

SESSION 2011

---

**CAPET  
CONCOURS EXTERNE  
ET CAFEP**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**

**Option : COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES**

**ÉCRIT 2  
COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION**

Durée : 5 heures

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB :** *Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.*

**Tournez la page S.V.P.**

## Documents remis aux candidats

### Annexes de l'entreprise :

Annexe 1	Quelques dates repères
Annexe 2	Informations financières
Annexe 3	Le développement durable chez Elior
Annexe 4	Extraits du dossier de candidature auprès de la ville de Marseille Organigramme groupe Avenance
Annexe 5	Les marques du groupe Avenance
Annexe 6	Extrait du dossier de candidature auprès de la ville de Marseille
Annexe 7	Acte d'engagement (Extrait)
Annexe 8	Extraits du dossier de candidature auprès de la ville de Marseille Fiche de poste d'un directeur de cuisine centrale
Annexe 9	Extrait du dossier de présentation de la cuisine centrale de Marseille
Annexe 10	Plan qualité cuisine réalisé par le service expert d'Avenance (Paris) pour la mise en service de la cuisine centrale de Marseille
Annexe 11	Courrier reçu par Avenance le 6 juillet 2009
Annexe 12	Extraits du Code du Travail
Annexe 13 (13bis et 13 ter)	Extraits de la convention collective nationale pour le personnel des entreprises de restauration des collectivités (mise à jour du 27 décembre 2006)
Annexe 14	Courriel adressé à toutes les cuisines centrales par le service expert du siège parisien
Annexe 15	Extrait de la pièce jointe du courriel adressé par le service expert : la grille A.M.D.E.C.
Annexe 16	Relevé des défaillances de la cuisine centrale de Marseille sur le 1 <sup>er</sup> trimestre d'activité ( <b>document fictif</b> )
Annexe 17	Exemple de gestion d'une procédure d'alerte

### Documents de référence :

Document 1	Extraits de présentation d'une étude sur les SRC <sup>1</sup>
Document 2	La théorie du millefeuille
Document 3	Mettre en place des actions correctives et préventives efficaces
Document 4	ERP, porteur de transformations organisationnelles

<p><b>Ce cas s'appuie sur une situation réelle. Cependant, pour des raisons de confidentialité, certains noms et données ont été modifiés.</b></p>
--

<sup>1</sup> SRC = Société de restauration collective

## AVENANCE

### Le groupe ELIOR

Elior est un groupe français d'envergure internationale créé en 1991, et implanté dans 14 pays. Son activité est la restauration sous contrat, qui se subdivise en 2 grands axes : la restauration collective et la restauration de concession (aéroports, musées, service traiteur).

Dans le domaine de la restauration collective, Elior exerce ses compétences sur 3 segments bien distincts :

- l'entreprise et l'administration,
- l'enseignement,
- les établissements de soins et les maisons pour personnes âgées.

### AVENANCE enseignement

Avenance est la marque de référence en restauration collective du groupe Elior, et elle est présente sur ces 3 segments. La société Avenance compte 6 000 restaurants et sert 1 200 000 repas par jour en France.

### La restauration scolaire à Marseille

Lorsqu'elles choisissent d'externaliser leur service, de nombreuses municipalités mettent en concurrence, à travers des appels d'offres, des sociétés de restauration pour fournir les repas dans les écoles primaires de leur ville pour une durée minimum d'un an renouvelable (nouvel appel d'offres tous les 5 ans en principe). Cette solution doit garantir une traçabilité des produits consommés par les enfants à la « cantine », le respect permanent des normes d'hygiène et un coût de facturation le plus faible possible, grâce à la mise en concurrence des sociétés désireuses d'obtenir ces marchés.

La ville de Marseille ne fait pas exception à cette règle. La restauration scolaire des écoles publiques primaires et maternelles concerne 319 écoles de Marseille, séparées en 2 lots (« lot Nord » et « lot Est ») : c'est une double délégation de services. Deux unités de production (« cuisines centrales ») sont entièrement dédiées à la fabrication de ces repas. Le personnel des cuisines centrales est salarié de la société concessionnaire (« délégataire »), celui présent sur les restaurants scolaires des écoles est salarié de la ville de Marseille.

