

Mise en œuvre des achats de bovin à l'équilibre en restauration hors domicile



©INTERBEV / Benjamin Bechet

Contributeurs du guide

Le présent guide est le fruit
d'une collaboration entre les membres INTERBEV,
notamment Restau'Co, de ses comités régionaux et du SNRC,
à l'issue des **"Assises du Bœuf"**
organisées par INTERBEV Bovins en 2022.

Introduction

L'édition du guide pratique de mise en œuvre des achats à l'équilibre en restauration fait suite aux engagements de Restau'Co et du SNRC aux Assises du Bœuf pour favoriser l'équilibre carcasse lors des achats de la restauration.

Depuis 2018, INTERBEV est engagée dans une démarche collective de responsabilité sociétale, encadrée par la norme ISO 26000 et labellisée par l'AFNOR "engagé RSE, confirmé" de niveau 3/4.

Cette démarche de progrès repose sur 4 axes de travail :

- la **préservation de l'environnement**
- le **bien-être et la santé animale**
- la **juste rémunération de l'ensemble de la filière et l'attractivité des métiers**
- l'**alimentation de qualité, raisonnée et durable.**

La prise de conscience de l'importance de la mise en œuvre d'achats à l'équilibre par

le maillon restauration permet d'agir de manière significative sur les enjeux "juste rémunération" et "alimentation de qualité et durable". En effet, la filière Bétail et Viande a pour objectif d'augmenter la part de viande bovine française en RHD à l'horizon 2028. Acheter l'ensemble des muscles d'un animal permet de maîtriser son approvisionnement en augmentant la part de viandes françaises de qualité, maîtriser la transparence de la rémunération à l'ensemble des acteurs de la filière et communiquer sur l'origine des produits servis en restaurant.

Ce guide a pour vocation de donner les clefs de réussite pour une mise en œuvre pas à pas, au travers de fiches pratiques et d'exemples réussis en France. Il a pour but d'accompagner les acheteurs de la restauration dans leurs premiers essais et par la suite de généraliser cette pratique. Il permettra également aux utilisateurs déjà convertis de vérifier si leurs pratiques sont optimisées.



Sommaire

Les enjeux pour la filière	p. 5
Définition et explication du concept	p. 6
• Définition.....	p. 7
• La démarche.....	p. 8
• Défis à relever en restauration.....	p. 10
• Comparaison de 2 types d'approvisionnements.....	p. 11
Opportunités et témoignages	p. 12
• Les opportunités pour l'établissement.....	p. 12
• Intégration des achats de bovin à l'équilibre dans les lois EGAlim et Climat & Résilience.....	p. 13
• Témoignages.....	p. 15
Processus de mise en œuvre	p. 16
• Les étapes clefs de la mise en place.....	p. 16
• Détail des étapes pour réussir la mise en place du projet d'approvisionnement à l'équilibre.....	p. 17
• Pérenniser le projet.....	p. 20
Outils	p. 22

Documents annexes au guide

FICHE ASSISTANCE : Mise en œuvre des achats de bovin à l'équilibre

FICHE PLANNING D'ACHAT ET PLAN DE MENUS

- Exemple 1 : scolaire, 1000 couverts en choix multiples et liaison chaude
- Exemple 2 : cuisine centrale, 5000 couverts en choix unique et liaison froide

FICHES PRATIQUES ÉQUILIBRE D'UTILISATION

- Option 1 : Rôti - Steak - Sauté - Effiloché
- Option 2 : Rôti - Émincé - Sauté - Effiloché
- Option 3 : Émincé - Sauté

LIVRETS DE MISE EN ŒUVRE DES RECETTES

- Effilochés
- Émincés maigres
- Sautés
- Rôtis qualitatifs
- Steaks qualitatifs

Les enjeux pour la filière

L'élevage français, qui repose sur un modèle d'élevage autonome, herbager et à taille humaine, joue un rôle clé pour nos territoires

Il entretient les paysages, favorise la biodiversité, préserve la qualité de l'eau et contribue au stockage du carbone dans les sols des prairies. C'est un modèle vertueux qui soutient aussi l'économie locale, grâce aux nombreux emplois qu'il génère, assurant ainsi une vitalité économique dans nos territoires et garantissant leur souveraineté.

Pourtant, notre souveraineté alimentaire est aujourd'hui menacée par la décapitalisation du cheptel (réduction des effectifs d'animaux), du fait du manque de visibilité et d'une rémunération insuffisante des éleveurs. En huit ans, la filière bovine française a perdu 14 % de son cheptel soit 1,1 M de vaches.

Face à ce constat, la priorité est claire : fédérer l'ensemble des professionnels de la filière pour enrayer la décapitalisation, et conserver un élevage bovin dynamique sur les territoires et une production de viande française dont la qualité est reconnue et qui fait notre fierté.



Garantir notre souveraineté alimentaire n'est plus une option : c'est une nécessité. Cette ambition doit être portée par l'ensemble des maillons de la filière avec une traduction concrète sur le terrain.

Pour garantir l'avenir de la filière viande bovine, il faut une action conjointe, portée par une ambition collective.

Ensemble, nous avons la possibilité de transformer la restauration en un modèle exemplaire, au service de la souveraineté alimentaire et de l'avenir de notre pays. Ce changement commence ici et maintenant, avec un engagement clair, une action déterminée et une ambition partagée.

Faisons-le !



Emmanuel Bernard
Président d'INTERBEV Bovins

Définition et explication du concept d'achat de bovin à l'équilibre

LE CONSTAT

Certains morceaux sont très demandés en restauration, au détriment d'autres parties de la carcasse.

> **Un déséquilibre qui fragilise l'économie de la filière élevage et viande.**

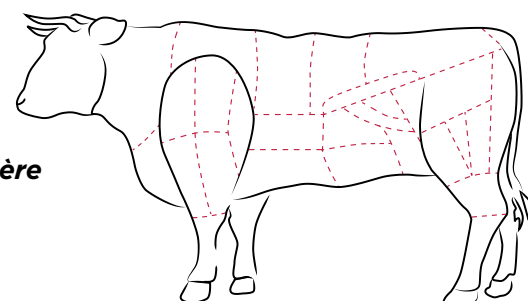
LA DÉMARCHÉ

Approvisionner "à l'équilibre", c'est valoriser l'ensemble des morceaux de la carcasse d'un bovin.

