également partie des responsabilités des spécialistes de la profession. Déterminer les besoins, lire des plans, posséder des principes de base en aménagement et connaître la standardisation et la normalisation qui s'appliquent à l'équipement et aux aménagements sont essentiels à la pratique du métier.

Psychologie

Des notions de psychologie contribuent à établir de bonnes relations avec le personnel. Elles permettent aux spécialistes du domaine d'acquérir de bons principes de communication interpersonnelle et d'intervenir efficacement en cas de conflit.

Communication

Dans le domaine de la gestion de services alimentaires ou de restauration, il est important de pouvoir bien communiquer. Les spécialistes de la profession agissent comme représentantes et représentants de leur compagnie et doivent souvent proposer des plans d'action. Elles et ils doivent produire des documents et les présenter en utilisant, à l'occasion, un soutien informatisé (logiciel *Power Point*). Ces personnes doivent donc être claires et précises, et maîtriser la langue maternelle, tant oralement que par écrit.

Par ailleurs, le bilinguisme est fortement recommandé. L'anglais est indispensable, à cause des nombreux contacts avec le public, et la connaissance d'une troisième langue est souhaitable.

Gestion des ressources humaines

L'encadrement du personnel requiert des connaissances et des habiletés particulières. Les points suivants ont été cités par les spécialistes du domaine :

- administrer la paie du personnel (faire un rapport des heures de travail, tenir compte des jours fériés, calculer les heures d'après les cartes de poinçon, etc.);
- motiver le personnel en créant, par exemple, des systèmes de récompense;
- rappeler le personnel à temps partiel lorsque vient le temps d'embaucher;
- établir une bonne dynamique de groupe;
- évaluer les coûts de la CSST inhérents aux absences pour maladies ou autres;
- utiliser des outils d'évaluation du personnel.

Vente et marketing

La mise en valeur de l'entreprise est considérée comme très importante. Les spécialistes de la profession doivent acquérir les grands principes de base du marketing. Elles et ils doivent être capables d'élaborer des plans de mise en marché, surtout dans le secteur privé. Dans les restaurants appartenant à des chaînes, ce type de responsabilité échoit à des équipes de marketing, mais dans certaines succursales locales, les responsables des opérations auront à agir dans ce domaine. Dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, les exigences de plus en plus grandes de la clientèle font en sorte que ces personnes doivent être capables de mettre au point des produits en fonction de la demande et des nouvelles tendances.

Être en mesure de monter un projet, de le présenter et de le défendre est jugé essentiel à la pratique de la profession.

La participante et les participants ont enfin mentionné qu'il serait intéressant de sensibiliser les élèves à la microéconomie et à la macroéconomie.

Informatique

Pouvoir utiliser un ordinateur est indispensable, tous les postes de travail étant informatisés. Il est aussi essentiel de pouvoir s'adapter rapidement aux logiciels puisque ceux-ci changent constamment. Parmi les logiciels spécialisés qui sont utilisés actuellement, citons *Gamma*, *Micro Gesta*, *Vision* et *HND*.

Les spécialistes de la profession ont également souligné l'importance de pouvoir naviguer dans les réseaux Internet et intranet.

Mathématique

La pensée logique et des connaissances en mathématique sont nécessaires pour l'exercice de la profession. Elles concernent :

- les opérations arithmétiques de base (la règle de trois, la logique mathématique, etc.);
- les unités de mesure;
- les conversions de valeurs lors de l'utilisation de l'équipement de cuisson;
- les opérations liées au contrôle du bar (dans le contexte des banquets);
- les statistiques de base;
- les notions de comptabilité. Les habiletés dans ce domaine permettent de comprendre les principes qui régissent les résultats et les états financiers. Il faut pouvoir calculer des écarts et être capable d'analyser les résultats obtenus.

Éthique

Les superviseuses et superviseurs de services alimentaires doivent adopter des comportements et des attitudes conformes à l'éthique relative à leur profession. Le respect des règles de l'art est très important, particulièrement en restauration.

Lois

Les gestionnaires doivent être en mesure de comprendre et de veiller à appliquer certaines lois, notamment :

- les dispositions légales concernant les travailleurs à pourboire de la restauration et de l'hôtellerie
- la Loi sur les établissements touristiques
- la Loi sur les permis d'alcool
- la Loi sur la publicité relative aux boissons alcooliques
- la Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques
- la Loi sur les produits agricoles, les produits marins et les aliments
- la Loi sur les normes du travail
- la Loi sur la santé et la sécurité du travail
- la Charte des droits et libertés de la personne
- la Déclaration canadienne des droits et libertés de la personne
- la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles
- la Charte de la langue française et l'affichage commercial
- la Loi sur le développement de la main-d'œuvre
- la Loi sur l'équité salariale

- la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé
- la Loi sur la protection du consommateur
- la Loi sur le tabac, etc.