Les repas sont produits selon un mode opératoire très précis. La méthode HACCP<sup>2</sup> permet d'identifier, évaluer et maîtriser les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments. Chaque repas est cuisiné et conditionné en cuisine centrale, stocké en chambre froide, puis livré tous les matins par camions réfrigérés dans chaque école de la ville. C'est le principe de la « liaison froide » (entre 0 et 3°C). Le personnel présent dans les restaurants scolaires au sein de chaque école est chargé de la remise en température et du service.

Avenance Enseignement est délégataire d'une des deux unités de production (le « lot Nord »), grâce à un appel d'offre nouvellement remporté. Elle sert quotidiennement 109 restaurants scolaires des écoles de la ville de Marseille.

Récemment, des téléviseurs à écran plat (technologie LED) ont été installés dans chaque restaurant scolaire, pour l'usage des employés exclusivement. Ils diffusent déjà des informations en continu comme le menu du jour, le temps de remise en température par plat, le nombre de repas prévus, ... Ils sont tous équipés de la compatibilité dlna (digital living network alliance). Ce standard d'interopérabilité permet à un poste de télévision de communiquer avec un serveur, un routeur ... et ainsi de se connecter à un réseau local et à internet.

---

<sup>2</sup> HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.



**Vous êtes salarié(e) d'Avenance, nouvellement affecté en tant que directeur de la cuisine centrale du lot Nord de Marseille, dont le marché vient d'être remporté par la société pour 5 ans.**

**Votre mission est double :**

- **organiser et gérer la mise en place de la nouvelle cuisine centrale,**
- **assurer son développement économique, dans le respect des objectifs de développement durable que la ville de Marseille et le groupe ELIOR partagent.**

### **Première partie : Analyse du cadre stratégique**

Le groupe Elior occupe des positions de premier plan en Restauration Collective et Facilities Management<sup>3</sup> d'une part, en Restauration de Concession et Travel Retail d'autre part. Ses 67 500 collaborateurs servent chaque jour 2,9 millions de clients dans près de 14 000 restaurants et points de vente implantés dans 14 pays.

*1) À partir de la documentation disponible, caractérisez les finalités et les choix de développement stratégique du groupe Elior. Analysez également l'impact de la double délégation (« Lot Est/Lot Nord ») de service public (mise en place par la ville de Marseille) sur l'environnement d'Avenance.*

### **Deuxième partie : Le démarrage opérationnel de la cuisine centrale du lot Nord**

Juin 2009 (1 mois avant le démarrage de la cuisine centrale de Marseille) : l'approvisionnement de 109 écoles de la ville de Marseille vient d'être attribué à Avenance enseignement, autrefois géré par Sodexo. La cuisine centrale démarre son activité de production le 20 août 2009.

En tant que nouveau directeur de la cuisine, vous souhaitez préparer la mise en activité de la cuisine centrale et composer votre prochaine équipe dans le respect de l'environnement juridique et, notamment, la convention collective de la profession.

*2) Afin de mieux comprendre le fonctionnement d'une cuisine centrale, et en vous référant à la chaîne de valeur de Porter, mettez en évidence les différentes sources de valeurs de ce type d'unité de production.*

*3) Identifiez et caractérisez les contraintes qui s'imposent à vous dans le cadre du démarrage de la cuisine centrale. Montrez en quoi ces éléments sont étroitement liés.*

*4) En termes de gestion des ressources humaines, envisagez les principales décisions à prendre pour le démarrage opérationnel de l'activité dans un mois. Formulez notamment les éléments de réponse pour le poste de « chef de cuisine ».*

<sup>3</sup> Le Facilities Management (FM) est une solution d'organisation regroupant sous la responsabilité d'un prestataire, la gestion et la coordination des activités supports nécessaires à l'exercice du métier principal d'une entreprise.

### **Troisième partie : Mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise Avenance Enseignement**

Après un trimestre d'activité, le premier relevé de défaillances vous est communiqué. Vous allez présider la première revue de direction. C'est une étape importante dans la vie de l'entreprise, puisque le plan d'actions et les objectifs pour l'année à venir seront fixés au cours de cette revue.

A ce titre, la gestion des alertes alimentaires est une préoccupation de chaque instant dans une unité de production de repas, tout spécialement quand ils sont destinés à de très jeunes convives. Produits allergènes, rupture de la chaîne du froid, contaminations accidentelles, erreurs humaines, ... les sources de problèmes potentiels sont souvent nombreuses et font l'objet d'une attention très particulière de la part d'Avenance.