> **Une approche locale, durable et transparente... qui permet aussi aux chefs de cuisine de diversifier leurs menus et de maîtriser leur budget.**

L'IMPACT

Plus de durabilité, plus de cohérence, plus de sens. Une juste rémunération pour l'ensemble des acteurs de la filière. **Une vraie transition pour la restauration !**



© INTERBEV - Georges Humbert

DÉFINITION

La valorisation de l'ensemble des muscles d'une carcasse de bovin est une question fondamentale qui unit tous les acteurs de la filière viande en France. L'équilibre dans les achats de muscles est la garantie d'une juste rémunération pour les éleveurs ; ainsi qu'un défi à relever pour le secteur de la restauration, principalement utilisateur de muscles similaires tels que l'entrecôte, le paleron ou le filet. Dans ce cadre, INTERBEV a identifié deux niveaux d'achat permettant d'atteindre l'équilibre et favoriser l'émergence d'une montée en gamme.

Valorisation des muscles à l'équilibre

La notion de valorisation des muscles à l'équilibre implique de proposer des menus comprenant autant de recettes à base de muscles d'arrière que de muscles d'avant de l'animal. L'acheteur définit le poids nécessaire pour réaliser un service, et propose par exemple soit deux menus du type sauté et rôti le même jour, soit deux menus du type sauté et rôti à plusieurs jours d'intervalle.

EXEMPLE

2 500 repas par jour
= 120 g x 2 500 couverts
= 300 kg nécessaires
2 solutions :
> **Jour 1 : 150 kg de sauté et 150 kg de rôti**
Ou
> **Jour 1 : 300 kg sauté et jour 2 : 300 kg de rôti**

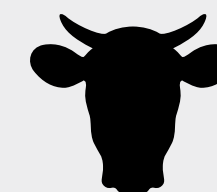
Valorisation de bovin à l'équilibre (carcasse entière)

La notion d'achat de bovin à l'équilibre nécessite la valorisation en cuisine de l'ensemble des muscles disponibles sur une carcasse hors produits tripiers.

L'acheteur définit en amont le potentiel de son établissement en termes de capacité à varier les recettes et le poids nécessaire pour un service afin de déterminer le nombre d'animaux à abattre.

EXEMPLE

Produits mis en œuvre :
Rôti - Émincé - Sauté - Effiloché
2 500 repas / jours
= 120 g x 2 500 couverts
= 300 kg nécessaires pour un service unique



4 bovins à mettre en œuvre

Quantité de sauté généré et nombre de couverts :

SAUTÉ 342 kg > **Couverts** 2842

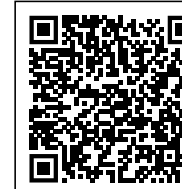
La mise en œuvre des carcasses pour la réalisation d'un service de sauté génère également les quantités de produits ci-dessous :

RÔTI 249 kg > **Couverts** 2071

ÉMINCÉ 196 kg > **Couverts** 1631

EFFILOCHÉ 206 kg > **Couverts** 1712

Pour faire sa simulation :
<https://www.viandes-rhd.fr/outils-achats-des-viandes/les-impactometres/impactometre-bovins-a-lequilibre/>



LA DÉMARCHE

Le terme “achat de bovin à l'équilibre” en restauration se réfère généralement à une méthode d'approvisionnement en viande où le restaurant achète un animal entier (ou une partie significative de celui-ci) directement auprès d'un éleveur ou d'un fournisseur.

Acheter l'ensemble des muscles d'un animal permet de maîtriser son approvisionnement en augmentant la part de viandes durables et de qualité, maîtriser la transparence de la rémunération à l'ensemble des acteurs de la filière et communiquer sur l'origine des produits servis en restaurant.

La mise en place de la méthode d'approvisionnement dans son établissement est déterminante.

Qualité et localisation

En achetant directement des animaux entiers, les établissements peuvent choisir la qualité et la situation géographique de l'élevage et/ou de l'animal. Cette maîtrise de l'approvisionnement n'est pas réalisable si le chef de cuisine n'achète que des muscles identiques en grande quantité provenant d'un allotissement¹ en atelier de découpe.

La qualité recherchée peut être :

- Une démarche qualité de type SIQO²
- Une conformation et un engraissement de carcasse (exemple : conformation R engraissement 3)
- Une catégorie d'animaux, un type racial ou une race (exemple : catégorie génisse et type viande de race charolaise)

La localisation de l'élevage peut être liée :

- À la situation géographique par rapport au restaurant
- Au savoir-faire de l'éleveur
- À la volonté de s'impliquer et de soutenir un collectif d'éleveurs

Connaissance de l'ensemble des maillons de la filière

L'approvisionnement à l'équilibre permet de relier la provenance de la viande à un ou plusieurs élevages. Une rencontre avec le producteur permet de favoriser la découverte des métiers de la filière.



© INTERBEV - Aldo Soarès

¹Allotissement : fait de grouper des marchandises de caractéristiques identiques en lots (exemple : lot de 100 palerons VBF provenant de 50 carcasses).

²SIQO : signe officiel de qualité et d'origine (liste disponible sur <https://www.inao.gouv.fr/Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO>)

Maîtrise de la disponibilité des produits

En s'engageant à valoriser une carcasse entière, le restaurant s'assure une stabilité de la qualité des produits servis en évitant le risque de rupture de stock en période de tension pour certains muscles (exemple : muscle de l'ailoyau³ en été et pièces à mijoter en hiver).

Maîtrise des coûts et juste rémunération des acteurs de la filière

L'achat de bovin à l'équilibre permet de maîtriser les coûts différents des muscles d'une carcasse grâce à un prix fixe pour l'ensemble des recettes proposées aux convives. Cette méthode favorise la mise en place d'une contractualisation sécurisant les revenus à l'amont comme à l'aval de la filière.

Montée en compétences et engagement des collaborateurs

Pour les chefs et le personnel en cuisine, travailler avec des carcasses entières est une occasion d'apprentissage précieuse. Cela enrichit leurs compétences en boucherie et en préparation de viande, ce qui peut améliorer la qualité globale des plats servis et augmenter la satisfaction des collaborateurs en les unissant autour d'un projet commun.

Valeur ajoutée et communication

Le changement d'approvisionnement est une opportunité pour l'établissement de développer des partenariats valorisants et augmenter sa renommée. Les convives en recherche d'authenticité et de transparence apprécieront l'effort mis en œuvre pour valoriser les filières françaises. Une communication spécifique est une valeur ajoutée à mettre en œuvre.

