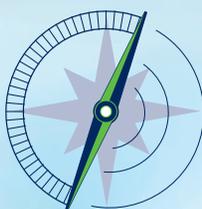


Le **GUIDE** de la
QUALITÉ en
RESTAURATION HOSPITALIÈRE
& MÉDICO-SOCIALE
par Olivier **SCHRAM**

Outils et
indicateurs de performance
pour la Suisse



Philippe Hersant & Partners

Pourquoi un guide de la qualité en restauration hospitalière ?

On s'accordera généralement sur le fait que la restauration contribue activement au rétablissement du patient hospitalisé ou au confort de la personne âgée hébergée en résidence. On conviendra de la même façon que la restauration fait partie intégrante de toute démarche-qualité entreprise par l'hôpital, la clinique ou l'E.M.S. dans lesquels elle est mise en œuvre.

Il est bien loin – et tant mieux ! – le temps où le patient n'était qu'un "numéro" qui devait, pendant son séjour en institution hospitalière ou sanitaire, se contenter certes d'un service médicalisé de pointe mais tout en redoutant un service hôtelier qui manquait alors sérieusement de considération.

Aujourd'hui plus que jamais, l'institution sanitaire suisse, qu'elle soit publique ou privée, qu'elle héberge pour de courts ou longs séjours, se doit de fournir une restauration de qualité qui garantisse sécurité et qualité d'accueil à tous les stades de son élaboration.

Il convient à cet effet de rappeler que la restauration en secteur hospitalier et E.M.S. :

- **ne se limite pas à une activité logistique de fabrication et de distribution de repas**, organisée autour de contraintes et de réglementations qu'il faut appliquer, "juste" pour être en conformité,
- mais qu'elle constitue aussi et avant tout un **moment de réconfort, de chaleur et de vie ...** pour un client à satisfaire.

Cette recherche constante de la satisfaction des convives-patients implique que pour assurer la qualité de service, voire l'excellence, l'approche qui ne serait que logistique ou industrielle doit être proscrite.

La prestation-repas doit répondre le plus justement possible, dans les limites d'une bonne et saine gestion, aux besoins et désirs du patient ou du résident.

Il s'agit donc de viser la qualité de l'**offre alimentaire** mais au sens le plus large du terme, à savoir :

- l'**assiette** avant tout, ce qui signifie le goût, la traçabilité, la qualité organoleptique, la quantité, les couleurs, la présentation,
- la **température** : ce qui est froid doit être servi froid et ce qui est chaud doit être servi chaud,
- l'aspect et la **propreté du plateau**, de la vaisselle, des couverts et de la serviette,
- la **diversité de l'offre alimentaire**, seule capable de briser la monotonie,

- le sens du service, de la reconnaissance, de la gentillesse et du sourire liés à un **vrai service personnalisé** car de proximité,
- l'efficacité mais aussi l'adaptation de **modes de distribution et de transport** modernes,
- la pertinence d'un **environnement-repas** optimisant détente et confort (aménagement de la salle à manger, information du convive sur les prestations disponibles, etc.)

Seule donc la perception par le client d'un haut niveau de qualité totale permettra de garantir à l'établissement d'accueil, outre sa notoriété médicale, sa réputation de "restaurateur".

Pour réussir à satisfaire pleinement les convives, **c'est toute une démarche-qualité qui doit s'engager autour de la fonction alimentaire et au-delà, de la fonction hôtelière.**

Cette démarche doit être globale. Elle doit mettre **le client au centre même de son cheminement**. Elle doit se construire et se peaufiner sur le terrain, avec beaucoup de pragmatisme et de lucidité, mais aussi d'imagination et de créativité.

Elle doit aussi pouvoir se contrôler, se corriger, s'améliorer à chaque instant. **Et pour cela, elle a besoin d'outils clairs, simples, facilement exploitables, axés sur l'essentiel.** C'est ce que **Philippe Hersant & Partners** vous propose dans ce guide qui n'a d'autres prétentions que de vous aider chaque jour à mieux servir vos patients ou vos résidents, autrement dit, contribuer à leur assurer le confort optimal.

La qualité : une seule définition

Pour parvenir à la meilleure définition et compréhension de la problématique "qualité", il convient de parler le même langage, ce qui suppose une définition claire. Dans ce sens, nous préconisons de retenir la définition suivante, en partie empruntée à la norme ISO mais adaptée à la restauration en secteur sanitaire et social :

La qualité, c'est l'ensemble des caractéristiques du couple "produit-service" (le repas en situation) qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins implicites ou exprimés des parties en présence qui, en l'espèce, sont de natures différentes :

- **les patients, résidents, le personnel** : "manger bon, simple, sain, varié, à heure fixe et dans un environnement confortable et sécurisant, ..."
- **la direction de l'institution hospitalière ou E.M.S.** : "satisfaire ses clients et son personnel en offrant une prestation hôtelière de qualité complémentaire de l'offre de soins ; maîtriser ses coûts et valoriser son image, ..."



Les objectifs de ce guide

- vous apporter matière à réflexion sur la nécessaire qualité de l'offre globale que constituent les repas que vous devez servir à vos clients,
- vous fournir, pour assurer cette qualité, des outils de comparaison, de décision et d'appréciation simples, opérationnels, efficaces et sûrs,
- vous permettre de **définir** votre offre-restauration par rapport aux standards minima de qualité et ce, pour vous encourager "à faire mieux en permanence",
- mais aussi que vous puissiez, grâce à nos outils, non seulement parler de la qualité mais la construire et la **vivre au quotidien**, et qu'en bref, elle se voit !

