

# La restauration collective



© Philippe Castano pour l'INRS

## ■ DOSSIER RÉALISÉ

par Céline Ravallec,  
avec Katia Delaval,  
Cédric Duval  
et Delphine Vaudoux.

- 14** Les ingrédients sont réunis pour une plus grande prévention
- 16** Des décideurs aux opérationnels, tous acteurs de la prévention
- 19** « Nous devons faire beaucoup de compromis »

- 20** Des salariés mieux servis par eux-mêmes
- 22** Faire vivre son document unique pour faire évoluer ses pratiques
- 24** Quelle cuisine centrale pour demain ?

# Les ingrédients sont réunis pour une plus grande prévention

**PROFESSIONNELS DU SECTEUR**, donneurs d'ordres responsables des locaux de travail, équipementiers... c'est toute la chaîne des intervenants de l'activité de restauration collective qui semble avoir pris conscience de l'inquiétante sinistralité que connaît le secteur. Reste à mettre en œuvre les bonnes solutions.

antennes scolaires, restaurants d'entreprises, préparation des repas pour les hôpitaux... la restauration collective représente aujourd'hui près de 50% des repas pris hors domicile. Avec un indice de fréquence supérieur à celui du BTP et une augmentation durable du nombre de maladies professionnelles reconnues, l'activité connaît une sinistralité préoccupante. Manutentions manuelles, glissades et chutes de plain-pied, blessures avec outils sont les principaux risques d'accidents rencontrés dans le secteur. Mais ce qui s'avère inquiétant, c'est surtout l'augmentation du nombre de troubles musculo-squelettiques (tableau 57), qui constituent les maladies professionnelles les plus répandues du secteur. Gestes répétitifs, cadences soutenues, port de charges, travail au froid sont quelques-uns des facteurs pouvant contribuer à l'apparition de TMS des membres supérieurs. Les actions de prévention à mettre en œuvre sont d'autant plus ambitieuses que l'organisation de ce secteur est très hétérogène : les activités sont diverses

(lire l'encadré « Repères », page suivante) et les acteurs multiples. En premier lieu, la restauration collective est présente sur trois grands marchés : les entreprises et les administrations, les établissements scolaires et universitaires, le secteur sanitaire et social. « Il y a des spécificités propres à chaque secteur, les contraintes ne seront pas les mêmes dans la santé et dans l'enseignement par exemple », remarque Virginie Serrière, contrôleur de sécurité à la Carsat Sud-Est.

Les effectifs dans les cuisines sont également très variables. Les plus modestes comptent moins de 5 salariés, et jusqu'à une cinquantaine de salariés pour les plus importantes. Le nombre d'acteurs présents dans la gestion des cuisines collectives est par ailleurs conséquent : gérant, responsable de secteur, directeur régional, directeur national – voire international – pour les plus grands groupes du secteur, d'où des responsabilités à différents niveaux. La durée des marchés est également un facteur à prendre en compte. Les contrats sont majoritairement signés pour trois ou cinq ans.

Les locaux et le matériel sont mis à la disposition de l'entreprise intervenante par le donneur d'ordres pour cette période. La nature des locaux peut donc être extrêmement variable : une cuisine récemment construite n'aura rien de commun avec des locaux anciens, où l'agencement de l'espace, l'organisation des flux et l'installation de matériels neufs sont limités. « L'accidentologie découle directement de la configuration des locaux et la nature des accidents du travail recensés est aussi liée à l'environnement de travail », poursuit Virginie Serrière. L'entreprise utilisatrice (donneuse d'ordres) a la responsabilité de mettre à disposition et d'entretenir des locaux conformes et adaptés à l'activité et d'initier la mise en œuvre de documents réglementaires (plans de prévention, documents uniques...). L'entreprise intervenante doit pour sa part assurer l'utilisation adéquate et en sécurité des outils et du matériel et garantir la sécurité de ses salariés et celle de ses propres intervenants extérieurs (documents uniques, protocoles de sécurité...). Face à cette hétérogénéité

**3,8** milliards de repas par an sont servis en France dans le cadre de la restauration collective, sur un total de 8,5 milliards de repas pris hors domicile.

**21 400** restaurants fonctionnent en gestion concédée, représentant un tiers des restaurants collectifs.

**94 000** collaborateurs travaillent dans la branche de la restauration collective concédée, dont 75 000 dans les sociétés de restauration collective.

(Source : Syndicat national de la restauration collective)



© Philippe Castano pour l'INRS

des situations de travail, une approche globale de la prévention des risques s'impose pour améliorer durablement les conditions de travail dans la restauration collective. À l'image de la démarche menée par les Carsat Sud-Est et Languedoc-Roussillon qui ont chacune en cours un plan d'action régional auprès des acteurs locaux (lire p. 16 à 18). Le secteur commence à évoluer sur ces questions. Une prise de conscience des enseignes se fait jour depuis quelques années. « Nous avons constaté au niveau national une réelle prise de conscience de l'ensemble des grandes enseignes du secteur, remarque encore Virginie Serrière. Nous relevons une volonté affichée de faire évoluer les chiffres de la sinistralité (réduction visée de 50% des accidents du travail en 2016, par exemple)

et d'optimiser une organisation déjà structurée. »

### Des équipementiers concernés

Parmi les actions menées, « l'ergonomie et la prévention en conception commencent à être mieux prises en compte, comme le montre l'implication d'un architecte chez Sodexo dans plusieurs projets en région Paca, observe Jean-Christophe Sollari, contrôleur de sécurité à la Carsat Sud-Est. Le traitement thermo-acoustique des lieux est nettement amélioré, les contraintes physiques réduites grâce aux nouveaux matériels. » D'où l'importance de prendre en compte le plus tôt possible la conception des lieux et des espaces de travail dans les projets de construction ou de réaménagement de cuisines centrales (lire

Une prise de conscience des enseignes de la restauration collective se fait jour depuis quelques années en faveur de la prévention des risques et pour une amélioration durable des conditions de travail.