EN RÉSUMÉ

L'achat de bovin à l'équilibre en restauration permet :

- une utilisation optimale des ressources disponibles,
- la possibilité d'affiner les choix de qualité et d'origine de la viande,
- de s'investir pour développer la juste rémunération de l'ensemble des acteurs de la filière.

³Aloyau : faux-filet, entrecôte, filet, bavettes, rumsteck



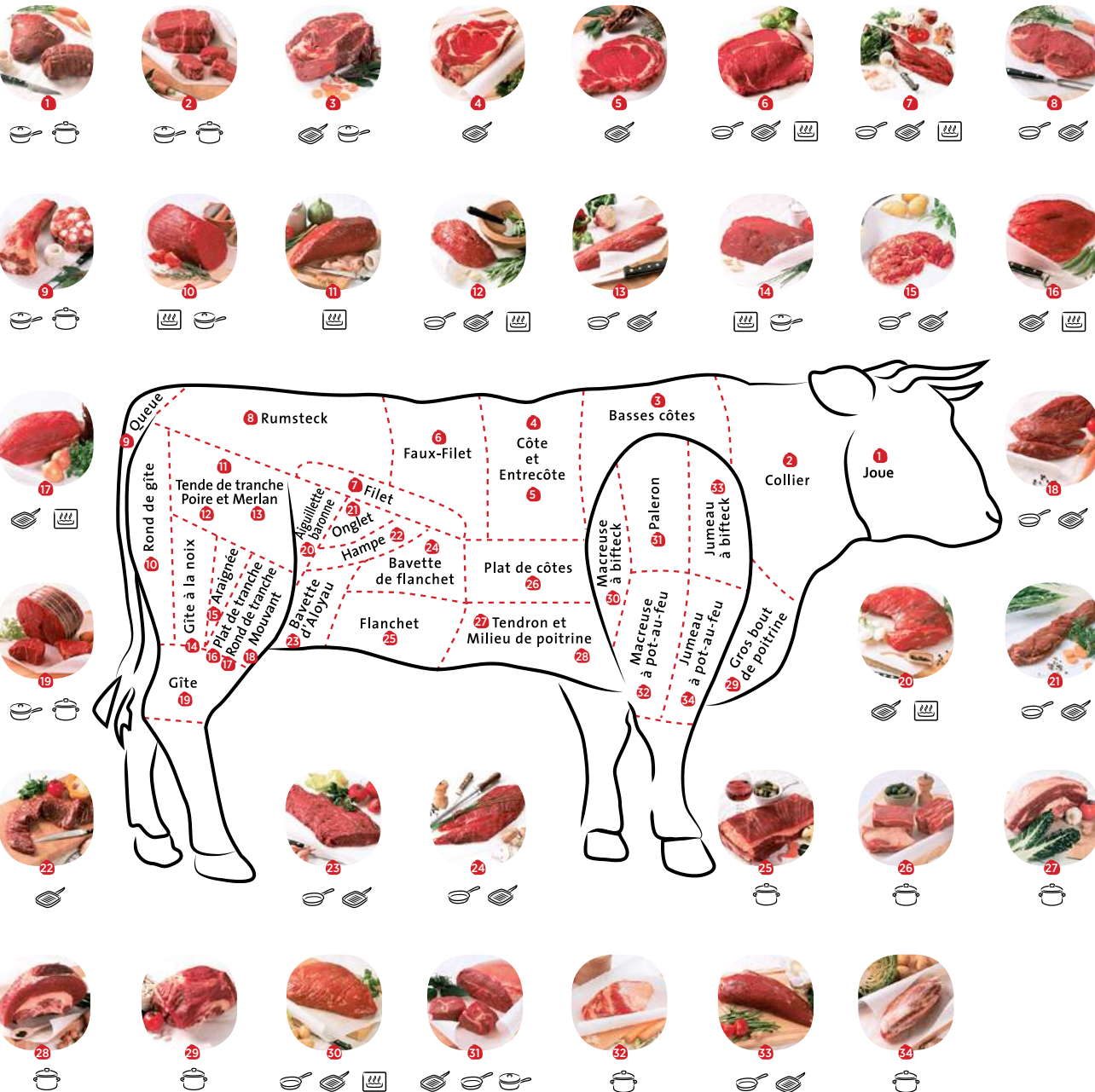
© INTERBEV - Raphaël Auvray

DÉFIS À RELEVER EN RESTAURATION

La carcasse génère des muscles qui correspondent à une destination culinaire. Les chefs devront s'assurer d'utiliser l'ensemble des muscles en élaborant des menus adaptés aux quantités produites par la ou les carcasse(s).

Is devront également s'adapter aux périodes de consommation en proposant d'autres morceaux et si besoin, ne pas hésiter à travailler de la viande surgelée qui leur permettra d'apporter satisfaction à leurs clients et convives lorsque la demande sur certains produits sera trop forte par rapport à leur disponibilité en frais.

Dans ce cadre, une attention particulière doit être portée à la formation du personnel à cette nouvelle façon de s'approvisionner afin d'engager l'ensemble de l'équipe dans le changement de fonctionnement.



EXEMPLE

Une carcasse d'un bovin de 390 kg engendre 247,71 kg de viande nette après désossage et épluchage.

Les destinations culinaires se répartissent comme suit : 45% de viande à cuisson dite rapide et 55% de viande à cuisson dite lente.

Les muscles entreront dans l'élaboration de recettes telles que steak, rôti, sauté, effiloché, émincé.

Le détail des recettes est à retrouver sur les fiches technique INTERBEV : <https://www.viandes-rhd.fr/outils-achats-des-viandes/fiches-techniques-dachat-des-viandes-et-charcuterie/>

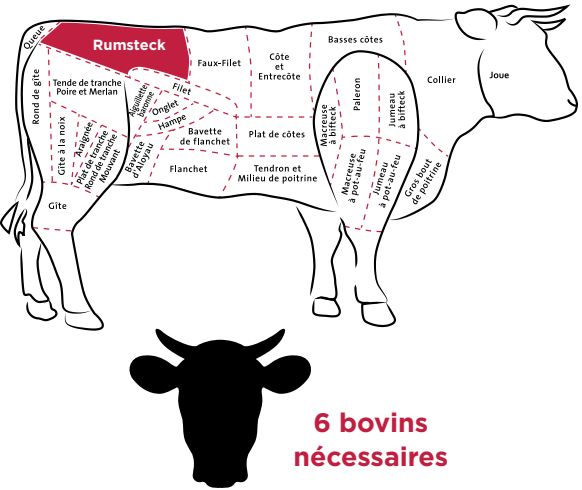


COMPARAISON DE 2 TYPES D'APPROVISIONNEMENTS

Par exemple, pour un établissement de 450 convives réalisant un service de rôti de bœuf qualitatif (120 g/pers.), quel est l'impact si un seul muscle est sélectionné (cas n°1) ou si l'établissement a mis en place un achat de bovin à l'équilibre (cas n°2) ?