Toutes vos interrogations doivent trouver une réponse dans ce guide :

- quels sont les **préalables** à toute **démarche-qualité** ?
- comment mes patients ou résidents jugent-ils **la qualité des repas** que leur sert mon établissement ?
- comment maîtriser les **basiques de la qualité de service** ?
- pourquoi et comment **mettre en œuvre une veille-qualité** permanente et efficace ?
- quelles sont, concrètement, les implications de la fameuse "**méthode HACCP**" dans mon quotidien ?
- mon personnel de restauration (1) est-il bien formé, non seulement à l'hygiène de base mais aussi au suivi des **protocoles garantissant sécurité et qualité** à mon service hôtelier ?
- etc.

(1) la désignation "personnel de restauration", tout au long de ce guide et sauf exception, est à considérer dans sa dimension globale (personnel de cuisine et personnel de service au contact des convives)

Résumons l'ambition que se fixe modestement cet ouvrage. Il s'agit en l'occurrence **d'accompagner les décideurs des établissements de santé suisses dans le défi quotidien qu'ils ont à relever au niveau de la restauration hospitalière**. Ce défi qui consiste précisément à trouver le juste équilibre entre une maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité produite.

Olivier SCHRAM

Philippe Hersant & Partners





Table des matières

Avant-propos - - - - -	1
Pourquoi un guide de la qualité en restauration hospitalière ? - - - - -	2
Chapitre 1 : L'abécédaire de la qualité de service - - - - -	8
Chapitre 2 : Mesurer la satisfaction de ses clients-convives - - - - -	11
2.1. L'enquête de satisfaction : pourquoi ? - - - - -	11
2.2. L'enquête de satisfaction : comment ? - - - - -	12
2.3. L'enquête de satisfaction, et après ? - - - - -	16
Chapitre 3 : Dessiner les grands axes de sa politique "restauration" - - - - -	19
3.1. Une restauration inscrite à part entière dans son projet d'établissement -	19
3.1.1. L'état des lieux préalable - - - - -	20
3.1.2. Une vraie stratégie "restauration" - - - - -	20
3.1.3. Des actions programmées - - - - -	20
3.2. Les phases essentielles de sa politique "restauration" - - - - -	20
3.2.1. Intégrer les tendances actuelles de la restauration hors foyer - - - - -	20
3.2.2. Identifier le(s) profil(s)-type de ses convives - - - - -	21
3.2.3. Elaborer le programme alimentaire :	
quelles prestations pour quels convives ? - - - - -	25
3.3. Les installations techniques, le matériel de cuisine - - - - -	28
3.3.1. Les locaux et leur répartition - - - - -	28
3.3.2. Schéma organisationnel pour un hôpital de 150 lits - - - - -	29
3.3.3. Mode de fabrication et autres considérations - - - - -	30
3.4. Un budget fidèle à la politique "restauration" définie - - - - -	31
3.4.1. Les différentes sections budgétaires - - - - -	31
3.4.2. Les tableaux de bord - - - - -	32
Chapitre 3 : Garantir une sécurité alimentaire optimale - - - - -	33
4.1. La réglementation, la pratique - - - - -	33
4.2. La sélection des produits alimentaires - - - - -	35
4.3. La sécurité alimentaire sur le terrain - - - - -	35
4.3.1. Les grilles d'évaluation - - - - -	35
4.3.2. Comment bien repérer les dysfonctionnements - - - - -	39
4.3.3. La mise en conformité des locaux - - - - -	42
4.4. L'organisation de l'équipe "restauration" :	
le socle de la qualité de service - - - - -	43





Chapitre 5 : Organiser une veille-qualité permanente et efficace - - - - - 45

5.1. Comment ne pas se perdre dans le vocabulaire de la qualité - - - - -	46
5.2. Les conditions indispensables à une bonne veille qualité- - - - -	48
5.2.1. Bien connaître ses clients et leurs critères "qualité" - - - - -	48
5.2.2. Adopter un comportement d'écoute permanente, jauger les écarts entre service attendu et service perçu - - - - -	48
5.2.3. Apporter régulièrement les ajustements nécessaires- - - - -	50
5.2.4. Accompagner l'évolution des comportements- - - - -	50
5.3. Les indicateurs de satisfaction et tableaux de bord- - - - -	50
5.3.1. Le questionnaire de sortie - - - - -	50
5.3.2. Le tableau de bord de la veille qualité - - - - -	50
5.3.3. Les plans d'action "qualité" - - - - -	53
5.4. Le coût d'une prestation de qualité- - - - -	53
5.4.1. Les indicateurs économiques - - - - -	53
5.4.2. L'impact de la veille-qualité - - - - -	54

Chapitre 6 : Optimiser le recours éventuel à une société de restauration collective- - - - - 55

6.1. Pourquoi une société de restauration collective ? - - - - -	55
6.1.1. Caractéristiques et missions principales d'une SRC - - - - -	55
6.1.2. Principaux services proposés par les SRC - - - - -	58
6.2. Comment intégrer clairement ses exigences qualitatives à son contrat de restauration - - - - -	60
6.2.1. Le cahier des charges : auto-gestion ou sous-traitance, le même combat - - - - -	60
6.2.2. Déroulement-type d'une consultation - - - - -	60
6.3. Comment contrôler la prestation de la SRC- - - - -	63
6.3.1. Intégrer son prestataire à la vie de son établissement- - - - -	63
6.3.2. Actions et indicateurs de suivi de son prestataire - - - - -	66

Quid d'une certification du système qualité de son service restauration ? - - - - - 71

Contacts et liens Internet - - - - - 72

