



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Bien-être et addictions dans la restauration

Présenté par :

Amélie Laurent

Année universitaire :

2020 – 2021

Sous la direction de :

Aurélie Sanchez



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Bien-être et addictions dans la restauration

Présenté par :

Amélie Laurent

Année universitaire :

2020 – 2021

Sous la direction de :

Aurélie Sanchez

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e).

« Le détachement est le début de l'attachement à l'essentiel. »
Michel Serres.

REMERCIEMENTS

Comme la rédaction d'un mémoire de ce type ne peut se faire en solitaire, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide, leur soutien et qui ont rendu la réalisation d'un tel projet possible.

Dans un premier temps, je souhaite exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à ma directrice de mémoire Madame Aurélie Sanchez, qui m'a apporté son soutien et de précieux conseils durant ces deux dernières années.

Dans un second temps et plus généralement, ma reconnaissance se tourne vers l'ensemble des membres de l'équipe enseignante de l'ISTHIA, pour leurs enseignements et le partage de leurs savoirs et expériences. Malgré les difficultés engendrées par la pandémie ainsi que les cours à distance, je vous félicite d'avoir su s'adapter et d'avoir été toujours présent pour assurer notre enseignement ainsi qu'à l'écoute de nombreux étudiants en difficultés.

Je veux également exprimer ma gratitude à toute l'équipe du Chalet du port où j'ai pu réaliser mon stage de dernière année d'étude et plus particulièrement à Nathalie et Rosa qui m'ont toujours soutenue, aidée dans ma démarche de mémoire et contribué à alimenter ma réflexion, sans jamais douter de moi.

Parmi ceux dont le soutien a été crucial, je voudrais citer mes amies et plus particulièrement Chloé Barrillié qui m'a apporté une aide non négligeable dans la rédaction de cet écrit.

Je remercie également mon conjoint pour m'avoir assisté tout au long de ce projet sans cesser une seule fois de m'encourager.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION GENERALE	9
PARTIE I : APPORTS THEORIQUES ET SENSIBILISATION : TRAVAIL ET CONSOMMATION DE PRODUITS ADDICTIFS EN RESTAURATION	12
CHAPITRE 1 : Drogue et travail, des enjeux politiques, économiques et personnels - Addictions et travail - Cas de la restauration.	12
CHAPITRE 2 : Travail, bien-être et performance	28
CHAPITRE 3 : Management et bonnes conditions pour pallier à la consommation de substances psychoactives	46
PARTIE II : TERRAIN D'ETUDE - PRISE EN COMPTE DES FACTEURS INFLUENÇANT LES PRATIQUES ADDICTIVES ET LE BIEN ETRE DES SALARIES EN RESTAURATION	58
CHAPITRE 1 : Présentation de l'entreprise Le Chalet du Port	58
CHAPITRE 2 : Problématique et hypothèses	68
CHAPITRE 3 : Méthodologie - Conclusion des entretiens	101
PARTIE 3 : ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS ET CONSEILS	113
CHAPITRE 1 : Mise en regard - Comparaison des entretiens	114
CHAPITRE 2 : Conseils	120
CHAPITRE 3 : Les conséquences de la Covid 19 sur le secteur de la restauration	133
CONCLUSION GENERALE	142
BIBLIOGRAPHIE	143
TABLES DES TABLEAUX	146
TABLES DES ANNEXES	147
TABLE DES MATIERES	190

INTRODUCTION GENERALE

La France occupe aujourd'hui une place de choix dans le secteur de la gastronomie mondiale. Soumise à des impératifs de résultat et de prestige, le rythme de travail impose des efforts considérables pour tous les acteurs de la chaîne, avec des horaires maximum, une pression omniprésente et une culture de la performance.

« *Nous sommes comme ces acteurs obligés de se produire sur scène, chaque soir devant un public différent. Ce mélange de trouille et d'adrénaline nous dope autant qu'il nous fragilise* ». Cette citation du chef cuisinier Yves Camdeborde est révélatrice du sentiment de fragilité qui peut toucher chaque individu lorsqu'il est soumis à une rude pression le conduisant sans cesse à se dépasser, notamment dans le cadre de sa profession.

Quantité de produits illicites sont associés à des métiers de service dont on ne parle jamais, où le cuisinier boit de l'alcool et la serveuse prend de la cocaïne, c'est désormais acquis. Le secret de polichinelle arrange beaucoup de monde.

Gladys Lutz explique « *les anesthésiants ou stimulants tels que le cannabis, l'alcool, l'héroïne ou la cocaïne sont devenus des recours de plus en plus répandus face à des situations stressantes pour pouvoir tenir* ».

Gordon Ramsay, brise l'omerta. Il dévoile les comportements qui toucheraient toute l'industrie de la restauration. L'usage de substances psychoactives, est récurrent dans ce domaine, et engendre des conséquences irréversibles chez les Chefs cuisiniers, comme David Dempsey, qui est décédé en 2003 après avoir consommé de la cocaïne.

Depuis la pandémie, les conditions vont être remises en question faute de main d'oeuvre dans les restaurants. Le temps est venu de se préoccuper du bien-être des salariés, tel est le cas dans d'autres professions. Depuis de nombreuses années, nous soulignons les conséquences d'un mal-être au travail ainsi que ces répercussions dévastatrices.

Dans le cas qui nous concerne, la question du bien-être et l'analyse de la consommation d'alcool et de drogue au travail sera traitée dans le secteur de la restauration, avec pour terrain d'étude l'entreprise *Le Chalet du port*, restaurant devenu une institution au port de plaisance de Sciez.

Dans un premier temps nous nous pencherons sur les aspects théoriques de ce sujet. Nous présenterons dans une seconde partie le terrain d'études et la situation dans laquelle s'inscrit ce travail, grâce notamment aux nombreux témoignages des acteurs de l'entreprise. Cet ensemble permettra de confirmer les hypothèses de notre recherche. Enfin, dans une troisième et dernière partie nous relaterons les différents conseils à appliquer dans l'objectif d'améliorer les conditions de travail ainsi que le bien-être des employés.

**PREMIERE PARTIE - APPORTS THEORIQUES ET
SENSIBILISATION -
TRAVAIL ET CONSOMMATION DE PRODUITS
ADDICTIFS EN RESTAURATION**

PARTIE I : APPORTS THEORIQUES ET SENSIBILISATION : TRAVAIL ET CONSOMMATION DE PRODUITS ADDICTIFS EN RESTAURATION

Cette partie a pour objectif de comprendre la pathologie addictive dans son histoire, son évolution et ses mécanismes ainsi que l'ampleur du fléau de la drogue au travail. Une deuxième partie s'attachera ensuite aux thèmes du travail, bien-être et performance. Dans une troisième partie nous aborderons les enjeux du management et des bonnes conditions de travail afin de mettre en place un climat de bien-être et pallier à la consommation de substances psychoactives.

CHAPITRE 1 : Drogue et travail, des enjeux politiques, économiques et personnels - Addictions et travail - Cas de la restauration.

Les expressions « toxico », « addict », « accro », « drogué » sont ancrées dans notre quotidien, alors qu'elles ne renvoient pas toujours à une réelle addiction. Avons-nous banalisé cette pathologie ? Contrairement aux idées reçues, l'addiction ne reflète pas une faiblesse ou une passion chez un individu mais bien une maladie aux conséquences lourdes. Par ses répercussions multiples et désastreuses, l'addiction est devenue au fil des années, un véritable enjeu de santé publique en France comme partout dans le monde. Il ne s'agit pourtant pas d'un phénomène nouveau mais les produits et les modes de consommation ont évolué. De nouvelles formes d'addiction apparaissent et cette maladie frappe désormais des personnes de tous horizons et à un âge de plus en plus jeune. En dépit des progrès accomplis dans la prise en charge thérapeutique des patients dépendants, les taux de rechute restent à des niveaux très élevés aujourd'hui encore (Florusse, 2020, p.13). Le pharmacien botaniste Jean-Marie écrivait « *la drogue colle à l'homme comme la peau à sa chair* »¹. Pourquoi est-il si difficile de lutter contre les addictions ?