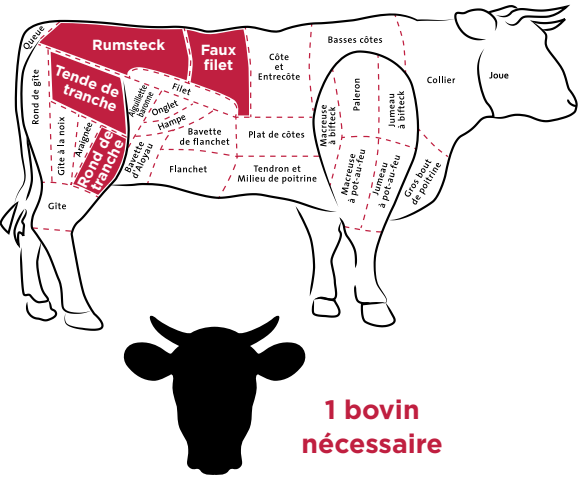
CAS N°1

Muscle : cœur de rumsteck
Poids muscle par animal : 9,01 kg
Besoin recette : 54 kg



CAS N°2

Muscles : cœur de rumsteck - faux-filet -
filet rumsteck - rond de tranche -
tende de tranche
Poids muscles par animal : 58,97 kg
Besoin recette : 54 kg



Lorsque plusieurs muscles différents sont utilisés pour une recette, le nombre de carcasses nécessaires est diminué. Le fournisseur n'aura donc pas à gérer le déséquilibre généré par la commande de l'acheteur.

En effet dans le cas n°1, le fournisseur devra vendre par la suite 2 tonnes de viande pour honorer la commande de l'établissement. Dans le cas n°2, l'acheteur optimise l'utilisation des muscles d'une carcasse pour préparer son plat puis prévoit l'utilisation des autres muscles grâce à la mise en œuvre de recettes complémentaires tels que les sautés, rôtis, émincés ou effilochés.

En conclusion, l'acheteur a la possibilité de sélectionner les critères carcasse ou l'élevage de son choix puisqu'il s'engage à utiliser l'ensemble de l'animal.

Opportunités et témoignages

OPPORTUNITÉS

Dans la restauration, l'engagement dans une démarche d'approvisionnement "Bovin à l'équilibre" est une opportunité d'agir concrètement en faveur de la valorisation du modèle d'élevage herbager, de défendre nos valeurs et notre souveraineté.

Les avantages pour l'établissement

Un approvisionnement "Bovin à l'équilibre" présente des bénéfices réels pour les établissements du secteur de la restauration hors domicile :

- **Garantir la souveraineté alimentaire** et préserver des élevages sur le territoire
- Répondre aux règles fixées par les lois EGalim et Climat & Résilience
- **Créer du lien** et du sens entre les différents maillons de la filière
- Soutenir les filières élevage avec la possibilité de **contractualiser** et de sélectionner un animal pour un **produit de qualité**
- Améliorer la visibilité sur le prix payé pour les produits tout en favorisant une **juste rémunération** des éleveurs et de chaque acteur de la filière
- **Répondre aux attentes des consommateurs** en quête de sens, de plaisir et de transparence sur l'origine et la qualité des produits
- Réduire la problématique de **régularité** sur les produits en tension
- Innover et fédérer les équipes sur une **démarche porteuse de sens**
- **Se démarquer** avec une communication singulière



INTÉGRATION DES ACHATS DE BOVINS À L'ÉQUILIBRE DANS LES LOIS EGALIM ET CLIMAT & RÉSILIENCE



Utilisation de l'alinéa " Les produits dont l'acquisition a été fondée principalement sur la base de leurs performances en matière de protection de l'environnement et de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture " pour qualifier le bovin à l'équilibre en EGalim compatible.

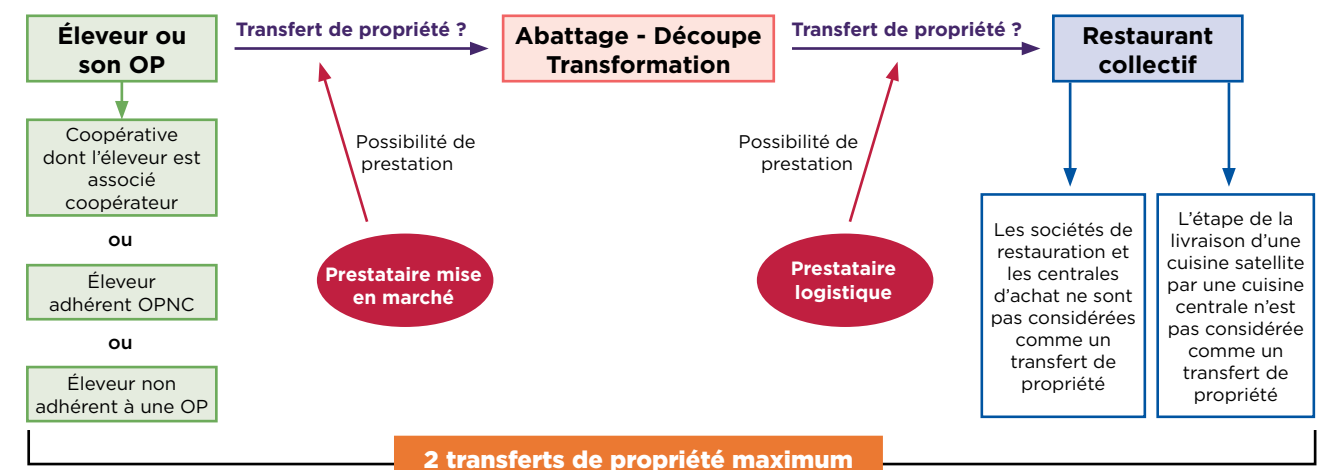
Cette catégorie s'appuie sur deux critères de choix de l'offre. Elle ne relève donc pas d'un label, d'une mention valorisante, d'une certification ou de tout autre signe de qualité. Ces critères sont cumulatifs, c'est-à-dire qu'ils doivent être tous les deux présents parmi les critères de sélection.