à ce sujet l'interview page 19). Ce qui n'est néanmoins pas toujours applicable. « À l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris, il y a peu de projets neufs, constate Denis Pédron, référent restauration au département de la politique logistique à l'AP-HP jusqu'en décembre 2015. Mais lorsque des restructurations sont programmées, l'ergonomie des locaux et des postes de travail, ainsi que les flux, sont pris en compte dans les réaménagements. »

Enfin, les fournisseurs ont eux aussi un rôle à jouer, avec la mise sur le marché de nouvelles générations de matériels. Ils cherchent à innover en intégrant davantage d'ergonomie aux outils. « On est aujourd'hui passé d'une économie de masse, où dans les précédentes décennies tout le monde s'équipait, à une économie de renouvellement, où les entreprises sont plus attentives aux outils qu'elles acquièrent et plus exigeantes, observe Laurent Boisseuil, directeur industriel chez Rosinox et Friginox, fabricants de matériel pour grandes cuisines. C'est pourquoi notre mission est de mieux identifier les attentes des utilisateurs pour, à terme, leur proposer des produits adaptés au plus près de leurs besoins », et faire de la sécurité un argument de vente différenciant.

Si les évolutions s'annoncent progressives, tous les ingrédients sont réunis pour parvenir à des résultats : les différents acteurs du secteur prennent désormais en compte à leur niveau les problématiques en santé et sécurité et s'impliquent dans la recherche de solutions. ■

C. R.

## REPÈRES

L'activité de restauration collective englobe l'approvisionnement des matières premières (impliquant le déchargement ou le dépotage des produits en palettes puis leur stockage), la préparation des repas (décontamination, assemblage, transformation, cuisson, refroidissement, répartition), le service, la livraison et le nettoyage.

## POUR EN SAVOIR PLUS

### Brochures

■ *La restauration collective, aide au repérage des risques professionnels*, ED 6075, INRS.

■ *Conception des cuisines de restauration collective*, ED 6007, INRS.

À consulter sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

### Web

■ « Restauration collective : La prévention s'invite au menu », dossier réalisé par la Carsat Sud-Est. À consulter sur <http://solutionspreventionlemag.carsat-sudest.fr>.

■ Site du syndicat national de la restauration collective : [www.snrc.fr](http://www.snrc.fr).

**LES CARSAT SUD-EST** et Languedoc-Roussillon mènent chacune un plan d'actions régional « restauration collective » pour la période 2014-2017. L'occasion de sensibiliser les acteurs du secteur (enseignes, gérants, donneurs d'ordres, fabricants...) et de promouvoir des bonnes pratiques sur le terrain.

## Des décideurs aux opérationnels, tous acteurs de la prévention

Clinique Casamance, à Aubagne, Bouches-du-Rhône, il est 10h30. La distribution des repas débute dans les services de soins. Les plateaux, préparés sur place, dans la cuisine centrale de l'établissement, sont acheminés vers les bâtiments où ils seront distribués à l'aide de chariots en inox. Depuis le bâtiment du restaurant, Franck Prefaci, employé de restauration, déplace sans effort deux chariots remplis, pesant autour de 120 kg chacun, à l'aide d'un tracteur électrique. L'acheminement se fait aisément à pied. Plus besoin de force pour réaliser le transfert. Ce tracteur électrique, dont le restaurant s'est équipé début 2015, est une illustration des actions réalisées par l'entreprise Élior<sup>1</sup> sur ce site, mais aussi plus largement dans l'ensemble du groupe, pour améliorer les conditions de travail.

« Dans l'activité de restauration collective, nous rencontrons principalement des risques liés aux manutentions manuelles et des risques de chute de hauteur ou de plain-pied » explique Jean-Raymond Wiart, directeur

de la restauration à la Casamance. En termes d'ergonomie, de nombreux petits aménagements ont contribué à l'amélioration des conditions de travail des salariés sur ce site qui prépare 1 000 à 1 200 repas chaque jour et emploie une vingtaine de personnes : en légumerie, le poste complet est équipé d'une douchette spécifique avec jet d'eau nécessaire au prélavage et au rinçage de produits alimentaires, associée à une pompe doseuse automatique ; les plans de travail sont sur roulettes afin de faciliter le déplacement des tables lors du nettoyage des sols ; le piano est suspendu pour favoriser également le nettoyage des sols sans avoir à déplacer l'ensemble ; les chariots sont dotés de fonds constants pour récupérer les contenus sans manipuler les contenants...

« Lors de la livraison des palettes de matières premières, nous veillons par exemple dans la mesure du possible à éviter les reprises de charge lors du dépotage », poursuit Jean-Raymond Wiart. Cela passe aussi par des actions simples, comme la substitution de l'eau de javel par un

produit moins irritant pour la décontamination des produits frais.

À quelques kilomètres de là, au stade Vélodrome à Marseille, un peu plus tard dans la journée, c'est la fin de service. Mais rapidement débute la mise en production du lendemain. Les préparations sont réalisées en J-1, c'est-à-dire la veille de leur consommation. La rénovation récente du stade a été l'occasion de concevoir une cuisine centrale qui emploie aujourd'hui neuf personnes. Actuellement, y sont préparés les repas de

De nombreux petits aménagements peuvent contribuer à l'amélioration des conditions de travail des salariés, à l'instar de ce tracteur électrique qui permet de tirer sans effort des chariots de 120 kg chacun.