¹ LeMonde. *La drogue : une économie en croissance*. 2002. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/goiz>

1. Généralités sur l'addiction

Pour comprendre la pathologie addictive et ainsi mieux appréhender la problématique, il est important d'explicitier le concept de l'addiction dans sa globalité : l'étymologie, la définition et son évolution, ainsi que les mécanismes et objets d'addiction.

1.1 L'addiction au fil des siècles

Pour mieux appréhender la notion d'addiction, il faut s'intéresser à l'origine de ce terme ancien mais très répandu de nos jours ainsi qu'aux évolutions historiques qu'a connu sa définition.

1.1.1 Etymologie

Le mot « addiction » est originaire de la langue latine. Le verbe ad-dicere signifiant « dire à », « dédier à » ou « attribuer à » était associé à l'esclavage². En effet, dans la civilisation romaine, les esclaves perdaient leur identité et étaient « dits à » leurs maîtres (Saïet, 2015, p.9). Ainsi, au Moyen-âge, le tribunal émettait une ordonnance obligeant un sujet à rembourser son créancier par son travail. Ce dernier avait alors le droit de disposer entièrement de la personne redevable. Il s'agissait, en quelque sorte, d'une « contrainte par corps ». Cette utilisation juridique du terme « addiction » renvoie donc déjà à des notions d'absence d'indépendance, de liberté et d'asservissement que l'on peut retrouver dans la définition contemporaine (Florusse, 2020, p.15) .

C'est durant le XVIème siècle que l'adjectif « additif » désigne alors un attachement ou un lien à quelque chose.³ Mais, il renvoie principalement aux passions moralement répréhensibles telles que l'alcool. C'est à partir de ce moment-là que l'addiction acquiert une connotation péjorative.

² GAFFIOT F., « Ad-diction » dans *Dictionnaire Latin-Français*, Paris : Edition Hachette, 1934, p.31

³ ROSENTHAL R., FARIS S., The etymology and early history of « addiction », *Addiction Research & Theory*, vol.27, n°5, 2019, pp.437-449.

Au XVII^{ème} siècle et pour la première fois, « être addict » devient un terme générique pour signifier des choses que l'individu apprécie régulièrement (sport, repas, boissons). L'évolution de ce terme fait l'objet d'un attachement pouvant être « bon » ou « mauvais » et être perçue comme positive selon les penchants (Florusse, 2020, p.15).

1.1.2 Mutations historiques de la définition de l'addiction

Grâce à plusieurs chercheurs, c'est au XVIII^{ème} siècle que la notion d'addiction connaît ses premières évolutions, le médecin américain Benjamin Rush est le premier à reconnaître que la dépendance à l'alcool est une maladie (Morel, et al., 2015, p.7). Il publie le texte *An Inquiry Into the Effects of Ardent Spirits Upon the Human Body and Mind* dans 1784 dans lequel il y définit l'alcoolisme comme « *une perte de contrôle dans une maladie dont l'agent causal est l'alcool* ». Puis, en 1804, Thomas Trotter (médecin anglais) évoque une « *habitude pathologie* » pour parler de l'addiction⁴. C'est au milieu du XX^{ème} siècle que Pierre Fouquet, père de l'alcoologie français aborde « *une perte de la liberté de s'abstenir* »⁵.

Selon Florusse (2020, p.16), la médicalisation de l'addiction se marquera dès le XX^{ème} siècle : c'est le début des fondements d'une maladie addictive qui commence à se dessiner pour les drogues, notamment pour l'héroïne, stupéfiant le plus notoire de cette période.

Par la suite, le psychiatre américain Aviel Goodman, propose en 1990 une définition plus moderne de l'addiction et inclut les addictions « sans substance ». Cette dernière sera la définition la plus utilisée et citée dans la littérature à ce jour (Morel, et al., 2015, p.79)

1.1.3 Définition contemporaine de l'addiction

Il faut attendre les années 2000 pour que le terme d'addiction soit essentiellement médical. Son diagnostic repose à présent, sur des critères bien définis, élaboré par des instances

⁴ TROTTER T., *An Essay, medical, philosophical, and chemical, on Drunkenness, and its Effects on the Human Body*, Londres : Longman, Hurst, Rees, and Orme, 1804, 203p.

⁵ FOUQUET P., CLAVREUL J., *Lettres aux alcooliques*, Paris : PUF, 195.

internationales de santé mentale et répertoriés dans deux grands ouvrages spécialisés (Florusse, 2020, p.18) :

- DSM : le *Diagnostic and Statistical Manual of Mental disorders* (Société Américaine de Psychiatrie)
- CIM : *Classification Statistique Internationale des Maladies et des Problèmes de Santé connexes* (OMS)

Ces deux manuels mettent en évidence le fait que la société accepte la notion d'addiction, cependant les auteurs ont éclipsé ce terme « d'addiction » au profit du mot « dépendance » qu'ils considèrent plus neutre (Laurent, 2020, p.36).

En 2013, la cinquième édition du DSM apparaît et redéfinit les troubles addictifs (Annexe A). Le chapitre dédié aux « troubles liés aux substances » a été remplacé par « troubles liés aux substances et troubles addictifs » pour ainsi inclure les addictions comportementales⁶.

1.2 Mécanismes de l'addiction

Selon Florusse (2020, p.173), il est essentiel d'identifier les mécanismes neurobiologiques des processus addictifs afin de mettre en place de nouvelles stratégies thérapeutiques permettant un contrôle de ces maladies. Le cerveau doit en permanence maintenir des paramètres internes afin de pouvoir exécuter toutes ses fonctions. Lors de la consommation d'un produit psychoactif, ce dernier est perturbé et rencontre des difficultés à garder son homéostasie⁷. En cas de répétition de cette consommation, le cerveau s'accommodera au produit et intégrera le produit dans l'équilibre de son fonctionnement : L'homéostasie initiale est alors altérée et devient prisonnière de la substance. Par conséquent, si le produit n'est pas présent, le cerveau fonctionnera mal et sera en souffrance : il est devenu addict.

Les substances psychoactives ont des cibles pharmacologiques dissemblables mais elles partagent la même capacité à attiser un réseau cérébral propre nommé « circuit de la

⁶ Seul le jeu pathologique est cliniquement reconnu comme une dépendance comportementale.

⁷ L'homéostasie correspond à la capacité d'un système à maintenir l'équilibre de son milieu intérieur, quelles que soient les contraintes externes.

récompense » qui conduit à une libération massive de dopamine dans ce système (Florusse, 2020, p.173).

1.3 Objets d'addiction

1.3.1 Usages ancestraux des substances psychoactives

Les substances psychotropes telles que l'opium, le cannabis et la coca étaient utilisées dès les premières civilisations en tant que remèdes familiaux et médications.

Opium : première substance découverte pour ses vertus médicinales face à la douleur des combattants. Dans l'Antiquité, les Grecs s'aperçoivent que cette substance, permet aussi de diminuer l'anxiété. Au XIXème siècle, les médecins extraient les principes actifs de la plante, pour en faire des médicaments (morphine ; codéine). Les combattants deviendront les premiers « morphinomanes » car pour combattre la douleur des blessures de guerre, ils consommeront de la morphine sans compter (Florusse, 2020, p.24).

Feuilles de coca : la consommation est antérieure à l'ère chrétienne. En Amérique du Sud, les populations mastiquaient les feuilles de cocaïer pour lutter contre la faim et la fatigue ainsi que pour ses vertus stimulantes. En 1884, des laboratoires extraient les principes actifs (la cocaïne) à des fins thérapeutiques. Theodor Aschenbrandt, médecin militaire allemand, prescrivait des solutions de cocaïne pour accroître l'endurance des soldats.⁸

Cannabis : depuis des millénaires, le cannabis est utilisé pour ses vertus thérapeutiques : le rhumatisme, les maladies de la femme, et le paludisme⁹.

Au premier abord, soigner par l'intermédiaire des psychotropes peut sembler inconcevable. Pourtant, la consommation de substances psychoactives pour ses vertus a été considérable chez les peuples premiers.