Il convient de qualifier d'une part l'approvisionnement direct du bovin, et d'autre part de qualifier sa performance en matière de protection de l'environnement.

Qualification de l'achat en approvisionnement direct

L'approvisionnement direct s'entend comme un intermédiaire maximum avec transfert de propriété (par exemple, l'abatteur, l'industriel ou le transformateur). La mise en marché des animaux vifs ou la logistique aval, si elles sont nécessaires, doivent être réalisées en prestation pour rentrer dans ce cadre.

L'analyse des étapes d'approvisionnement direct est réalisée sur la notion de **transfert de propriété**, soit deux transferts de propriété maximum



EXEMPLES

Un restaurant achète la viande à un abatteur, transformateur ayant acheté l'animal auprès d'une coopérative ou à un éleveur qui a réalisé la livraison à l'abattoir.

Ou

Un restaurant achète la viande auprès d'un groupement d'éleveurs ayant réalisé l'abattage dans un abattoir prestataire de service.

Ou

Un restaurant achète la viande auprès d'un grossiste s'étant approvisionné auprès d'un éleveur réalisant l'abattage et la transformation sur un site prestataire de service.

Qualification de la performance du produit en matière de protection de l'environnement

Il convient de retenir des éléments de performance environnementale à la fois au niveau de l'élevage et au niveau de l'abattage/transport/transformation (au moins un de chaque catégorie).

L'objectif est de démontrer un modèle vertueux pour la protection de l'environnement. Pour cela, les éléments doivent être considérés comme vérifiables et objectifs pour qualifier un produit comme "performant en matière de protection de l'environnement".

Critères pouvant être retenus en élevage :

- Part d'herbe dans l'alimentation des animaux et durée de pâturage
- Élevage engagé dans un programme de réduction de carbone (exemple : réalisation d'un diagnostic CAP2ER)

- Actions de mises en œuvre pour économiser l'énergie

Critères pouvant être retenus en abattage/transport/transformation :

- Contractualisation avec des éleveurs pour favoriser un lien avec les territoires et une juste rémunération (participant à l'optimisation de démarches environnementales sur l'exploitation)
- Distance entre différentes étapes du circuit
- Livraison des produits :
 - Plan annuel de formation des chauffeurs à l'écoconduite
 - Utilisation d'une flotte de véhicules respectueuse de l'environnement ou transport alternatif
 - Actions pour réduire la consommation d'eau, d'énergie et traiter les effluents (Entreprise engagée ISO 14001)

EXEMPLE

La viande achetée provient d'un élevage où les animaux sont au pâturage au minimum 6 mois dans l'année et dont l'alimentation provient à 90% de l'exploitation. L'élevage sélectionné est à moins de 50km d'un abattoir ayant mis en œuvre un programme de réduction de 20% des consommations d'eau et d'énergie à l'horizon 2030.

EN CONCLUSION

L'achat de bovin à l'équilibre permet d'identifier l'élevage en s'inscrivant facilement dans une démarche d'approvisionnement direct et en identifiant les méthodes vertueuses et durables mises en œuvre.

TÉMOIGNAGES

L'approvisionnement à l'équilibre est une solution pour préserver les filières qualité en France. En apprenant à changer leur manière de travailler, les chefs sécurisent leurs approvisionnements et donnent de la visibilité aux éleveurs. Pour obtenir une viande issue d'une carcasse de vache, il faut plusieurs années. L'engagement réciproque de la mise en production est la clef de réussite pour responsabiliser chaque acteur.

Philippe Sellier

Éleveur bovin et Président de la commission Bio INTERBEV (27)

La mise en place des bovins à l'équilibre au lycée a permis de valoriser auprès des élèves le travail des collaborateurs en cuisine. Les chefs sont montés en compétence et le projet a soudé l'ensemble de l'équipe. C'est une belle réussite qui me permet d'obtenir de la viande de qualité supérieure que l'établissement n'aurait pas pu financer sans ce changement de pratique.

Jean-Marc Voinchet

Responsable de cuisine (Île-de-France)

Nous avons commencé à mettre en œuvre l'offre bovin à l'équilibre dans le cadre de réponse aux marchés publics. Le travail à l'équilibre assure à l'éleveur un juste prix et garantit à l'opérateur la vente d'une carcasse complète en valorisant l'ensemble des morceaux notamment ceux moins demandés par le consommateur. Le premier défi est d'apporter à l'acheteur des suggestions de recettes et de proposer la possibilité de mutualiser l'achat d'un bovin entre plusieurs établissements.

Agathe Huguier

Direction de site (Grand Est)

Le calendrier de menu est établi 6 mois à l'avance avec la quantité de viande nécessaire puis transmis aux fournisseurs. Cela représente un peu plus de 2 tonnes de viande à mettre en œuvre. La cuisine centrale s'est lancée dans cette démarche d'achat à l'équilibre pour pouvoir favoriser les filières locales et la viande sous signes officiels de qualité. Ainsi 90% des animaux proviennent d'Occitanie. Nous projetons maintenant de travailler avec des jeunes bovins Bio de la région.

Sandra Estrade

Direction de cuisine centrale (Occitanie)

Processus de mise en œuvre

LES ÉTAPES CLÉS DE LA MISE EN PLACE

Il convient de définir l'objectif de changement d'approvisionnement. Cet objectif peut être multiple mais il est essentiel à poser pour atteindre le résultat souhaité.

EXEMPLES D'OBJECTIFS	
- Augmenter la qualité des viandes servies en restauration et répondre aux règles d'approvisionnement EGAlim, Climat et Résilience - Créer du lien avec l'amont de la filière - Développer les compétences des équipes	- Maîtriser le budget en proposant des plats différents - Mettre en place une contractualisation et participer à la juste rémunération des acteurs de la filière



DÉTAIL DES ÉTAPES POUR RÉUSSIR LA MISE EN PLACE DU PROJET D'APPROVISIONNEMENT À L'ÉQUILIBRE

1 Proposer le projet à l'ensemble de l'équipe cuisine

Les membres de l'équipe de cuisine doivent être réunis afin de réfléchir ensemble à l'opportunité de démarrer le changement de processus. Cette réunion sera l'occasion de valider unanimement l'objectif et les résultats attendus. Cette étape permettra de maintenir les efforts et la motivation des équipes pour fixer les gains futurs pour chaque partie prenante du projet (personnel de cuisine, direction, convives).