© Claude Alimodovar pour l'INRS

### SOCLE D'EXIGENCES MINIMALES EN CARSAT LANGUEDOC-ROUSSILLON

Le plan d'actions régional « restauration collective » défini par la Carsat Languedoc-Roussillon pour la période 2014-2017 comporte un socle d'exigences minimales en cinq points :

- **document unique** : identifier les risques liés aux manutentions manuelles et aux TMS, à partir de l'analyse des flux et de l'observation du travail réel ;
- **formation du personnel** : désignation d'un salarié référent en santé au travail, et formation des salariés à devenir acteurs Prap IBC (Industrie, bâtiment et commerce) ;

- **risques liés aux postures contraignantes** : mise en place de mesures de prévention pour réduire les expositions aux postures contraignantes ;

- **risques liés aux manutentions** : réduction des ports de charge des salariés lors de la réception des produits et du déplacement de denrées et matériel ;

- **risques liés à l'utilisation de produits chimiques** : mise en place d'un stockage adapté pour les produits chimiques dangereux.

plusieurs écoles du Var et de quelques Ehpad ainsi que des repas livrés à domicile. Parmi les innovations présentes dans ces locaux modernes, la cuisine a été dotée d'un outil multifonction à assistance informatique qui peut servir à la fois de sauteuse, de friteuse ou de marmite pour cuire des féculents, surnommé familièrement le « variocook ». « Il nous apporte un gain de temps énorme et améliore notre organisation, explique Stéphanie Accardo, chef d'unité chez Sogeres<sup>2</sup>. Des fiches techniques sont préprogrammées, avec les températures et les temps de cuisson prédéfinis. On peut lancer des cuissons de nuit. C'est la Rolls Royce de la cuisine! » « C'est vrai qu'il faut moins de dix minutes pour faire bouillir un gros volume d'eau, commente Pascal Lignereux, employé de restauration qui travaille depuis peu avec cet outil. Tout est programmable, on maîtrise bien la température, il n'y a pas besoin de surveiller en permanence. »

### Une région sensible

Ces exemples illustrent des améliorations récemment mises en œuvre dans des cuisines centrales du département des Bouches-du-Rhône. Elles s'inscrivent dans le plan d'action régional « restauration collective » qu'a établi la Carsat Sud-Est pour la période 2014-2017. « Il s'agit d'un programme d'accompagnement des enseignes de la restauration collective basé sur des visites d'entreprises effectuées par les préventeurs de terrain, précise Virginie Serrière, contrôleur de sécurité à la Carsat Sud-Est. Ces visites axées sur le conseil reposent sur l'ob-

Si de nouveaux matériels, mieux pensés en termes d'ergonomie, peuvent apporter de réelles améliorations en sécurité, il est néanmoins nécessaire que ceux-ci soient adaptés à la dimension de l'environnement de travail et aux besoins.

## REPÈRES

### ■ LA CARSAT

Languedoc-Roussillon a bâti une formation spécifique « Prévenir les risques liés à l'activité physique dans la restauration collective ». Elle a pour objectifs de mettre en œuvre une démarche de repérage, d'analyse et d'évaluation des risques professionnels et des situations de travail à risques (exposition aux TMS notamment), et de participer à la recherche d'axes de prévention visant à la transformation des situations de travail et à l'élaboration d'un plan d'actions et de son suivi. Plusieurs sessions sont déjà prévues : 5 et 6 avril, 10 et 11 mai 2016...



© Claude Almodovar pour l'INRS

servation des postes de travail depuis la réception des matières jusqu'à la plonge. Les grandes enseignes sont en cours de mise en œuvre et/ou d'amélioration de leur politique de sécurité et santé au travail. Notre valeur ajoutée s'appuie sur l'orientation de leur démarche vers celle de la prévention des risques professionnels. C'est l'occasion de présenter nos actions, nos exigences, d'étudier et partager les retours d'expériences, d'échanger sur de potentiels axes de travail communs. »

Ce plan a vu le jour à la suite du constat de la sinistralité de l'activité dans la région : l'indice de fréquence en 2013 était de 73 (contre 65 au niveau national) et l'indice de gravité de 21 (contre 19 au niveau national). Il s'adresse à toutes les directions régionales des enseignes de la restauration collective, qu'il s'agisse d'enseignes nationales ou régionales. À la fin de l'année 2015, une soixantaine d'établissements avaient été visités. « Nous cherchons à sensibiliser et impliquer les responsables



© Claude Almodovar pour l'INRS

## Interview

**EUGÉNIE MUNOZ**, ingénieur sécurité chez Élior pour la France Sud

« La direction générale d'Élior s'est engagée dans une politique en santé sécurité au travail pour la prévention des risques professionnels. Cela passe par la mise en place de l'application de la réglementation et la mise à jour des documents (plans de prévention, document unique...). Une animation sécurité est organisée, avec des quarts d'heure

sécurité s'adressant à tous les opérationnels une fois par mois. Un gros effort porte également sur les formations, avec notamment une formation à l'évaluation des risques pour les responsables d'équipe ou encore une formation à la prévention des risques liés à l'activité physique qui sera déployée durant l'année 2016. »

de secteurs des enseignes qui constituent l'interface entre les clients, qui décident d'investissements, et les exploitants, chefs gérants des cuisines », souligne Virginie Serrière. La Carsat Languedoc-Roussillon mène elle un programme similaire sur le sujet (lire « Repères » page 17). Certaines actions sont d'ailleurs réalisées conjointement entre les deux caisses.

Les fournisseurs ont également un rôle à jouer, avec les nouvelles générations de matériels. Il n'est pas rare que des outils contribuant à une plus grande sécurité soient méconnus des



© Claude Almodovar pour l'INRS

utilisateurs. À l'image d'une sauteuse avec crêpine, dont a été équipé en octobre dernier un self d'un institut médico-éducatif sur l'agglomération toulousaine, qui prépare une centaine de couverts par déjeuner. « L'avantage premier de cet outil par rapport aux marmites classiques porte sur la sécurité, observe Alain Bonvie, responsable de secteur chez Elres, l'entreprise de restauration collective qui gère le self.