⁸ DUGARIN J., NOMINE P., « Toxicomanie : historique et classification » dans *Histoire, économie et société*, 7ème édition, n°4, pp.549-586.

⁹ BRITTO G., Le contexte socioculturel de l'usage des drogues et ses implications pour les politiques de lutte contre la toxicomanie, *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 169, n°3, 2001, pp.509-517.

1.3.2 Usages socio-culturels

Avec le temps, la plupart des produits psychoactifs ont été désacralisés, sont passés dans le domaine des habitudes sociales pour être à présent consommé de manière récréative.

Au début du XIX^{ème} siècle, les drogues s’immiscent à Paris notamment dans le milieu des Lettres. En effet, le haschich est utilisé afin d’améliorer la capacité à stimuler l’inspiration des artistes. En 1844, un club privé connu sous le nom de « Club des Haschichins » permettait à de nombreux écrivains et peintres comme Théophile Gauthier ou encore Charles Baudelaire de se retrouver pour consommer du haschich, de l’opium mais aussi du dawamesk (base de résine de cannabis)¹⁰. Cette activité particulière est aussi appelée : le psycho nautisme¹¹. Au fil des années, la consommation de ces drogues comme source d’inspiration s’est de plus en plus accentuée et plusieurs écrits sont nés sous l’absorption du haschich (Florusse, 2020, p.42) .

Au XVIII^{ème} siècle, les sociétés développent en masse tabagies et fumeries, la consommation de produits psychotropes est déjà bien implantée. La prise d’opium, de cannabis ou de tabac n’est plus réservée à l’aristocratie. Désormais toutes les classes sociales y ont accès et la consommation ne cesse de s’intensifier. A partir du XIX^{ème} siècle, sous l’effet de la démocratisation des drogues et de leurs usages, le monde médical commence à s’inquiéter¹². En effet, les produits psychotropes sont perçus comme nocifs, et les consommateurs inquiètent. Les toxicomanes seraient auteurs de rixes, vols et violences, le tableau clinique se noircit (Florusse, 2020, p.43).

En outre, les mouvements tels que les hippies ainsi que les nouveaux styles de vie influent sur l’extension des drogues. C’est à partir des années 1970 que les consommations de

¹⁰ DUGARIN J., NOMINE P., « Toxicomanie : historique et classification » dans *Histoire, économie et société*, 7^{ème} édition, n°4, pp.549-586.

¹¹ Les écrits « *Le Club des haschichins* » de Théophile Gauthier et « *Les paradis artificiels* » de Charles Baudelaire, ont relaté les expériences vécues au sein du Club.

¹² NOURRISSON D., La représentation des drogues dans l’histoire des sociétés. Le cas français, *Drogues, santé et société*, vol. 16, n°2, oct. 2017

produits prennent le caractère de danger social, cette insécurité publique engendre une politique répressive à la place d'une prise en charge médicale (Florusse, 2020, p.43).

En raison des conséquences nocives voire dramatiques, les politiques de santé publique instaurent une réglementation puis une prohibition des drogues à l'international, l'objectif étant de proscrire leur usage et leur commercialisation. En 1961, une codification sur la majorité des drogues au sein de la *Convention unique sur les stupéfiants* a été faite pour permettre une uniformisation des normes d'usage¹³.

Au cours des derniers siècles, les modes de consommations des produits psychotropes ont considérablement évolué ; ce sont autant de changements qui rendent compte des profondes représentations et usages des drogues.

1.3.3 Principales substances psychoactives utilisées

Anciennement, le mot « drogue » signifiait des « médicaments » ou plus précisément les préparations des apothicaires pour soulager les malades ; puis, il désignait les substances illicites. De nos jours, il est bon ton d'employer les termes de « substances psychoactives » que l'usage soit interdit ou autorisé, car il englobe l'ensemble des produits qui agissent sur le cerveau et sont capables d'altérer certains processus mentaux comme les fonctions cognitives, l'état de conscience, l'humeur, les pensées, l'affect et le comportement de ceux qui les consomment (Florusse, 2020, p.45).

Il existe deux types de drogue : d'origine naturelle (issues du milieu vivant) ou de synthèse (produites en laboratoire et composées de molécules chimiques) et qui peuvent être dissociées en deux catégories¹⁴ :

- Les substances licites comprennent les médicaments psychotropes (antidépresseurs, anxiolytiques, hypnotiques), alcool et tabac.

¹³ CHOMEL, Dictionnaire Botanique et pharmaceutique, 1787.

¹⁴ Le droit distingue deux groupes de substances soumises au contrôle de l'ONU : les stupéfiants, soumis au régime de la Convention unique de 1961 et les psychotropes médicamenteux, soumis à la convention de Vienne de 1971.

- Les substances illicites regroupent les produits aux propriétés hallucinogènes, stimulantes et calmantes. Leur usage est interdit et porte sur leur production, détention vente et consommation, réprimé par le code pénal.

Afin de faire une *classification des drogues* et ainsi différencier les substances psychoactives, de nombreux scientifiques ont tenté de les classer suivant leurs effets sur l'homme (Annexe B). En 1991, les médecins français Pelicier et Thuilier proposent une classification moderne et utilisée de nos jours, en trois grandes catégories : les dépresseurs, les stimulants et les perturbateurs du système nerveux central.

Les substances ou comportements sources d'addiction inondent notre quotidien.

2. Addiction et travail

Selon Lutz, la problématique formulée sous les termes « addiction et travail » convient de comprendre les corrélations entre le travail et les usages de substances psychoactives (SPA), ainsi que leurs fonctions et effets dans le travail réel (Valléry et al., 2016, p.32).

La notion « addiction et travail » fait appel aux normes préétablies : de santé, de sécurité et de travail, ainsi que des stéréotypes sur les drogués et alcooliques. Le compromis se fait entre les dimensions juridiques, la dangerosité des produits et la volonté d'aider les personnes désignées malades. L'analyse enferme un questionnement univoque : les origines du problème proviennent de l'individu ou du moins en dehors de l'entreprise ; et nuisent à la sécurité ainsi qu'à la productivité des salariés. Cette théorie individualiste mobilise un modèle de prévention de type gestionnaire (Valléry et al., 2016, p.32-33) :

- Production des normes, de règles et procédures encadrant les produits et le consommateur sans mettre en lien avec l'organisation du travail
- Contrôle de conformité avec un dépistage ou repérage des usages problématiques
- Orientation et prise en charge.

Les termes « addiction et travail » font face à un double écueil, il est préféré d'utiliser « travail et usages de SPA ».

2.1 Fonctions professionnelles des usages de produits psychoactifs (SPA)

La consommation de ces produits ne rabat pas l'analyse sur le sujet et les risques mais sur la combinaison d'interactions entre un environnement, un individu et un ou des produits (licites ou illicites). Les effets fluctuent et peuvent faire l'objet d'une véritable expertise : les travailleurs peuvent consommer les SPA pour leurs effets neurochimiques et sociaux et s'affranchir des tensions insolubles auxquelles ils font face (intensification du travail, horaires décalés, troubles musculo-squelettiques, etc). D'une manière paradoxale, les consommations d'alcool, de drogues ou de médicaments présentent des risques mais sont aussi perçues comme des ressources. Pour mettre en évidence le sens de ces usages en lien avec le travail, nous proposons une typologie de leurs fonctions professionnelles (Valléry et al., 2016, p.33).

Tableau des fonctions professionnelles des usages de SPA

1. Anesthésier pour tenir physiquement et psychologiquement.
2. Stimuler, euphoriser, désinhiber.
3. Récupérer.
4. Intégrer, insérer, entretenir les liens professionnels.

D'après Valléry et al., en 2016 (p.33), l'enjeu pour les acteurs de la santé et de la sécurité au travail est de prévenir les usages de SPA de manière réflexive avec l'analyse du travail, des usages au poste ainsi qu'avec les employés en les questionnant sur leurs relations entre travail et consommation de SPA ; avant d'organiser l'interdiction et de gérer les éventuels troubles.