POINT D'ATTENTION

Il est important de ne pas présenter le projet finalisé à l'équipe pour laisser à chacun la possibilité de s'exprimer sur les freins et opportunités.

2 Analyser les besoins et le fonctionnement

Dans l'optique d'une évolution des méthodes d'approvisionnement, il convient de faire un état des lieux de l'existant et de s'interroger sur le système actuel. Les questions soulevées permettront de poser un cadre initial sur les capacités et solutions existantes pour l'établissement à acheter à l'équilibre.

Les questions sont réparties selon les catégories suivantes :

- Établissement** : fonctionnement et équipement de l'établissement, nombre et type de public accueilli,
- Produit** : recensement et analyse des approvisionnements de la cuisine,
- Budget** : freins et opportunités liés au statut et aux moyens financiers de l'établissement pour acheter les denrées,
- Organisation** : interrogations sur les impacts relevant des obligations liées au personnel, à l'infrastructure.

Une liste non exhaustive est proposée en fiche annexe reprenant la majorité des freins rencontrés et les solutions existantes pour s'adapter à la problématique.

À la suite de l'analyse du système, il convient de séparer en deux d'une part les données brutes liées au fonctionnement de l'établissement et d'autre part les points de friction observés qu'il faudra aborder et pour lesquels il nécessitera une décision.

3 Soumettre le projet au gestionnaire et/ou à la direction

Une fois la première analyse réalisée, le projet doit être présenté à la direction pour obtenir une validation de principe et les ajustements à apporter si nécessaire.

Pour présenter un projet, voici le fil conducteur à suivre pour n'oublier aucun élément. Il convient de prendre un rendez-vous de façon formel dans lequel est exposé une synthèse du projet.

- 1/ Présenter le contexte et la problématique**
- 2/ Présenter les objectifs** du service de restauration
- 3/ Définir les solutions identifiées** pour l'atteinte des objectifs dont le changement de méthode d'approvisionnement
- 4/ Présenter la méthodologie et les livrables** liés à ce changement
- 5/ Identifier les risques**
- 6/ Indiquer les ressources nécessaires et le retour sur investissement associé** : personnels, formation, matériels, matières premières
- 7/ Proposer une solution intermédiaire** pour éviter un refus catégorique
- 8/ Conclure** en fixant directement une prochaine entrevue

Les 3 éléments essentiels sur lesquels la direction doit statuer sont :

- L'objectif**
- Le budget et les ressources nécessaires**
- Les risques identifiés**

4 Ajuster le projet suite au retour direction

À la suite du retour et aux éventuels éléments complémentaires demandés par la direction et les autres services concernés (parties prenantes), le responsable réunit son équipe pour ajuster et valider ensemble les points qu'il faut

faire évoluer par rapport au projet initial. Ces éléments peuvent porter sur les ressources nécessaires qui devront être revues à la baisse ou à la hausse, le timing prévisionnel ou les partenariats à initier.

5 Réaliser un sourcing des offres existantes

INTERBEV met à disposition des acheteurs un catalogue recensant les fournisseurs existant sur le territoire et en mesure de fournir la restauration hors domicile. Il est conseillé de faire un point initial avec le fournisseur référencé

afin de voir s'il est en mesure de proposer une offre à l'équilibre. Les éléments essentiels à définir avec le fournisseur reposent sur la capacité de l'opérateur à répondre à l'objectif fixé par l'établissement.

6 Réaliser une rencontre avec les différents maillons de la filière et proposer à l'équipe une visite pédagogique en élevage

L'organisation d'une visite en élevage permet si besoin de lever des freins et d'échanger sur la nécessaire planification des sorties à associer avec le planning prévisionnel de l'établissement. C'est un moment riche en échanges

pour les différents maillons de la filière, pour une meilleure compréhension des problématiques de chacun. Cette visite peut également s'inclure dans un projet pédagogique à étendre au sein de l'établissement.

7 Mettre en place un planning d'achat

Un planning prévisionnel est prévu avec le fournisseur afin d'identifier les délais nécessaires entre la première livraison et la commande. Deux exemples de planning complétés par un plan de menus sur 20 jours sont proposés en

fiche annexe afin que chaque type d'établissement puisse se projeter. Les exemples sont issus d'une simulation sur l'Impactomètre* bovin à l'équilibre

*<https://www.viandes-rhd.fr/outils-achats-des-viandes/les-impactometres/impactometre-bovins-a-lequilibre/>

Exemple 1

Approvisionnement sur un Lycée de 1000 couverts, en choix multiples (2 plats) et liaison chaude, ayant choisi l'Option 2 (Rôti-Emincé-Sauté-Effiloché) avec l'alternative Carcasse entière sans pièce à griller pour un service de 150g de viande crue par convive.

Exemple 2

Approvisionnement sur une cuisine centrale de 5000 couverts, en choix unique et liaison froide, ayant choisi l'Option 3 (Emincé-Sauté) avec l'alternative Carcasse entière pour un service de 100g de viande crue par convive.

8 Faire un premier test et réajuster en fonction des premiers résultats

La phase initiale de mise en œuvre correspond à la première tentative de modification de l'approvisionnement. À la suite des constatations de ce premier test, ce changement peut nécessiter d'adapter les équipements, l'organisation en cuisine ou les produits sélectionnés. Ce test est mené souvent à petite échelle sur une

courte période pour en observer les impacts sans perturber directement l'ensemble du système. C'est l'occasion également de faire une communication interne auprès de l'ensemble des services pour présenter les résultats obtenus qu'ils soient budgétaire, organisationnel ou sur la satisfaction des convives.