En complément des démarches d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques professionnels mises en œuvre par les grandes enseignes, les fournisseurs ont également un rôle à jouer, avec les nouvelles générations de matériels.

Cela limite les risques de brûlures lors de la vidange de l'eau bouillante. Le transfert des charges se fait à hauteur d'homme, donc réduit les contraintes physiques. Et cela procure un gain de temps énorme. »

### Le développement en sécurité

Autre exemple à la cuisine centrale de Ternay, dans le Rhône, qui est équipée d'un cuiseur à féculents depuis août dernier. « Avant, la cuisson des féculents (lentilles, pâtes, blé...) se faisait dans des marmites de 300 litres remplies d'eau, explique Arnaud Fiorucci, directeur de la restauration chez Elres. Il fallait manutentionner des sacs de 2,5 ou 5 kg et les vider dans les marmites, au-dessus de l'eau bouillante. Les contraintes et risques étaient importants. Le cuiseur qui a été installé offre une meilleure ergonomie. Il est conçu pour faciliter le chargement et toutes les opérations sont commandées à partir d'un pupitre avec écran tactile. Le remplissage de la cuve par exemple est automatique, tout comme sa vidange. »

À l'activité de répartition, des pompes de transfert automatique commencent à apparaître dans les grandes cuisines, ce qui permet de réduire les gestes répétitifs tout en améliorant la productivité. « Néanmoins, les tests sur site montrent que les outils ne sont pas toujours adaptés, observe Eugénie Munoz, ingénieur sécurité pour la région Sud chez Elres. Le nombre de repas préparés, la taille de la cuisine, l'environnement jouent. Pour les petites cuisines d'Ehpad, on réfléchit ainsi à un sys-

tème de picking où les préparateurs auraient à proximité et à bonne hauteur tous les produits nécessaires à la préparation des repas. »

La sensibilisation des différents acteurs dans le groupe est un autre axe de travail pour développer le discours de prévention. De l'appel d'offres à la réalisation de la prestation, quelle valeur ajoutée peut être apportée sur les questions de santé et sécurité au travail? Les responsables développement du groupe Élior suivent ainsi désormais une formation à la sécurité. « Cela constitue un outil qui facilite le dialogue entre les responsables de secteurs, qui se positionnent en tant qu'experts, et les clients, témoigne Eugénie Munoz. Cela facilite la mise en œuvre de solutions sur des sites à risques avérés. »

Apporter un regard neuf sur la conception des postes de travail, prendre en compte l'ergonomie des nouveaux matériels et leur apport en matière de sécurité au travail sont autant d'atouts à faire valoir dans une transaction. « Il est important de sensibiliser les acteurs à tous les niveaux sur ces questions, y compris aux achats, conclut Virginie Serrière. C'est une culture à inculquer progressivement, mais les lignes commencent à bouger. Il est important de déployer ces outils pour engager le dialogue sur les questions de santé au travail dans les relations contractuelles avec le client. » ■

1. Élior, l'un des leaders du secteur, assure la restauration au sein de la clinique Casamance.

2. Sogeres est l'entreprise qui gère la cuisine centrale du stade Vélodrome.

C. R.

## FICHES DE BONNES PRATIQUES

La Carsat Sud-Est travaille à la rédaction de fiches de bonnes pratiques destinées aux entreprises de la restauration collective, notamment sur le petit matériel. « Il existe par exemple divers outils de découpe pour fruits ou légumes (pommes, concombres, courgettes, poivrons, ananas...), qui répondent à la fois à la problématique de gestes répétitifs et limitent l'utilisation de couteaux, réduisant ainsi les risques de coupures, commente Virginie Serrière, contrôleur de sécurité à la Carsat Sud-Est. Nous souhaitons encourager leur déploiement dans les cuisines centrales. À partir d'essais sur

un site, l'idée est de relayer le message et d'aider les enseignes à redéployer les actions sur d'autres de leurs sites. Nous souhaitons produire des documents pragmatiques, concrets qui collent aux réalités du terrain et tiennent compte des spécificités des différents secteurs (santé, enseignement, entreprises). En sachant aussi que les enseignes régionales n'ont pas forcément la même approche ni les moyens et sont moins structurées que les enseignes nationales. » La diffusion de ces fiches est prévue durant l'année 2016.

# « Nous devons faire beaucoup de compromis »

**NICOLAS GUERBE** est directeur de projet chez Sodexo, un des plus importants groupes de restauration collective en France. À ce titre, il intervient lors de constructions ou de réhabilitations de cuisines collectives.

## À quel moment intervenez-vous en tant que directeur de projet de Sodexo ?

**Nicolas Guerbe.** Mon équipe et moi-même intervenons lors de projets de réhabilitation ou de construction de cuisines collectives gérées par le groupe, dans la construction proprement dite mais également dans l'aménagement des locaux.

## Comment cela se passe-t-il ?

**N. G.** Nous travaillons en étroite collaboration avec les personnes de Sodexo spécialisées dans le lean management et l'ergonomie des espaces de travail. Notre objectif étant de limiter les charges, les déplacements... et de faire en sorte que le personnel puisse travailler dans de bonnes conditions. Par exemple, nous veillons à ce que des aspects ergonomiques soient bien pris en compte dans les appareils choisis, ou encore nous insistons pour que les postes de distribution de produits soient bien placés pour limiter les déplacements.