2.2 Travail, alcool et drogues : quatre figures à problématiser

À une époque où la frontière entre le travail et la vie personnelle est de plus en plus fine, il est important de faire un examen des relations entre consommation et travail. Or le plus souvent, les phénomènes d'addiction sont considérés comme des problèmes personnels sans lien avec les contextes dans lesquels ils se déploient. En 2002, Marie-France Maranda et Morissette (cité dans *Se dopper pour travail*, Crespin, et al., 2017, p.22), expliquent

l'étroite relation entre la consommation d'alcool et de drogues en contexte de travail : qui doit se prémunir contre les méfaits entraînés par ces consommations ? Seul l'individu concerné ou le milieu dans lequel ces problèmes se déploient ?

Nous allons présenter les quatre typologies (Crespin, et al., 2017, p.22 à 36) : : « l'employé-problème », « la relation employé-travail problème », « la culture problème » et « le travail problème ».

2.3.1 L'employé-problème

Dans le premier cas, le problème est l'individu - le travailleur ou le chef - représenté comme un employé déviant, malade ou encore qui a besoin d'aide. Comme nous le constatons dans ces épithètes, la source du problème est attribuée à l'individu, il apporte ses problèmes au travail (Crespin, et al., 2017, p.23). Selon Marana, Negura et De Montigny, l'entreprise n'est pas un lieu d'intégration sociale et les employés qui présentent des caractéristiques de toxicomanie n'y ont pas leur place. Cette vision s'oppose à celle de Robert Castel pour qui l'accès à l'emploi est primordial afin de sortir de la toxicomanie (Castel et coll., 1998). Les contradictions foisonnent : d'une part, les entreprises intensifient le travail, prolongent les horaires et tolèrent des pratiques de gestion où la violence prend diverses formes. L'ensemble de ces facteurs sont reconnus comme contribuant à la dépendance aux substances psychoactives (Negura, Maranda, Deslauriers, 2016) ; et d'autre part, elles tentent de se débarrasser de ceux et celles qui sont pris en défaut. (Crespin, et al., 2017, p.26) Dans cette représentation centrée sur l'individu, les entreprises se délestent de leurs responsabilités liées aux méfaits causés par l'organisation du travail et poursuivent une gestion productiviste qui rend le milieu addictif (Wilson, Schaef et Fassel, 1990).

2.3.2 La relation employé-travail problème

Dans ce deuxième cas de figure, c'est la relation entre l'employé et le travail qui cause problème. Le postulat est le suivant : stress, théories du rôle (surcharge, conflit, ambiguïté), des employés qui ont des soucis personnels, familiaux, relationnels, et des conditions

spécifiques au milieu de travail qui génèrent des réactions problématiques. La référence à l'organisation du travail est malheureusement fine vue la forte tendance à individualiser l'addiction. En effet, le fondement idéologique de cette approche est qu'il y a des personnes mal adaptées à leur environnement de travail. En conséquence, l'intervention consistera à changer les comportements des personnes, et non pas le contexte dans lequel elles oeuvrent. Au final, d'après Negura et Maranda (2013) l'organisation du travail ne sera rarement voire jamais critiquée pour ses aspects nocifs, pouvant potentiellement déboucher sur des pratiques toxiques addictives (Crespin, et al., 2017, p.29).

2.3.3 La culture-problème

Selon cette approche, ce sont les pratiques de consommation qui sont mises en avant. Depuis longtemps, la sociologie et l'anthropologie décrivent des pratiques collectives du « boire social » lors d'étude de professions telles que les papetiers, les travailleurs de la construction ou encore les policiers, professions dans lesquelles le vivre ensemble est intense dans l'organisation du travail. Selon Castelain (1989), les aspects diachroniques montrent que les traditions influent les pratiques actuelles, et les études sur les rituels de convivialité ont montré à quel point l'alcool est un lien sociologique pour sceller des ententes, célébrer des succès ou saluer le départ d'un collègue (Cité par Crespin et al., 2017, p.29). Consommer de l'alcool devient une sorte d'obligation pour s'intégrer dans certaines entreprises ou certains services tellement la norme est forte dans ces milieux (Deslauriers et al., 2013). Or, les consommations changent et sont de plus en plus individualisées face à une organisation du travail flexible qui complique les moments collectifs après le travail (Maranda et coll., 2007). Les pratiques individuelles de consommation s'inscrivent dans une recherche de performance au sein de milieu de travail de plus en plus exigeants, par exemple chez les pompiers la pratique collective devient rapidement une pratique individuelle à cause des tensions psychologiques dues à ce métier, d'autant plus qu'il est « bien vu » de boire de l'alcool et « mal vu » d'aller consulter un psychologue. Cela affecte la culture de travail puisque la sociabilité cède la place à une consommation de plus en plus utilitaire et de moins en moins récréative.

2.3.4 Le travail-problème

L'analyse du « travail-problème » est essentielle pour comprendre le développement de conduites addictives chez les employés qui consomment des substances psychoactives au travail. Selon Maranda et Beaud (1990), la chaleur, le bruit et les horaires (travail de nuit, incidences sur les troubles du sommeil -> dépendance à l'alcool ou médicament) sont en corrélation avec la consommation de substances telles que l'alcool et la drogue. En outre, le danger, la pénibilité du travail et un accès trop facile aux produits tels que l'alcool sur place ou lors d'évènements festifs, ainsi que l'éloignement du domicile sont apparus comme des facteurs de risque (Crespin, et al., 2017, p.31). La dépendance peut apparaître à cause du travail de l'individu. En effet, les conditions physiques de celui-ci peuvent accentuer la manière et la fréquence de consommer des produits addictogènes. (Crespin, et al., 2017, p.31-32). En raison du désengagement de l'État, le nombre de salarié sous la dépendance de produits psychoactifs s'accroît et impacte davantage leurs capacités cognitives et affectives.

La représentation du « travail-problème » est essentielle pour comprendre les pressions de nature psychiques, la montée du stress chronique ainsi que la tentation à recourir aux substances pour l'atténuer. Aujourd'hui, le travail impose certaines règles d'organisation. Il est important de reconnaître la réalité quotidienne qui peut être un stress permanent, par l'intensité et la complexité des tâches, l'individualisation des responsabilités ainsi que l'excellence et la performance exigée. C'est pourquoi il est fondamental de dépister la présence de contradictions responsables de l'augmentation des problèmes de santé mentale et ainsi les corriger. (Negura, et al., 2016 ; Mercure et Vultur, 2010 ; De Gaulejac, 2011)

D'après la psychodynamique du travail et la sociologie clinique les consommations importantes de stupéfiants, d'alcools ou de médicaments sont assimilées à un mécanisme de défense pour répondre à la souffrance au travail (Crespin, et al., 2017, p.32).

La force de cette approche « travail-problème » est de comprendre les liens explicites entre risques psychosociaux liés au travail et l'apparition de conduites addictives. Pour marquer un véritable tournant le défi est de mettre en place des actions concomitantes

d'amélioration des conditions de travail (ambiance, physique, organisationnelles, culturelles) et la dissolution des processus défensifs (la surconsommation d'alcool et de drogues). Selon Beaupré, Dupuis et Maranda, 2012, la limite de cette analyse transparait dans le manque de ressources financières. Cependant des plans d'actions peuvent être construits entre employeurs et employés pour prévenir les problèmes de santé mentale au travail.

3. Addictions et restauration : tabou et ampleur du fléau

Ce problème touche particulièrement le secteur de la restauration.