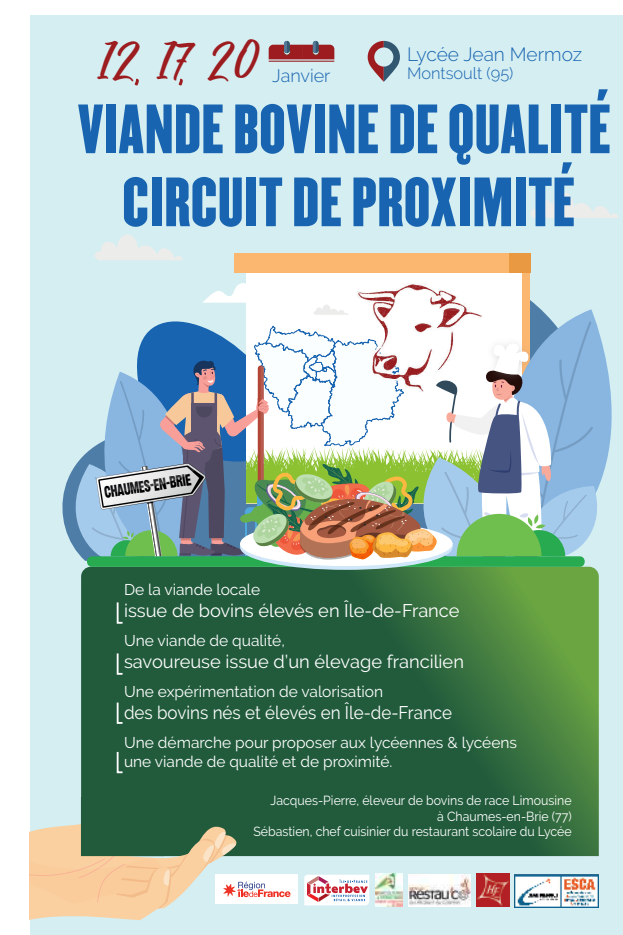
9 Suivi de la qualité

Le suivi de la qualité en restauration est fondamental pour garantir la satisfaction des clients et respecter la sécurité sanitaire des denrées mises en œuvre. Dans le cadre d'un changement d'approvisionnement et donc de modifications de matières premières, le restaurant

doit être attentif au respect des cahiers des charges produits comme la régularité et l'élaboration. Il peut être judicieux de mener une enquête auprès des convives afin de mesurer le taux de satisfaction.

10 Communication auprès des convives

La communication est un élément incontournable pour faire savoir les efforts mis en œuvre par l'établissement pour le bien-être et la satisfaction des convives. La communication peut prendre plusieurs formes comme une mise en avant sur les menus, la diffusion d'une newsletter, des panneaux d'affichage, des échanges directs entre le personnel et les convives, la présence du producteur sur le temps de la pause méridienne, des posts sur les réseaux sociaux, un reportage réalisé sur le projet (visite exploitation, interview, mise en œuvre en cuisine). L'ensemble des supports de communication participe à l'image positive de la restauration qui sera dans un deuxième temps portée par les convives eux-mêmes au sein de leur entourage.



Exemple de communication

PÉRENNISER LE PROJET

Pour pérenniser un projet, il convient au préalable de qualifier son changement afin de mesurer les risques d'arrêt. Dans le cadre de changement de pratique d'approvisionnement, l'établissement se retrouve face à un changement adaptatif.

LES DIFFÉRENTS TYPES DE CHANGEMENT EN RESTAURATION

PROGRESSIF	CHANGEMENT PRESCRIT		CHANGEMENT CONSTRUIT	
	Description	Réponse à des contraintes de l'environnement	Description	Évolution de l'organisation
	Durée	12 à 36 mois	Durée	1 à 10 ans
	Exemple	Mise en place de la Loi EGAlim	Exemple	Évolution des recettes proposées aux convives, éducation au goût
BRUTAL	CHANGEMENT DE CRISE		CHANGEMENT ADAPTATIF	
	Description	Solution à un dysfonctionnement	Description	Transformation des pratiques et de l'organisation
	Durée	1 jour à 3 mois	Durée	6 à 18 mois
	Exemple	Plainte d'un client ou accident de travail	Exemple	Approvisionnement en bovin à l'équilibre
	IMPOSÉ		VOLONTAIRE	

Afin de permettre la continuité du projet et éviter de faire une opération isolée, il convient de veiller à vérifier que chaque partie prenante du projet comprennent les objectifs et obtiennent un gain substantiel à ce changement. Le changement est synonyme pour l'être humain de modification des habitudes qui apportent la stabilité et la maîtrise des situations. Dans ce cadre, les premières réactions face au changement peuvent être négatives. Il convient donc de bien expliquer le projet en amont et de faire comprendre le changement, ses objectifs et les gains engendrés aux personnes concernées.

Les gains doivent être supérieurs aux pertes pour qu'un individu adhère et concède à produire des efforts pour parvenir à l'objectif fixé.



IMPLÉMENTATION DU CHANGEMENT D'APPROVISIONNEMENT

BONNES PRATIQUES ET STRATÉGIES

Gestion des résistances au changement

Les résistances au changement sont inévitables. Pour les gérer, il convient donc d'identifier les raisons derrière ces résistances. Écouter les préoccupations des collaborateurs permet de créer une adhésion progressive. Impliquer les équipes dès le départ favorise également leur adhésion au projet.

Mesure et évaluation des résultats de la conduite du changement

Une évaluation constante des progrès permet d'assurer le succès du changement. Des méthodes d'évaluation (KPI, retours d'expérience, sondages...) permettent de mesurer l'impact du changement et d'identifier les domaines nécessitant des ajustements.

Importance de l'analyse post-changement

Enfin, l'analyse post-changement consolide les résultats obtenus. Elle permet de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints. Elle permet aussi d'identifier les succès et d'apporter les ajustements nécessaires pour garantir la durabilité du changement à long terme. Cette étape contribue donc à ancrer les nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle.

LES FACTEURS D'ÉCHEC

- La direction n'est pas impliquée
- Les acteurs n'adhèrent pas
- La communication collective est mal maîtrisée
- Les objectifs ne sont pas clairs
- Les livrables ne sont pas bien formalisés
- Les modalités de mise en œuvre ne sont pas clairement identifiées
- Les risques sont ignorés
- Il y a un manque de formation

EN CONCLUSION

Mettre en place un approvisionnement en bovin à l'équilibre en restauration nécessite une approche holistique et collaborative, impliquant à la fois la cuisine, la gestion et les fournisseurs. En suivant les étapes détaillées précédemment, les restaurants peuvent offrir des produits de qualité tout en soutenant des pratiques durables.