La réglementation sur la traçabilité des produits a été renforcée depuis plusieurs années, l'objectif principal étant de bloquer en un temps minimum tout produit non conforme à la consommation.

Les acteurs susceptibles de donner l'alerte sont essentiellement :

- des services officiels (la Direction départementale de la protection des populations, la ville de Marseille ...),
- les fournisseurs de produits alimentaires,
- le service alerte chez Elior,
- les services de la cuisine centrale de Marseille.

La ville de Marseille souhaite plus de sécurité et de rapidité dans la gestion de ces alertes alimentaires. Chaque école doit pouvoir être prévenue rapidement et les repas concernés retirés du service avant consommation.

Jusqu'à présent, seul le téléphone sert de moyen de contact en cas de problème.

La difficulté étant de s'assurer que le personnel accède à l'information avant toute consommation éventuelle par les convives.

**5) Proposez un tableau de bord qui permette de contrôler ces points critiques, constatés lors du premier trimestre d'activité, et de les suivre lors des prochains comités de direction, à l'aide d'indicateurs appropriés.**

**6) Proposez des actions pour corriger les principaux problèmes évoqués lors de votre première revue de direction et la méthode utilisée pour évaluer leur efficacité.**

**7) À la demande de la Direction Qualité, identifiez les limites du système actuel d'alerte. Proposez également des solutions à caractère organisationnel et technologique pour optimiser la rapidité de communication à destination des cantines en cas d'alertes alimentaires avérées.**

### **Les conséquences sur le système d'information (SI)**

Cette démarche qualité a des conséquences sur l'ensemble de la cuisine centrale, et même au-delà. Finalement, Avenance a choisi d'intégrer un « ERP étendu » pour gérer l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise.

**8) Montrez à quelles conditions le système d'information peut devenir, dans le cadre de cette intégration, un facteur de performance de l'entreprise.**

## **Annexe 1**

### **Quelques dates repères**

#### ***Culture entrepreneuriale, rentabilité et sens de l'innovation.***

C'est en 1991 que Francis Markus et Robert Zolade associent leur expérience complémentaire acquise au sein des plus grands groupes internationaux de restauration et rachètent 35 % de Générale de Restauration, filiale du groupe Accor spécialisée en restauration collective.

Les deux fondateurs vont rapidement développer le groupe grâce à une stratégie qui allie esprit de partenariat, rentabilité et sens de l'innovation. En englobant des entités françaises et étrangères spécialisées dans le domaine de la restauration sous contrat et des services associés, ils vont progressivement donner à Elior sa place de troisième opérateur en Europe.

#### **1991**

Le groupe est fondé par Francis Markus, Robert Zolade et 300 cadres associés pour la prise de participation de 35% dans le capital de Générale de Restauration, filiale de restauration du groupe Accor.

#### **1993**

Le groupe initie son activité en restauration de concession en prenant une participation dans la société Elitair.

#### **1994**

Elior acquiert la participation résiduelle d'Accor dans générale de Restauration et crée la société espagnole de restauration de concession Elite Aeropuertos.

#### **1995**

Le groupe signe un accord de partenariat avec Catering & Allied, intervenant en restauration collective au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

#### **1997**

Le groupe acquiert 51% de la société française de restauration de concession Holding de Restauration Concédée (HRC).

#### **1998**

Le groupe prend le nom d'Elior et adopte, en France, une organisation en deux activités : la Restauration Collective avec Avenance, et la Restauration de Concession avec Eliance.

#### **1999**

Elior accélère son développement européen par des acquisitions au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

#### **2000**

Elior s'introduit sur le premier marché d'Euronext et intègre l'indice SBF 250. Il lance la marque au Royaume-Uni.

#### **2001**

Elior devient leader de la restauration sous contrat en Espagne par alliances stratégiques avec les sociétés en restauration de concession, et Serunion en restauration collective. Il s'implante ainsi au Portugal et au Maroc, et renforce ses positions en Amérique Centrale et Latine.