## Quand Sodexo est propriétaire, vous avez une marge de manœuvre plus importante ?

**N. G.** Si Sodexo est propriétaire, c'est beaucoup plus facile. *A priori*, on peut imposer nos choix.

Si nous ne sommes pas propriétaires, nous ne sommes que consultés. D'ailleurs, généralement, dans un premier temps, la demande du propriétaire ne porte pas sur les risques professionnels mais sur la décoration, les aménagements... C'est nous qui essayons, à cette étape, de proposer des matériaux, des outils, et d'insister sur certains points qui vont faciliter le travail futur des salariés.

## À quelles contraintes devez-vous faire face ?

**N. G.** Surtout des contraintes financières. Il faut absolument faire passer le message que plus les choses sont anticipées et font partie de la genèse du projet, moins elles coûtent cher. Par exemple, on veille à fixer les étagères au mur pour ne pas qu'elles tombent, on propose des chariots élévateurs permettant de gerber facilement les produits les plus lourds... Mais parfois, les contraintes techniques peuvent devenir complexes. Je pense en particulier aux plafonds dans les cuisines. Pour répondre à des questions d'hygiène, nous sommes amenés à mettre en place des plafonds isothermes. Si nous souhaitons mettre des plafonds ayant des propriétés

acoustiques, cela nous pose des problèmes d'accessibilité et d'intervention lors des opérations de maintenance. Dans ce cas, il vaut mieux poser des baffles acoustiques. De même pour les siphons au sol : ça n'est pas toujours évident de les positionner correctement par rapport au matériel. Je peux encore citer les systèmes anti-écrasement sur les quais de déchargement : ils coûtent très cher, et ne sont pas forcément adaptés aux différentes tailles des camions ou des chariots. En fait, nous sommes obligés de faire beaucoup de compromis et d'arbitrages.

## Êtes-vous amenés à travailler avec le réseau Assurance maladie-risques professionnels ?

**N. G.** J'ai fait la connaissance de la Carsat Sud-Est en 2014, à l'occasion de la rénovation du stade Vélodrome, à Marseille. C'est Bouygues qui a fait venir des représentants de la Carsat et les échanges ont été particulièrement intéressants. Maintenant que je connais mieux la Carsat, je sais qu'elle peut m'apporter de bonnes idées et des conseils, et la réflexion devient de plus en plus active sur la prévention des risques professionnels. ■

Propos recueillis par D. V.

**4 000** sites de restauration en France sont gérés par Sodexo. Leur taille est très variable : d'une dizaine de salariés à 400 pour le plus important.

**34 000** salariés travaillent dans le groupe dans l'Hexagone. Sodexo est présent dans 80 pays.

**34** personnes constituent l'équipe de Nicolas Guerbe. Celui-ci va suivre une vingtaine de projets de rénovation ou de construction pendant l'année 2016.

**ASSOCIER LES IDÉES** des salariés travaillant en cuisine à la culture sécurité développée par Sodexo : telle est la recette élaborée par le restaurant interentreprise géré par le groupe, à Bobigny, en Seine-Saint-Denis. Elle vise à améliorer les conditions de travail et à prévenir les accidents du travail.

## Des salariés mieux servis par eux-mêmes

Plus d'accident du travail depuis le 26 novembre 2014. Le résultat est affiché fièrement dans les cuisines du restaurant interentreprise (RIE) géré par Sodexo à Bobigny, en Seine-Saint-Denis. C'est l'aboutissement d'une démarche de gestion des risques menée au niveau du site, avec la participation active des salariés et le soutien de la direction hygiène, sécurité et

Les emplacements d'ustensiles et d'EPI sont indiqués par un code couleur.



© Philippe Castano pour l'INRS

environnement France (HSE) du groupe.

L'équipe de l'établissement est constituée de onze personnes et délivre en moyenne 480 couverts par jour, et jusqu'à 530 les jours de forte affluence. Elle travaille 5 jours sur 7 depuis 2008, année d'inauguration des locaux. Comme souvent en restauration collective, l'espace de travail n'appartient pas à Sodexo mais à son client. C'est donc essentiellement sur l'organisation du travail et le matériel mobile que l'équipe a eu le plus de marge de manœuvre pour améliorer les conditions de travail. « Et avec une surface dédiée à l'ensemble de la production et au stockage de moins de 400 m<sup>2</sup>, l'organisation est primordiale. Notre client a lui aussi contribué à des améliorations (NDLR : lire l'encadré ci-dessous) », explique Jean-Claude Granger, le directeur du RIE depuis 2011.

Les contraintes temporelles sont une autre facette importante du métier, l'équipe travaillant quotidiennement en trois temps : la production (préparation des repas) de 7h30 à 11h, le service de 11h30 à 14h puis le

nettoyage. Pour chaque salarié, la journée de travail comporte donc nécessairement plusieurs activités.

### Management participatif et prévention de la santé au travail

L'équipe s'est récemment lancée dans une démarche de prévention s'appuyant notamment sur des méthodes de *lean management*. « Un des points-clés est que les idées émanent de l'équipe et non des managers qui doivent rester en retrait », explique Agnès Michel, responsable régionale Sodexo. C'est donc Éric Leroux, le second de cuisine, qui a piloté ce projet mené par les salariés.

Le remplacement d'une partie des meubles fixes par du mobilier roulant, suggéré par les salariés, a notamment amélioré le quotidien de l'équipe. Par exemple, des échelles gastronomes permettent de ranger directement la vaisselle à la sortie de la plonge et de l'apporter directement à l'endroit où les récipients seront de nouveau utilisés. Avant, ces derniers étaient stockés sur des grilles placées sur un

### LE PROPRIÉTAIRE, ACTEUR AUSSI DE LA PRÉVENTION

Propriétaire des locaux, le client a lui aussi contribué à l'amélioration des conditions de travail des salariés de Sodexo. Par exemple, lors de récents travaux de rénovation, l'installation d'une vitrine supplémentaire a permis de limiter le réapprovisionnement pendant le service, un moment particulièrement intense en activité pour les salariés.