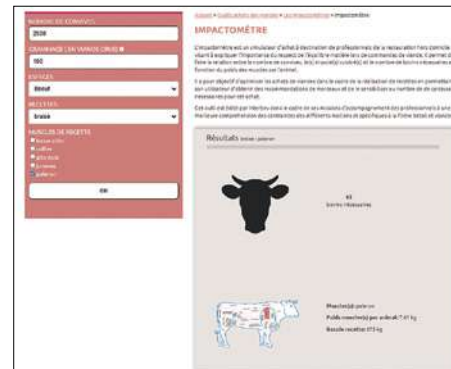
Outils

Pour atteindre l'objectif de développement des approvisionnements en bovin à l'équilibre fixé par la filière, INTERBEV met à disposition des outils gratuits pour accompagner les professionnels de la restauration dans leurs achats de viande durables et de qualité. Ces outils sont disponibles sur un site web dédié : viandes-rhd.fr



L'impactomètre bovin à l'équilibre

Il a pour objectif de favoriser une meilleure valorisation de l'ensemble de l'animal. Le chef de cuisine peut se rendre compte des recettes et quantités dont il dispose s'il achète un animal (ou plusieurs) "à l'équilibre". C'est un outil permettant de se projeter et une aide à la décision. Ce n'est pas une garantie des rendements ou quantités obtenues ; et il ne se substitue en aucun cas aux conseils des acteurs de la filière ou fournisseurs.



Pour faire sa simulation :
<https://www.viandes-rhd.fr/outils-achats-des-viandes/les-impactometres/impactometre-bovins-a-lequilibre/>



Le catalogue des viandes

Un catalogue pour identifier les fournisseurs locaux : celui-ci a pour but de faciliter sur l'ensemble du territoire les mises en relation entre les acteurs de la restauration et les opérateurs de la filière viande et charcuterie, afin de simplifier l'achat en produits français.

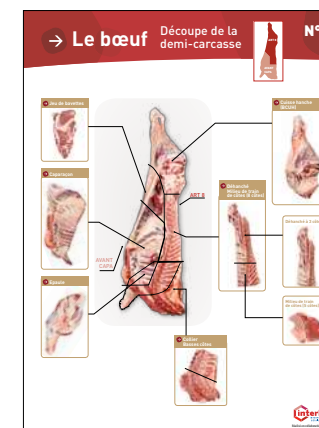
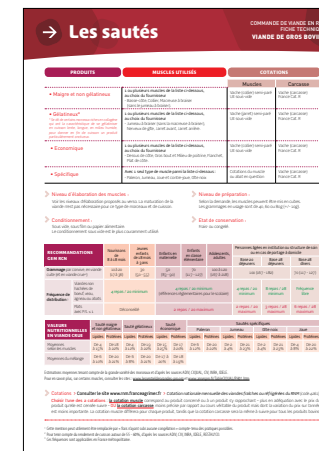
Pour retrouver l'ensemble des produits :
<https://www.viandes-rhd.fr/outils-achats-des-viandes/catalogue-pour-localiser-les-fournisseurs/>



Le guide d'achat des viandes

Ce guide est destiné aux personnes responsables des marchés dans les établissements de restauration collective et à leurs fournisseurs. Il apporte des éléments de réponse sur ce qu'il est possible de faire, pour l'achat des produits carnés dans le respect des principes fondamentaux de la commande publique. Au-delà du rappel des principales règles et procédures à suivre dans le cadre des marchés publics, les acheteurs et les fournisseurs peuvent s'appuyer sur des exemples concrets pour rédiger leur cahier des charges, et s'assurer de leur légitimité.

Pour le télécharger :
<https://www.viandes-rhd.fr/outils-achats-des-viandes/guide-achat-des-viandes/>



Les fiches techniques d'achat des viandes

Ces fiches permettent de définir les besoins en viande avec une approche par le plat et non par le muscle. Elles contribuent à favoriser le dialogue entre le chef de cuisine, le responsable des achats, les opérateurs de la filière viande et à guider le responsable des achats dans la rédaction des spécifications techniques de l'appel d'offres.

Pour les télécharger :
<https://www.viandes-rhd.fr/outils-achats-des-viandes/fiches-techniques-dachat-des-viandes-et-charcuterie/>



Les posters de découpe

Ces posters de découpe de carcasse permettent d'illustrer la découpe de carcasses de bœuf, veau, agneau, cheval, en différentes étapes : les demi-carcasses sont découpées en pièces de gros, qui sont elles-mêmes ensuite séparées en muscles.

Pour les télécharger :
<https://www.viandes-rhd.fr/ressources-techniques-viandes/posters-de-decoupe-de-carcasses-et-morceaux/>



Le guide de cuisson basse température

INTERBEV, en collaboration avec Franck Bergé, consultant en restauration collective, vous propose un guide de cuisson basse température des viandes de bœuf et de veau.

Ce procédé, aujourd'hui encore trop peu généralisé, séduit de plus en plus de gestionnaires de la restauration collective pour de multiples raisons :

- Moindre perte de matière première avec un rendement supérieur de 15% en moyenne par rapport à la cuisson classique.
- Assure un attendrissement considérable des viandes.
- Permet d'avoir recours à des muscles moins nobles, et donc moins chers, tout en garantissant une qualité sûre et homogène des morceaux cuits.
- Peut être réalisée de nuit sur des périodes de 12 à 16h, libérant des plages horaires sur la journée afin de réaliser davantage de recettes maisons (entrées, desserts...).

Pour le télécharger : <https://www.viandes-rhd.fr/ressources-techniques-viandes/cuisson-des-viandes/etude-cuisson-basse-temperature/>



Les formations

Au niveau national ou en région, INTERBEV propose des formations terrain à destination des élus locaux, responsables achats, gestionnaires, professionnels de la restauration (chef de cuisine, cuisiniers...). Ces formations, gratuites, sont proposées "à la carte" en fonction des thématiques choisies couvrant la connaissance de la filière, du produit viande, de l'approvisionnement en viandes durables et des avantages d'en proposer.

Pour tout renseignement et organisation de ces formations dans votre région, n'hésitez pas à contacter le Comité Régional INTERBEV de votre région.

www.interbev.fr/interbev/comites-regionaux/



#PacteSociétal
#PlanDeFilière

AIMEZ LA VIANDE, MANGEZ-EN MIEUX.

Une filière engagée,
responsable et durable.



Retrouvez toutes les informations concernant
l'interprofession et la filière sur :

www.interbev.fr
www.viandes-rhd.fr



Tour Mattéi • 207, rue de Bercy • TSA 21307 • 75564 Paris Cedex 12
Tél. 01 44 87 44 60