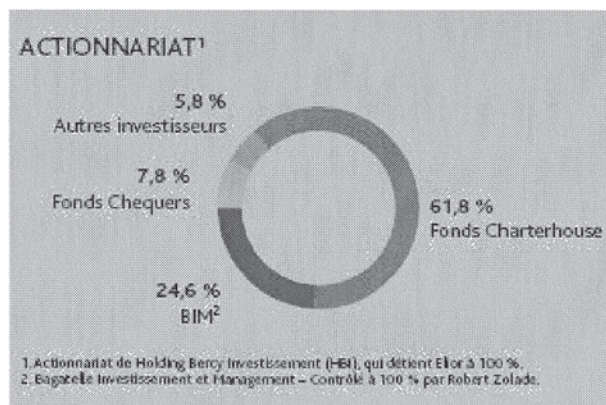
***Source : [www.elior.com](http://www.elior.com)***



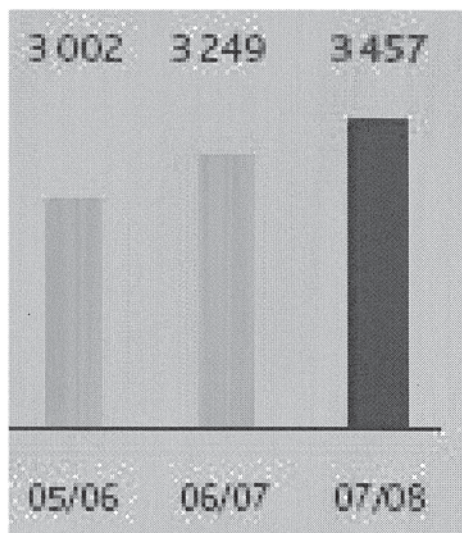
## Annexe 2

### Informations financières du groupe Elixir

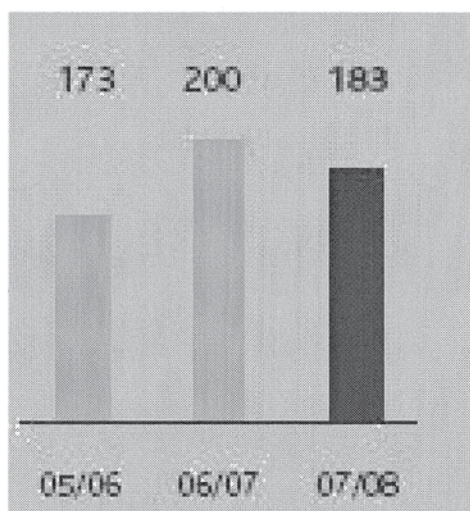
#### L'actionnariat du groupe Elixir



#### Evolution du chiffre d'affaires consolidé (au 30/09/08 en millions d'euros)



#### Evolution du résultat opérationnel courant (au 30/09/08, en millions d'euros)



Source : extrait rapport d'activité 2007/2008

Tournez la page S.V.P.

### **Annexe 3**

## **Le développement durable chez Elior**

### **Une démarche de responsabilité**

Conscients des implications sociétales de nos activités, nous nous sommes engagés en faveur du développement durable. En qualité d'entreprise signataire du Pacte Mondial de l'ONU depuis 2004, nous défendons et assurons la promotion de ses principes dans chacune de nos activités.

### **Trois priorités sont définies à long terme :**

- Pour nos **clients et convives**, être un véritable **partenaire en matière de nutrition**, de santé et de bien-être.
- Pour nos **collaborateurs**, devenir **l'employeur préféré** du secteur.
- Pour la **Cité**, être un groupe **citoyen et respectueux de son environnement**.

### **Des engagements**

Ainsi, avec l'implication de chaque division, nous nous engageons à :

- Informer nos collaborateurs, nos fournisseurs, nos clients et le grand public de notre adhésion au pacte mondial.
- Promouvoir publiquement et systématiquement ces principes.
- Intégrer ces principes dans notre fonctionnement et notre culture.
- Publier régulièrement nos réalisations en décrivant les progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces principes et d'une ou plusieurs bonnes pratiques.

La direction des ressources humaines d'Elior assure la coordination globale de ces actions pour le Groupe. Elle anime des groupes de travail transversaux regroupant et partageant l'information sur les meilleures pratiques mises en œuvre par Elior, tant en France qu'à l'international. Elle intègre un Responsable du développement durable.