Un plafond phonique a été mis en place dans la salle accueillant les clients et la zone dédiée au lavage de la vaisselle des clients. « Il a également fait installer il y a deux ans un nouveau lave-vaisselle, ce qui avait déjà permis de réduire le bruit de

5-6 dB(A), témoigne Jean-Claude Granger, le directeur du RIE. Et il y a un an et demi, deux nouveaux fours ont été installés, avec une porte sécurisée pour éviter, lors de l'ouverture, le risque de brûlure par échappement de vapeur. »





© Philippe Castano pour l'INRS

meuble fixe et portées ensuite une à une, au prix de nombreux allers-retours. La diminution du nombre de manipulations et de déplacements réduit automatiquement les risques d'accidents. « Nous n'avons plus besoin de courir à gauche et à droite pour chercher la vaisselle. Je suis moins fatiguée en fin de journée », témoigne Mirka Bourse, qui s'occupe notamment de la préparation du froid. Avec la multiplication des

L'installation d'un nouveau lave-vaisselle et d'un plafond thermique a permis d'atténuer le bruit.

meubles sur roulettes, il a été nécessaire de repenser globalement la position et le rangement du mobilier, des ustensiles et des EPI. Les emplacements sont indiqués à l'aide d'un ruban adhésif, selon un code couleur, ce qui facilite leur rangement. Un système déjà utilisé depuis quelques années sur le site. « Certains salariés ne sont pas à l'aise avec la lecture. Nous avons donc utilisé des photos et des illustrations sur les murs pour que tout le monde puisse s'y retrouver », explique Agnès Michel.

Dans les réserves, une hauteur limite maximale de stockage, définie de façon à réduire les mouvements de bras au-dessus des épaules, permet de réduire le risque de troubles musculo-squelettiques (TMS). Par ailleurs, les produits les plus lourds sont stockés sur l'étagère située à hauteur de hanche. « Les salariés adhèrent davantage à la prévention lorsqu'ils sont impliqués dans la mise en place des mesures, note la responsable régionale. La démarche a stimulé les échanges et la communication au sein de l'équipe, plus soudée et sereine aujourd'hui. Elle a redonné du dynamisme aux salariés. Elle s'inscrit dans la durée: les salariés continuent à proposer des améliorations et à signaler des dysfonctionnements. »

### Vers une culture de prévention partagée

Sodexo a mis en place des règles communes de prévention en faveur de la santé-sécurité au travail. Fondées sur les principes généraux de prévention, elles sont adaptées aux activités du groupe et récapitulées dans le

livret et le classeur du dispositif « Plan de maîtrise santé sécurité au travail » (PMSST) fournis par l'entreprise aux managers. Les membres du CHSCT ont été impliqués dans la conception du document. « Ce dispositif vise notamment à promouvoir une culture de sécurité commune. L'offre de services s'est diversifiée, mais la restauration reste l'activité majoritaire du groupe, précise Philippe Laurent, chef de projets santé-sécurité au travail à la direction HSE du groupe. Toutefois, même au sein de cette activité, les environnements de travail sont très différents avec des contraintes spécifiques: Sodexo intervient aussi bien au sein d'écoles, d'Ehpad, d'établissements pénitentiaires, de restaurants d'entreprises ou administrations, d'hôpitaux, de cliniques et même en restauration événementielle – au Parc des Princes ou lors du Tour de France, par exemple. Par ailleurs, ce socle commun permet aux salariés de conserver certains repères lors d'un changement de lieu de travail. » Car dans la restauration collective, les changements d'affectation sont relativement fréquents et dépendent des renouvellements des contrats d'exploitation du groupe.

« Le dispositif contient également des affiches autocollantes illustrant des principes de prévention qui permettent de promouvoir l'ensemble des mesures de prévention auprès de tous nos salariés. Des outils de prévention sont également accessibles aux managers sur notre intranet », précise Ronan Le Saëc, chef de projets santé-sécurité au travail. ■

K. D

## Interview

**RONAN LE SAËC**, chef de projets santé-sécurité au travail

« Depuis septembre 2014, Sodexo a généralisé les formations sur le management de la santé et la sécurité au travail, proposées à l'ensemble de ses cadres dirigeants, du responsable de site au directeur général. Si elles reviennent toutes sur les principes généraux de prévention, elles sont adaptées à leur fonction, avec

des outils plus opérationnels pour les managers de terrain. Et depuis novembre 2015, un module spécifique a été créé pour répondre aux besoins des membres des 29 CHSCT que compte le groupe en France. Il propose des outils opérationnels adaptés à leur action sur le terrain. »



© Philippe Castano pour l'INRS

# Faire vivre son document unique pour faire évoluer ses pratiques

**CONFRONTÉE AUX PROBLÉMATIQUES** de manutentions et aux risques liés aux ambiances thermiques et sonores, l'unité centrale de restauration (UCR) de l'hôpital Cochin mise sur la formation de ses agents et l'acquisition d'équipements pour améliorer les conditions de travail. Une démarche en continu.

C'est un grand cube gris posé au beau milieu de l'hôpital Cochin à Paris. À l'intérieur, pas moins de 3000 m<sup>2</sup> répartis sur trois étages sont consacrés à la confection de 7500 repas par jour à destination du personnel et des patients de plusieurs hôpitaux de l'Assistance publique-hôpitaux de Paris (Hôtel Dieu, Cochin, Necker, Val de Grâce, Raymond-Poincaré, Ambroise-Paré et Sainte-Périne). Pour tenir la cadence, plus de 160 agents se relaient de 6h à 21h45. Les plats sont préparés dans la cuisine de l'unité centrale de restauration (UCR) puis envoyés au restaurant du personnel ou bien déposés sur des plateaux-repas avant d'être acheminés dans les différents services.