3.1 Le secteur de la restauration

3.1.1 En chiffre

Les chiffres clés du marché de la restauration¹⁵ :

- 643 500 emplois dont 360 500 pour la restauration traditionnelle
- Chiffre d'affaires (hors taxe) de 50,4 milliards d'euros de la restauration commerciale.
- 210 000 établissements de restauration et cafés en 2016
- 97 920 offres d'emplois non pourvues en hôtellerie restauration en 2019

3.1.2 L'image de la restauration

Il existent deux réels facteurs qui influencent notre vision des métiers de la restauration. Pour de nombreuses personnes, il s'agit d'un domaine d'activité avec des conditions de travail difficiles : horaires décalés et en coupure, bas salaires ou encore les violences hiérarchiques toujours d'actualité dans certaines entreprises. Dans le même temps, la démocratisation gastronomique via les émissions télévisées qui abondent ont contribué à transformé la réalité perçue du métier de cuisinier ou de serveur. L'image idéalisée par ces programmes peut conduire à de nombreuses désillusions : il s'avère que 44% des

¹⁵ Théo Chevalier. *Restauration : les 10 chiffres clés à connaître*. 2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://www.regionsjob.com/actualites/restauration-chiffres-cles.html>

étudiants en hôtellerie-restauration changent de voie dans les trois ans qui suivent leur sortie de l'école.

Selon Olivier Guivarch sur Franceinfo : *« on pense souvent que les métiers de la restauration sont des métiers qui sont peu qualifiés, hormis éventuellement le chef cuisinier. C'est tout à fait faux. Il faut des compétences très particulières pour manager une salle, pour servir des clients, pour être à l'écoute, pour comprendre leurs demandes, les orienter, pour aider en cuisine. Chaque métier a des compétences très particulières. »*¹⁶

3.2 Conditions de travail

On ne peut pas le nier, les conditions de travail des métiers de la restauration ne rendent pas le secteur attractif. Parmi les plus rebutantes (Aubry, 2015, p.89) :

- Le travail le week-end
- Les horaires en coupure
- Le rythme et la pression du travail
- La conciliation difficile entre vie professionnelle et personnelle
- Des clients aux exigences exacerbées
- La relation cuisine - salle

Ces conditions de travail ne représentent pas l'ensemble des entreprises mais nuisent à l'image des métiers de la restauration. Par l'interlocution de certains acteurs du secteur de la restauration, il est clair que ce domaine de travail n'est pas reconnu comme aillant des revendications sociales très positives, notamment dans le domaine du bien-être au travail.

3.2.1 Vers une consommation de produits psychoactifs

Comme nous avons pu le voir, de nombreux points font que les conditions de travail dans la restauration sont difficiles compte tenu du nombre d'heures important engendrant beaucoup de fatigue, de l'exigence des clients et surtout des relations entre la cuisine et la

¹⁶ Franceinfo. *Manque de personnel dans la restauration : « le secteur d'activité prend conscience qu'il faut changer les conditions de travail »*. 2021. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnRC>

salle qui ne sont pas toujours faciles. Des personnes consomment donc des produits psychoactifs pour gérer ces conditions difficiles, pour être plus performantes ou plus résistantes dans leur activité de travail ou encore parce que c'est ancré dans la culture professionnelle¹⁷ (Crespin, et al., 2017, p.52).

3.2.2 Une notion en évolution depuis la pandémie

Au mois de mai dernier, lors de la réouverture des restaurants, de nombreux titres exposaient les difficultés rencontrées par les restaurateurs pour embaucher : « *Près de 100 000 barmen, serveurs ou encore cuisiniers pourraient manquer à l'appel lors de la réouverture des restaurations. Les salariés de l'hôtellerie-restauration seraient nombreux à s'être réorientés.* »¹⁸ ; « *Restauration : la main d'oeuvre manque pour cet été* »¹⁹.

En raison de la pandémie, des fermetures à répétition, certains saisonniers qualifiés ont décidé de changer de voie et se sont orientés vers des métiers moins pénibles. Pour pallier la pénurie de main-d'oeuvre, les professionnels du secteur recrutent alors des étudiants très souvent inexpérimentés, ne faisant ainsi que reculer le problème, car en septembre à la rentrée il faudra retrouver du personnel. De plus, le gérant d'une brasserie à Marseille déclare : « *On a moins de recrues et plus de difficultés à avoir des gens qui sont du métier* ». ²⁰

« *Le secteur d'activité prend conscience qu'il faut changer les conditions de travail* » a déclaré Olivier Guivarch, secrétaire général de la Fédération des Services CFDT lors de la réouverture des terrasses en mai 2021 sur franceinfo. Après un an d'inactivité, 110 000 personnes ont quitté le secteur de la restauration aux conditions de travail difficiles.²¹

¹⁷ Amélie Laurent, Mémoire 1, 2019-2020

¹⁸ Franceinfo. *Restauration : près de 100 000 salariés pourraient manquer à l'appel lors de la réouverture des établissements*. 2021. <https://urlz.fr/gnS0>

¹⁹ Franceinfo. *Restauration : la main d'oeuvre manque pour cet été*. 2021. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnS4> (Consulté le 17-06-2021)

²⁰ Ibid.

²¹ Franceinfo. *Manque de personnel dans la restauration : « le secteur d'activité prend conscience qu'il faut changer les conditions de travail »*. 2021. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnRC> (Consulté le 20-05-2021)

Après vingt ans d'expérience en cuisine, « un métier passion » déclare Romuald chef parisien et également père de famille, a connu 7 mois de chômage partiel en raison de la Covid-19, de longues pauses qui lui ont fait prendre un peu de recul « *j'ai découvert mes enfants. J'ai découvert la joie d'être à la maison le soir, de prendre soin de ma famille, de cuisiner pour ma femme. Cette crise m'a permis de remettre en question le métier. C'est un métier qui nous donne beaucoup mais qui nous prend beaucoup, et on se demande : 'est ce qu'on va continuer ?'* » Il envisage notamment de se reconvertir dans le vin.

Franck Meunier, propriétaire d'une douzaine de restaurants et bars dans l'est de la France : *"On a des gens qui sont des véritables bosseurs et des gens qui ont eu vraiment du mal à s'arrêter, qui, en parallèle bien souvent, ont trouvé un autre travail pour ne pas s'arrêter parce qu'ils sont rentrés dans des formes de dépression. Le risque est que leur nouveau travail leur plaise et qu'ils ne reviennent pas dans nos activités. Des activités qui sont quand même difficiles. »*²²

En conclusion, il y a eu une émergence de l'évidence que les conditions de travail en restauration doivent changer aussi bien pour éviter les addictions, que pour pouvoir fidéliser les employés. L'hôtellerie-restauration va devoir mieux rémunérer et valoriser le travail des salariés du secteur, en particulier ceux affectés à des tâches pénibles, faute de quoi "ils ne reviendront pas" au terme de la crise sanitaire, a affirmé à l'AFP le patron du géant hôtelier Accor, qui dit "risquer de perdre" un employé sur quatre²³.

²² Franceinfo. « *J'ai découvert la joie d'être à la maison le soir* » : avec le Covid-19, le secteur de la restauration craint un manque de main-d'oeuvre. 2021. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnSd>

²³ Sebastien Dumontier. *La restauration devra reconquérir ses salariés*. 2021. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnSh>

CHAPITRE 2 : Travail, bien-être et performance

Avant de mettre en lumière les notions de bien-être et performance, il semble nécessaire d'aborder les origines et la signification du travail. Étymologiquement, le mot « travail » découle du mot latin *tripaliare* : « torturer avec le tripalium », qui était un instrument de torture à trois pieux (Guillevic, 2005, p.14).

Tableau 1 : Les différentes perceptions du travail au cours de l'histoire

Culture occidentale <i>Adam et Eve</i> , selon Masaccio	L'homme est chassé du paradis et puni par le travail. Dieu dit alors à Adam : « tu travailleras à la sueur de ton front » et à Eve : « tu enfanteras dans la douleur ». (Grenassia, et al., p.331) (1424-1428)
Gréco-romaine	Notion de servitude. Ils délèguent le travail ou l'activité de production aux esclaves.
XIIème siècle	Le mot travail évoque les douleurs ressenties lors de l'accouchement.
XIIIème siècle	Le travail évoque ici la peine que l'on se donne dans l'exercice de son métier.
Représentation bourgeoise et protestante au XVIIIème siècle	La déclaration d'Adam Smith, résume bien la façon dont le travail était perçu à cette époque : « <i>Il est à la fois l'effort humain qui transforme et l'instrument de mesure qui indique, scientifiquement, combien vaut cet effort, c'est-à-dire contre quelle somme d'argent ou quel autre produit il peut être échangé</i> ». Emmanuel Kant, déclare que le travail est une valeur qui distingue l'homme de l'animal.
XIXème siècle	Sous l'impulsion d'Hegel et Marx, le travail est vu comme l'essence de l'homme. On associe le travail à l'épanouissement et à la réalisation de soi. Selon Hegel, c'est le travail qui permet à l'homme d'atteindre sa liberté : le travail est une valeur car il construit l'Homme (Grenassia, et al., p.330)
XXème siècle	Le travail est désormais observé sous un angle plus social : on lui associe le mythe du plein emploi et le rééquilibrage du rapport de force entre employeurs et employés. Une nouvelle notion importante fait son apparition, la « justice sociale ».
XXIème siècle	Le mythe du plein-emploi s'effondre : le travail est alors associé au risque du chômage et tout ce qu'il implique.