Normes et réglementation

La connaissance de la réglementation et des normes en vigueur dans les domaines de l'alimentation et de la restauration est essentielle. Elle concerne notamment :

- les règlements de la CSST en matière de santé et de sécurité au travail;
- les normes du MAPAQ en matière d'hygiène et de salubrité;
- les normes du travail;
- les conventions collectives.

Premiers soins

La participante et les participants ont fait valoir qu'il est important d'acquérir des connaissances et des habiletés relatives aux premiers soins, entre autres les techniques de réanimation cardiorespiratoire (RCR).

4 SUGGESTIONS RELATIVES À LA FORMATION

Les personnes présentes à l'atelier d'analyse de la situation de travail ont formulé des suggestions relatives à la formation dont devraient bénéficier les personnes qui exerceront la profession. Nous reproduisons ci-après les principaux avis exprimés.

- Les stages sont très utiles et ils demeurent un élément important de la formation. Au dire de la participante et des participants, les élèves sont généralement bien accueillis dans l'industrie. Ils ajoutent que les stagiaires doivent faire leur stage en adhérant aux conditions du marché du travail et en acceptant, entre autres, les horaires de soir et de fin de semaine. Il est important que la réalité du stage reflète celle du marché.
- Il serait également intéressant de faire des visites industrielles dès le début de la formation. On permettrait ainsi aux élèves de se faire une meilleure idée du milieu de travail afin de pouvoir orienter leur carrière selon leurs goûts et leurs champs d'intérêt. Ainsi, ils devraient avoir l'occasion d'observer le contexte de la profession, non seulement dans des hôtels et des restaurants, mais aussi dans des chaînes de restaurants, des cuisines centrales et des centres hospitaliers.
- Dans le but de renforcer les apprentissages pratiques et de garder le contact avec le marché du travail, il serait intéressant d'avoir recours à l'alternance entre le travail et les études.
- Les élèves devraient être bien informés sur les conditions d'exercice de la profession. Ainsi, elles et ils devraient être mis au fait des horaires de travail particulièrement difficiles. Les futurs spécialistes du métier devraient également être conscients qu'une fois leur diplôme obtenu, il leur faudra commencer leur carrière au bas de l'échelle. Les spécialistes du métier ajoutent que leur profession demande beaucoup de maturité et qu'il faudrait être plus sélectif en acceptant les élèves dans le programme. La passion du métier est également jugée essentielle.
- Les élèves devraient bien connaître :
 - la chimie alimentaire. Le cours de chimie alimentaire devrait être un cours pratique donné en laboratoire;
 - les conditions dans lesquelles les produits alimentaires doivent être transportés;
 - le programme HACCP. Ce programme qui touche à la production et à la transformation alimentaire, a pris beaucoup d'ampleur en Amérique du Nord. La participante et les participants à l'atelier jugent important que les futurs spécialistes soient conscients des implications qu'il entraîne dans leur profession.
- Les spécialistes du domaine soulignent l'évolution rapide de la technologie. Afin de répondre aux besoins du marché, il est très important que l'on intègre, dans la formation, les connaissances et les habiletés nécessaires à l'utilisation des nouveaux équipements (liaison froide et autres). Ils ajoutent que pouvoir naviguer dans Internet est également essentiel (réseau de réservations, recherche, etc.).

- La pénurie de main-d'œuvre existe en cuisine, mais aussi dans le secteur industriel. Un participant souhaiterait que l'on comble les besoins de main-d'œuvre dans le milieu industriel en orientant la formation en ce sens. Une autre personne souligne qu'il faudrait arrêter de greffer les services alimentaires à la restauration et à l'hôtellerie. Elle ajoute que l'on pourrait considérer de faire un tronc commun et proposer ensuite des spécialisations, ce qui permettrait aux élèves d'approfondir leurs connaissances dans un secteur qu'ils auront choisi. Les perspectives d'emploi sont excellentes pour l'ensemble de la profession, mais le secteur de la production devrait être valorisé en éliminant, entre autres, les idées préconçues sur la qualité des produits semi-finis et des produits finis.
- Finalement, l'ensemble des personnes ayant participé à l'atelier d'analyse de la situation de travail regrette l'absence de reconnaissance de la profession, malgré des conditions de travail très difficiles.

Éducation