« Notre service de restauration collective fait appel à de nombreux métiers allant de la logistique à l'administratif, en passant par la cuisine, le ménage et la confection de plateaux-repas, explique Didier Clément, ingénieur restauration du groupe hospitalier. Face à autant de situations de travail différentes, nous nous devons de faire vivre



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

notre document unique pour prévenir au mieux les risques professionnels. »

Les troubles musculosquelettiques (TMS) liés aux manutentions figurent parmi les principaux risques rencontrés. « Je souffre parfois du dos et des genoux à force d'être debout », assure Nouanemala, un agent de confection de plateaux-repas. Marie-Antoinette, un agent de lavage, fait le même constat : « Il nous arrive de nous baisser, de porter de la vaisselle, sans compter les torsions, ce qui se révèle parfois doulou-

Un document unique qui suit au plus près l'activité des salariés et évolue en même temps que les pratiques de l'entreprise est à l'origine de la mise en place de mesures efficaces en matière de prévention des risques professionnels.

reux. » Face à ces risques, l'UCR a acquis plusieurs équipements visant à limiter les efforts. Des tabourets assis-debout ont ainsi été installés dans la salle de confection des plateaux-repas, où l'essentiel de l'activité se fait debout. « Dès que je le peux, je m'assieds, confie Tounessia, une autre salariée du service. Mon siège me permet d'être assise dans certains cas, c'est vraiment reposant. » Des chariots à niveau constant pour les assiettes équipent également le restaurant du personnel, ce qui évite aux agents de restauration de se baisser. Un investissement conséquent a par ailleurs été consacré au remplacement des deux machines à laver industrielles. Grâce à ces dispositifs, les anciennes opérations de trempage, très lourdes en manutention et réalisées dans des ambiances particulièrement humides, ont été supprimées. Enfin, les anciens sols fissurés ont été renouvés avec du carrelage antidérapant, facilitant ainsi la manutention des chariots.

Le référent TMS du groupe hospitalier a également ciblé ses



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

## LE GROUPE HÔPITAUX UNIVERSITAIRES PARIS CENTRE

Les hôpitaux de l'Assistance publique-hôpitaux de Paris (AP-HP) sont organisés en douze groupes hospitaliers réunissant plusieurs établissements et au sein desquels est organisée la prévention des risques professionnels pour les salariés desdits établissements. Localisé sur cinq arrondissements parisiens, le groupe « Hôpitaux universitaires Paris centre » est composé d'un ensemble de trois hôpitaux repartis sept sites hospitaliers : Cochin, Port-Royal, Tarnier, Hôtel-Dieu, Broca, La Collégiale, La Rochefoucauld. Ces établissements proposent une offre variée de soins permettant la prise en charge de la plupart des pathologies de l'adulte, de la femme et du nouveau-né, de la personne âgée. Ils regroupent 6 700 professionnels dont plus de 1 000 médecins.

actions sur l'équipe de restauration. À partir des déclarations d'accidents du travail, il fait des analyses de la situation, élabore un arbre des causes, donne des recommandations ou des préconisations, et propose des plans d'actions. « Il a également réalisé pour les agents de restauration un cahier des charges de prestations de formation à la manutention de charges inertes, de stérilisation et de transport de l'hôpital », ajoute Catherine Gaget, conseillère en prévention des risques professionnels. Les agents du service de restauration pourront être ainsi formés en 2016.

### Action de sensibilisation au bruit

D'autres difficultés sont liées aux ambiances thermiques et sonores. Dans la salle de confection des plateaux-repas par exemple, la température ne dépasse pas les 11 °C. Les salariés ont désormais à leur disposition des gilets anti-froid, des tours de cou et des gants en coton. En outre, l'organisation du travail a été pensée pour qu'ils ne restent qu'une heure et demie par jour dans cette salle. De leur côté, les agents travaillant dans la laverie du restaurant du personnel sont exposés à des chaleurs importantes en été. Une étude a été conduite sur le système de ventilation et une solution a été trouvée pour limiter cette hausse de température en augmentant le débit d'air prélevé.

« Cette année, une action de sensibilisation au bruit a été conduite en collaboration avec le service de santé au travail, poursuit Nadjati Aboudou, la

Des tabourets assis-debout ont été installés dans la salle de confection des plateaux-repas, où l'essentiel de l'activité se fait debout. Des chariots à niveau constant pour les assiettes équipent également le restaurant du personnel, ce qui évite aux agents de restauration de se baisser.

“

L'objectif était d'impliquer les agents et de recueillir leurs demandes.

”

responsable qualité. L'objectif était d'impliquer les agents et de recueillir leurs demandes en matière de protection auditive notamment. Certains se sont ainsi prononcés pour des bouchons d'oreilles, d'autres pour des casques. Le risque, en imposant des équipements, c'est que ceux-ci ne soient pas portés. D'où l'importance d'écouter les premiers intéressés. » Un appel d'offres est actuellement en cours pour l'achat de ces protections auditives.