Aujourd'hui, la représentation du travail peut être différente selon le moment, le secteur d'activité ou encore selon la perception de l'individu. En 2012, Grésy, Nückel et Emont déclarent : « *Les représentations sur le travail mêlent, aujourd'hui, épanouissement et souffrance, prospérité et pauvreté, liberté et aliénation, sécurité et précarité* »²⁴.

Dans ce second chapitre, nous commencerons par aborder les fonctions du travail et leurs impacts négatifs ou positifs sur les travailleurs.

²⁴ *Gérer les risques psychosociaux, Performance et bien-être au travail*, Jean Edouard Grésy, Ricardo Peres Nuckel et Philippe Emont, Collection Formation Permanente, ESF Editeur

1. La complexification de la question du bien-être au travail

1.1 Les fonctions du travail

D'après l'Encyclopédie, le travail se définit comme « *un ensemble des activités, des efforts, nécessaires pour produire quelque chose, pour obtenir un résultat déterminé* »²⁵. Plus simplement, travailler signifie que l'on occupe un emploi, en échange d'un salaire pour pouvoir subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille. Selon Angela Portella (2010) percevoir une rémunération grâce au travail est aussi un facteur de consommation qui permet d'acquérir un statut social et de faire marcher l'économie. Toutefois le salaire n'est plus la seule finalité du travail ; l'épanouissement personnel pèse presque autant que la rémunération dans les attentes des salariés. (Aubry, 2015, p.22)

1.2 Bonheur et travail, histoire d'une relation difficile

Les psychologues, sociologues ou encore philosophes se sont longtemps intéressés à la souffrance mentale au travail, notion qui a été longtemps censurée, refoulée ou tournée en dérision.

1.2.1 Diderot contre Helvetius

Ce n'est qu'au XVIII^e siècle que la notion de bonheur se joint au travail. C'est également durant cette période que s'amorce le débat entre deux conceptions antagonistes du travail encore d'actualité : d'un côté un travail aliéné et aliénant, qui condamne l'être humain à perdre sa vie à devoir la gagner et d'un autre point de vue le travail comme contribution au progrès de l'humanité, fondement du lien social, source d'épanouissement et de bonheur personnels. N'ayant rien perdu de sa vigueur cette contradiction traverse les trois derniers siècles (Baudelot, et al., 2003, p.18).

²⁵ Définition du travail, d'après le dictionnaire Encyclopédique, Hachette, 1994, 2066 pages

Helvétius : « *l'homme occupé est l'homme heureux... Ainsi le menuisier qui manie son rabot éprouve tous les plaisirs de la prévoyance attachés au paiement de sa menuiserie, chaque coup de hache rappelle au charpentier les plaisirs que doit lui procurer le paiement de sa journée (...)* Pour le riche oisif, il est mille moments d'ennui pendant lesquels l'artisan et l'ouvrier goûtent les plaisirs toujours renaissants de la prévoyance » De *l'Homme*, VIII, chap.2 et 5, 1771

Diderot : « *peut-être est-il fort doux d'être charpentier ou scieur de pierre, mais franchement, je ne veux point de ce bonheur-là, même avec l'agréable souvenir, à chaque coup de cognée ou de scie, du paiement qui m'attendrait à la fin de la journée...* »

Cette philosophie est bien résumée dans une citation extraite d'un ouvrage intitulé *Le négociant patriote* de Bedos (1794) : « *La travail fait avec joie est toujours suivi de l'aisance* ». La rigueur de sa vie personnelle, l'honnêteté de son travail et l'utilité de son rôle dans la société justifient ce bonheur qui est pour lui, une récompense bien méritée.

Cent ans plus tard Max Weber énoncera : « *L'homme heureux, écrira-t-il, se contente rarement du fait d'être heureux; il éprouve de surcoût le besoin d'y avoir droit. Il veut être également convaincu qu'il mérite son bonheur et surtout qu'il le mérite par comparaison avec d'autres. Et il veut dont également pouvoir croire qu'en ne possédant pas le même bonheur, le moins fortuné n'a que ce qu'il mérite. Le bonheur veut être légitime.* »²⁶

1.2.2 Les catholiques avant les protestants

Le thème biblique du travail conçu comme un châtement permettant d'expier ses péchés « *c'est à force de peine que tu en tireras ta nourriture tous les jours de ta vie (...)* c'est à la sueur de ton visage que tu mangeras du pain » s'accompagne, dès le XVII^e siècle l'éloge du travail de la terre, source à la fois de richesse, de liberté, et de bonheur pour ceux qui l'exercent (Baudelot, et al., 2003, p.22).

Ce n'est qu'à la fin du XVII^e siècle que le travail deviendra source de richesse.

²⁶ Max Weber, Introduction à l'Essai de sociologie des religions I, édition A. Die, p28-29, traduction de JP Grossein.

1.2.3 Marx contre marx

Proudhon : « *Pourquoi cette réprobation religieuse du travail, s'il est vrai, comme déjà la science économique le découvre, que le travail soit le père de l'amour et l'organe du bonheur ? Au contraire, mettez à la jouissance la condition du travail, seul mode prévu par la nature pour associer les hommes, en les rendant bons et heureux* » Proudhon, *Système des contradictions économiques*, t.I, 1848, p111

Où donc pourraient bien trouver leur bonheur des enfants jetés dès l'âge de dix ans dans les fournaies des ateliers, soumis à des efforts physiques tout au long de journées interminables sept jours sur sept ; de même les enfants travaillant dans les mines dès l'âge de 4 ans ?

1.2.4 La joie au travail

C'est en 1930 qu'Henri de Man publie son ouvrage intitulé *La joie au travail* (issu de l'allemand / traduction *Der Kampf um die Arbeitsfreude*). Largement dominant, les thèmes de la dureté, de la souffrance et de la pénibilité du travail ouvrier sont présents (Baudelot, et al., 2003, p.27).

1.2.5 A la recherche de l'oiseau rare

« La joie au travail à l'intérieur des entreprises actuelles, conclut-il, nous paraît être une sorte de limite idéale, comme un asymptote vers laquelle, sauf des cas exceptionnels, on tend sans jamais pouvoir l'atteindre. »

Pour Georges Friedmann, dans l'industrie moderne, la joie au travail est un « oiseau rare ». Introuvables à la base, les théories de la « joie au travail » ne s'esquissent que dans les métiers hautement qualifiés (Baudelot, et al., 2003, p.30).

1.3 Et aujourd'hui ? - vers des politiques de bien-être au travail

A la fin du XXe siècle, certains entrepreneurs et responsables du management (Elton Mayo à l'usine Hawthorne) ont très vite compris que les entreprises ne peuvent fonctionner sans la coopération des salariés alors qu'ils ne reçoivent aucune participation de l'entreprise. Pour un bon fonctionnement, les éléments de motivation ont été fortement analysés incluant les conditions de travail, qu'elles soient matérielles ou physiques, la rémunération, l'entente entre travailleurs, la hiérarchie et l'ambiance au sein de l'entreprise (Baudelot, et al., 2003, p.31).

On en conclut alors que les entreprises ont intérêt à investir pour que les conditions de travail soient agréables, car si les salariés sont satisfaits et aiment ce qu'ils font, ils s'investissent.