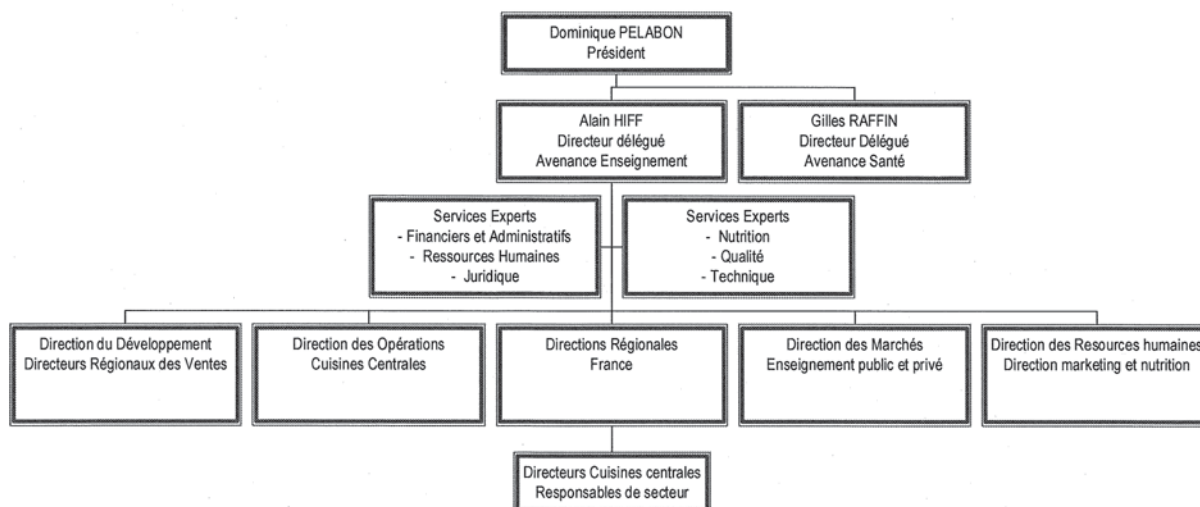
*Source : [www.elior.com](http://www.elior.com)*



## Annexe 4

### Extraits du dossier de candidature auprès de la ville de Marseille

### Organigramme Avenance



Sept directions d'Avenance, au service des collectivités territoriales, contribuent à la mise en œuvre des moyens nécessaires à la gestion du service délégué, en appui des cuisines centrales :

- direction régionale Provence Alpes Côte d'Azur
- direction technique
- direction générale des achats
- direction organisation et qualité
- direction marketing
- direction des ressources humaines et formation
- direction financière et administrative



Elles mettent à disposition de la collectivité tous les outils lui permettant d'exercer son contrôle en toute transparence.

Ce souci constant d'excellence s'inscrit dans la logique des quatre priorités d'Avenance :

**Qualité, Innovation, Sécurité, Traçabilité**





- Forme juridique : Société par Actions Simplifiée.
- Capital : 1 299 984 euros.
- RCS : Paris B 662 025 196.
- Siège Social : 61-69 rue de Bercy 75589 Paris Cedex 12.
- 25 cuisines centrales (réparties sur toute la France) sont certifiées ISO 9001 version 2000 avec extension du champ de certification à la conception des menus.
- 5 500 restaurants scolaires.
- 593 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2006/2007 (18,3 % du C.A. total d'Elior).

**Tournez la page S.V.P.**



## Annexe 5 Les marques du groupe Elior

# LES MARQUES DU GROUPE



### RESTAURATION COLLECTIVE ET FACILITY MANAGEMENT

			
France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Italie	France	Espagne	Titres-repas, Italie







### MARQUES PROPRES

			
Restaurant Autoroutes France, Luxembourg	Restaurant, café et boutique Autoroutes et Aéroports - Espagne	Food Court Entreprises - France	
			
Restaurant libre-service Entreprises - Italie	Restauration et services Entreprises - Espagne	Restauration et boutique Entreprises Royaume-Uni	Services - Famille Autoroutes, Aéroports, Gares, Santé - France
<b>Boutiques</b>			
			
			

### RESTAURATION DE CONCESSION ET TRAVEL RETAIL

	
France, Royaume-Uni	Espagne, Portugal, Maroc, Amérique latine

### LES GRANDES TABLES D'ELIOR

	
Le restaurant gastronomique de la Tour Eiffel	Le restaurant du plus grand musée du monde
	
A Paris, le restaurant d'un musée d'exception	Le restaurant du sommet de la Tour Montparnasse
	
Réceptions et gastronomie à Paris	Traiteur et réceptions de prestige à Paris

### MARQUES EN FRANCHISE