« Avec le recul, je constate qu'au-delà des questions de prévention, ces différentes actions ont

suscité des échanges et redynamisé les équipes », estime Didier Clément. En 2012, le lancement d'une étude centrée sur les risques psychosociaux (RPS) agit comme un déclencheur. « Notre service, considéré comme sensible, a commencé à être montré du doigt, confie Didier Clément. Mais au fur et à mesure des entretiens, les salariés se sont sentis écoutés et ont pu exprimer leurs difficultés. En parallèle, la direction nous a soutenus. Au final, ces réflexions ont permis d'identifier les points difficiles et des pistes de progrès. » ■

C. D.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

## INTERVIEW

**NADJATI ABOUDOU**, responsable qualité

« Chaque groupement hospitalier (GH) dispose de son propre document unique (DU) d'évaluation des risques professionnels. Après plusieurs tentatives d'intégrer ce document dans des applications de gestion informatique existantes, il a été décidé d'acquérir un logiciel dédié en 2011. Celui-ci fait l'objet de réévaluations régulières, au moins une fois par an et chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée. Il doit également être revu après chaque accident du travail. Il est consultable sur l'intranet du groupe hospitalier à chaque actualisation.

Une consultation plus ciblée par secteur et par service sera effective dans le courant de l'année 2016. Nos efforts vont dans le sens d'une mise à jour régulière et rapide, toutes proportions gardées. En effet, nous possédons au sein du GH plus de 2 500 situations de travail différentes. Pour 2016, la priorité est donnée à l'intégration progressive des risques psychosociaux dans le document unique à la suite des résultats de l'étude RPS lancée il y a deux ans et réalisée secteur par secteur. »

# Quelle cuisine centrale pour demain ?

**UN GROUPE DE TRAVAIL** associant le monde universitaire, le monde de l'industrie et celui de la prévention s'est récemment formé en région Centre. Son objectif : identifier ce que sera la cuisine centrale du futur, en particulier sur les aspects ergonomiques.

À quoi ressemblera la cuisine centrale de demain ? Un groupe de travail associant trois approches différentes – celle de l'université, celle de l'industrie, celle de la prévention – s'est récemment constitué pour se pencher sur cette question. Partageant le constat que l'accidentologie dans l'activité de restauration collective reste élevée et que l'ergonomie est encore trop rarement prise en compte lors de l'aménagement des cuisines, ces acteurs se sont retrouvés pour se pencher sur les raisons de cette situation. Jacques Riff, responsable du master 2 d'ergonomie à l'université d'Orléans, Laurent Boisseuil, directeur industriel chez Rosinox et Friginox, et Amaury Pasquet, contrôleur de sécurité à la Carsat Centre-Val de Loire, forment ce groupe, auquel participe également Nina Pann, étudiante en master 2 d'ergonomie de la motricité à l'université d'Orléans et en apprentissage chez Rosinox.

Une première réunion du groupe a eu lieu au milieu de l'année 2015. « L'idée de ce groupe est de réfléchir à ce que sera la cuisine centrale du futur, en associant des acteurs qui ont chacun

*une approche différente et qui se complètent »,* remarque Amaury Pasquet. L'activité de restauration collective intègre un certain nombre de tâches précises : chargement-déchargement des matières premières, nettoyage des produits frais, transformation, cuisson, refroidissement, service, nettoyage. Comment faire en sorte de mieux intégrer l'ergonomie au fil de tout ce processus ? « Une des approches est d'aller plus loin sur la thématique du lean manufacturing en y associant étroitement des ergonomes, décrit Laurent Boisseuil. Le "vrai" lean consiste à atteindre la satisfaction des clients en s'appuyant sur le développement personnel et le bien-être des salariés, ce qui par conséquent a un impact positif sur la productivité. Cela en ne se limitant pas à la question des troubles musculo-squelettiques, mais grâce à une approche plus large englobant entre autres la charge mentale. Cela passe pour nous par une étude précise des besoins des clients. Or, pour l'heure, les bureaux d'études des fabricants ont encore peu cette culture du terrain. Ils connaissent mal les flux, savent peu identifier les contraintes aux différents postes

*de travail, alors qu'au contraire, les ergonomes ont l'œil pour ça. »* D'où le rôle joué par Nina Pann dans ce groupe de travail. « Je vais recueillir des données sur le terrain à partir d'observations des situations de travail dans les cuisines, pendant toute la production, depuis l'arrivée des matières premières jusqu'au nettoyage final, explique-t-elle. On constate par exemple que les nouvelles technologies investissent massivement les cuisines, on y trouve beaucoup d'écrans tactiles. L'activité est par ailleurs soumise à énormément de phases de nettoyage, qui prennent un temps fou. Les échanges dans le groupe permettent de confronter différentes expériences et différents points de vue. »

Une nouvelle réunion a eu lieu en début d'année. À terme, ces échanges prenant l'activité des cuisines centrales dans sa globalité devraient apporter leur contribution à l'amélioration des conditions de travail dans ce secteur : matériels plus ergonomiques, flux mieux organisés, espaces de travail réfléchis en fonction des contraintes inhérentes aux activités... ■

C. R.

## LES MANUTENTIONS MANUELLES

Les postes et situations de travail identifiés à risque dans la restauration collective du fait de manutentions manuelles sont principalement : magasinier, chauffeur-livreur, production chaude et froide, répartition, décartonnage-déboîtement, allotissement. La brochure *Méthode d'analyse de la charge physique de travail*, publiée par l'INRS, propose une méthode d'analyse des risques liés à la charge physique de travail. Elle permet de repérer et d'analyser les facteurs de risques pour l'appareil locomoteur en tenant compte de la globalité des composantes de l'activité. Elle permet également d'établir

des priorités et d'orienter vers des pistes pertinentes de prévention. Cette analyse, qui s'effectue en 4 phases successives, fait appel aux principes ergonomiques et à la manière de les appliquer pour la conception et l'amélioration des situations de travail. Elle s'appuie sur des textes de référence (normes, directives, littérature scientifique) dans le champ de la charge physique de travail. Cette méthode est applicable dans les entreprises de toutes tailles.

Méthode d'analyse de la charge physique de travail, ED 6161, INRS. À consulter sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).