Le concept d'investissement se base sur l'idée que ceux qui sont satisfaits et qui aiment leur travail, s'y investissent. Cet investissement est personnellement gratifiant, mais également productif car il engendre implication, motivation et engagement.

Malgré une certaine volonté de prendre davantage en compte le bien-être des salariés, les conditions de travail sont encore aujourd'hui précaires en raison des logiques du marché. L'augmentation des emplois de courte durée, la flexibilité des horaires, l'intensification du travail, l'exposition des emplois de statut précaire et l'accroissement de l'intensité du travail à salaire égal, ne créent pas les conditions propices au bonheur des salariés au travail. (Laurent, 2019-2020, p.20)

Aujourd'hui le bonheur au travail devient pour certains acteurs de la gestion des ressources humaines (GRH) un véritable facteur de production. Les discours sur le sens et la valeur du travail ont ainsi pris un tournant plus psychologique : le travail est alors une source d'épanouissement personnel où l'on dénonce les effets négatifs des mauvaises conditions de travail.

2. Le mal-être au travail et ses répercussions

Les effets négatifs qu'induit le travail ne s'arrêtent pas à l'insatisfaction de l'individu (Laurent, 2019-2020, p21). En effet, selon Guillevic (2005, p.178) le travail peut provoquer une fatigue physique et mentale, en passant par l'anxiété et la dépression. En 2019, plus d'un salarié sur deux se dit être anxieux au travail, 24% en hyper stress, 18% en burn-out. De plus, l'institut de veille sanitaire a estimé que le burnout concerne environ 7% des 480 000 salariés en souffrance psychologique liée au travail²⁷.

D'après l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé se définit comme « *un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Notre travail a pour objectif de comprendre quels peuvent être les causes et effets d'une certaine souffrance ou d'un épanouissement au travail.

2.1 Impacts du travail

La santé n'est plus uniquement un indicateur mais elle joue un rôle important dans la prévention des risque psycho-sociaux (RPS) par le biais des campagnes de santé publique. De ce fait, l'action des entreprises est devenue primordiale dans la participation à l'amélioration de la santé publique. De plus, comme le prouvent certains individus heureux dans leurs activité professionnelle, le travail peut être une source indéniable de satisfaction et d'épanouissement. (Thévenet, 2000). Alors que selon Grésy, Nuckel et Emont (2012, p. 15) les conséquences du travail sont plus sombres. Ils évoquent le fait que certains salariés sont touchés par des troubles musculo-squelettiques, le burnout, l'addiction, la violence ou encore le suicide. Nous pouvons donc observer que leur gravité s'étend à l'atteinte de la qualité de vie jusqu'à la remise en cause de celle-ci. Ils ajoutent qu'en cas de tensions l'organisation du travail et le management en vigueur sont remis en cause, mais qu'il faut également y intégrer l'histoire personnelle et tenir compte du contexte économique et social. (Aubry, 2015, p.36)

²⁷ France inter, *Travailler c'est trop dur*, 2019, [en ligne]. Disponible sur : <https://www.franceinter.fr/emissions/le-telephone-sonne/le-telephone-sonne-01-mai-2019> (Consulté le 26-11-2019)

2.1.1 Le stress, maladie du siècle ?

Le premier et principal symptôme du mal-être au travail est le stress. Longtemps considéré comme intrinsèque à la personne, le stress peut aujourd'hui s'expliquer par des causes professionnelles (Steiler, Sadowsky, Roche, 2010, p.27). Il peut être en lien avec la gestion et le management des entreprises. Il est donc recommandé aux organisations du travail de s'efforcer de proposer des conditions de bien-être au travail (Le cercle d'éthique, 2010, p. 54).

- Définitions

Diverses définitions sont proposées dans des ouvrages abordant le stress. En 1936, Selye définissait le stress comme « une *réaction globale de l'organisme face à toute stimulation* ». En 2012, Cottraux (p. 155) se rapproche de cette définition en expliquant que le stress est une réaction de l'organisme soumis aux agents stressants (= facteurs de stress : les pressions extérieures, les décisions à prendre, un ennui de santé).

- Traduction du stress

Le processus de réaction des individus face au stress est décrit selon trois dimensions²⁸ :

- ➔ Réactions émotionnelles : anxiété, irritabilité
- ➔ Réactions physiologiques : tension musculaire, transpiration, tachycardie
- ➔ Réaction cognitive : « *pourvu que je sois à la hauteur* »

Il ajoute que ces réactions permettent de faire face à la situation mais réduisent également la performance. En effet, lorsqu'une personne est détendue et vigilante, son énergie est utilisée pour réfléchir et agir.

- Bon stress versus mauvais stress

Partons du principe qu'il existe deux types de stress : le bon stress et le mauvais stress. Pour le différencier, Cottraux (2012, p. 156) nous explique que le stress se traduit par une dépense d'énergie qui se transforme en actions ou émotions : en cas de mauvais stress, cette énergie est davantage consacrée aux émotions et moins aux actions, c'est pour cela

²⁸ Cottraux, 2012, p.154

qu'il y a une diminution de l'efficacité et donc une dépense d'énergie à mauvais escient. A l'inverse, dans un « bon » stress, l'énergie est principalement mise au profit de l'action et non de l'émotion. L'état émotionnel de l'individu influe fortement l'état général (perceptions, ressentis, interprétation).

De plus, d'après Portella (2010, p.47), le bon stress améliore la santé et le développement personnel de l'individu. Elle met également l'accent sur le fait qu'il y a deux dimensions du stress : premièrement, elle souligne que le stress est produit suite à un changement important et brutal qui installe l'individu dans un état de déséquilibre physiologique et le pousse à agir voire se surpasser ; secondement, elle met en évidence que le stress négatif fait suite à un excès de stress, répétitif et intense qui affectera l'individu sous plusieurs formes telles que la panique, une perte de moyen, des insomnies et une diminution de la performance.

Pour résumer, le stress peut entraîner une baisse de productivité chez les salariés mais peut avoir de graves conséquences sur les individus, au point de les mettre en danger. Il est donc important d'identifier son seuil de stress avant que celui-ci soit néfaste (psychologiquement et physiquement). Néanmoins, le stress est indispensable pour s'adapter aux contraintes de l'environnement (Grésy, Nückel et Emont, 2012, p.50).

2.1.2 L'épuisement professionnel (burnout)

L'épuisement professionnel plus communément appelé « burnout » est généralement la conséquence d'un stress continu et trop important. Maslach a proposé une définition de l'épuisement professionnel (burnout) en trois dimensions (Gérard et al., 2016) :

- « Assèchement émotionnel » (*emotional exhaustion*) : fatigue émotionnelle, désintérêt pour le travail, nonchalance...
- Cynisme, dépersonnalisation (*depersonalization*) : insensibilité au monde environnant, rupture par rapport aux collègues, clients, désinvestissement et repli sur soi.
- Perte de sentiment d'accomplissement personnel (*personal accomplishment*) : sentiment d'échec, de fatalité, et insatisfaction.

Le travail de Wright et Hobfoll (Le Cercle d'éthique, 2010, p.64) permet d'établir un lien entre bien-être psychologique, implication organisationnelle et épuisement professionnel. En effet, le bien-être au travail permet une performance augmentée car l'employé peut faire face aux exigences de l'emploi. Cependant, l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle sont l'intermédiaire entre les ressources et les exigences : système « dual » qui comporte une spirale positive, les ressources permettant l'implication, et un cercle vicieux, les exigences menant à l'épuisement.

2.1.3 Violence et harcèlement

Dans ce sous chapitre, nous verrons que le travail peut également engendrer des comportements dommageables pour l'entourage des individus concernés. En effet, le mal-être au travail peut se manifester par trois catégories de faits : le stress, la dépression, la violence (préjudices physiques et psychologiques, comme le harcèlement) et les conflits (des plus bénins aux désaccords irrémédiables et lourds de conséquences) (Grésy, Nückel et Emont, 2012 p. 41). Les facteurs qui augmentent le risque de violence en milieu de travail et en lien avec notre recherche sont dus d'une part, au contact avec des clients ou du public et d'une deuxième part au travail dans des débits d'alcool. De plus, le risque de violence peut augmenter selon l'heure et la période de l'année : tard le soir, période des fêtes, aux jours de paye.

2.1.4 Addiction

« Près d'un salarié sur deux est confronté à des pratiques addictives au travail ». En effet, selon le sondage ELABE en 2019²⁹, 44% des salariés français ont le sentiment d'y être confrontés fréquemment, et reconnaissent l'existence de pratiques addictives dans leur milieu professionnel : alcool, cannabis, médicaments etc. Frédéric Peschard, président de GAE conseil, écrit dans l'une de ses études que « l'on s'est intéressé à l'ensemble des pratiques addictives : consommation de produits psychoactifs, licites ou non, et aussi

²⁹ Europe 1, *J'ai perdu des années : l'addiction dans le milieu professionnel, osez en parler*, 2019. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crOS> (Consulté le 06-12-2019)

l'addiction comportementale, tous ces comportements qui peuvent engendrer une dépendance, hyper connexion, sexe, sport, travail »³⁰.

Enfin, plus les répondants sont jeunes plus ils reconnaissent qu'autour d'eux il y a des salariés victime d'addictions, car eux-mêmes sont plus volontiers consommateurs et plus sensibles au phénomène. Les addictions touchent également ceux qui détiennent un niveau de revenu faible et des conditions de travail difficiles.

Selon Alexis Peschard, addictologue, 70% des personnes sont dans un phénomène de déni et se sentent mal informées « *dans l'entreprise la personne dépendante, c'est celui dont tout le monde parle mais à qui on ne parle plus. Il y a un phénomène de protection puis de rejet, parce qu'on en peut plus, c'est la personne qui est en trop et qui vous gêne.* »³¹

Selon Lenoir (2016)³², la consommation de SPA peut être expliquée par 3 facteurs :

- L'importation d'une consommation de la vie privée de l'employé. En effet, sa consommation de drogue ou d'alcool hors travail peut avoir des impacts sur son activité professionnelle (arrivée en état d'ébriété).
- L'acquisition avec une consommation facilitée et sollicitée du milieu professionnel (présence de SPA lors des pauses)
- L'adaptation est l'idée de « dopage » pour pouvoir pallier le stress, des douleurs ou encore tenir le rythme afin d'être toujours performant.

En milieu professionnel, la prise de produits psychoactifs peut engendrer des risques pour le salarié ou ses collègues, à cause de l'altération de ses capacités, des accidents peuvent alors vite arriver.

³⁰ Duport Philippe. France Info, *Près d'un salarié sur deux confronté à des pratiques addictives au travail*, 2019. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/cryU> (Consulté le 20-11-2019)

³¹ Europe 1, *J'ai perdu des années : l'addiction dans le milieu professionnel, osez en parler*, 2019. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crOS> (Consulté le 06-12-2019)

³² France Stratégie, *Engagement des entreprises pour la prévention des conduites addictives*, 2018, p.30. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crNA> (Consulté le 02-04-2020)

3. Les conséquences comportementales du bien-être au travail

Selon Dagenais-Desmarais (2012, p.5) : « *Le bien-être psychologique n'est pas déterminé principalement par les circonstances de vie objectives comme le statut ou le salaire, mais beaucoup plus par le point de vue de la personne qui le ressent. Il n'est pas non plus l'absence de maladie, mais bien la présence de caractéristiques positives chez la personne au travail* »³³. Par ailleurs, Le Cercle éthique déclare le bien-être comme le « *ressenti par une personne, de l'existence d'un équilibre entre les contraintes des comportements et de pratiques imposées par son organisation, et la perception des ressources dont cette personne dispose pour y faire face* » (2010, p.54).

Après avoir abordé les conséquences du mal-être au travail, nous nous attacherons maintenant aux effets positifs du bien-être en milieu professionnel. Parmi les premières conséquences comportementales du bien-être au travail nous mettrons tout d'abord en lumière l'implication des salariés.

3.1 Bien-être et implication professionnelle

En 2010, Wright et Hobfoll définissent l'implication (ou l'engagement) comme un sentiment d'appartenance et un attachement émotionnel à leur entreprise, ainsi que l'assimilation des valeurs et objectifs de celle-ci.

De plus, selon Thévenet (2000, p.65), l'implication correspond à l'engagement et l'investissement, se caractérisant par une identification de la personne. Les individus s'impliquent dans leur travail car ils s'y reconnaissent. Selon Thévenet (2000, p.86 à 109), l'implication peut être motivée par cinq aspects : la valeur du travail, l'environnement, le produit ou l'activité, le métier et l'entreprise.

D'après Buchanan (1974), trois éléments composent l'implication :

- L'identification : concordance entre les buts de l'entreprise et les valeurs de l'individu³⁴.

³³ Cité par Merlane et Bonnel dans « *Le bien-être au travail... oui, si je veux !* » (2012, p.5)

³⁴ LesEchos. *Les salariés affirment le besoin de valeurs fortes en entreprise*. 2021. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnSH>

- L'engagement : « l'investissement psychologique dans les activités requises pour le travail », issu de la volonté
- La loyauté : attachement affectif

D'après les enquêtes de Thévenet (2010, p.24), les trois signes prouvant l'implication des employés pour leur entreprise sont :

- D'en faire plus que ce qui est demandé : valable en temps, énergie et volume de travail. Thévenet fait état du secteur de la restauration en expliquant qu'il n'existe pas de temps morts et que les salariés de ce domaine sont en constante occupation. De plus, les personnes impliquées travaillent plus que ce que l'entreprise attend d'elles (source de fierté, ils n'agissent pas sous la contrainte ou la pression) (Thévenet, 2010, p.27).
- Donner au travail une place dominante, qui se répercute sur la vie personnelle.
- Faire différemment que ce qui est attendu : la définition des fonctions représente un minimum et non une limite, l'initiative joue un rôle important (ibid, p.28 et 29).

3.2 Bien-être et performances

Les études menées sur la corrélation entre performance et bien-être sont considérables.

« *Plus les salariés aiment leur cadre et leur ambiance de travail, mieux ils se sentent, et plus ils seront performants dans leur travail et dans les relations avec les clients* » déclare Dumas (2008, p.38). Selon la théorie de Rodet (2006), le bonheur des salariés peut être un levier amenant l'épanouissement personnel et professionnel et source de performance : ce qui se nomme le cercle vertueux du « mieux-vivre dans l'entreprise ».

Par ailleurs, selon Padsakoff, Mackenzie, Paine et Bachrach le bien-être au travail conduit à une meilleure qualité relationnelle grâce à la confiance, réciprocité et coopération des salariés, ce qui entraîne une efficacité opérationnelle et des performances de ventes positives (2000). (Cottraux, 2012, p.6). Par ailleurs, toujours selon Cottraux (p.98), l'augmentation du bien-être peut être à l'origine d'une augmentation du chiffre d'affaires donc de bénéfices pour l'entreprise : « *la gratitude exprimée par les collègues permet*

d'augmenter le sentiment de valeur et d'efficacité personnelle qui produit une augmentation de la motivation et des performances au travail ».

3.3 Absentéisme et turn-over, indicateurs de mal-être au travail

En 2003, Bakker, Demerouti, de Boer et Schaufela exposent la théorie suivante : les employés qui disposent de ressources sont plus impliqués, motivés et moins enclin à se sentir malades et par conséquent moins absents (Le cercle d'éthique, 2010, p.66).

En 2014, la DIRECCTE de la région Rhône-Alpes dans son étude « Bien-Être au travail et performance économique » explique le coût du mal-être au travail au travers des indicateurs du turn-over, d'absentéisme, d'accidents du travail ou encore de risques psychosociaux. Selon l'étude d'Alma Consulting (p.12) chaque point d'absentéisme représente 0,3% de la masse salariale de l'entreprise³⁵.

3.4 Comment expliquer ces conséquences comportementales ?

Nous avons pu comprendre les conséquences du bien-être et mal-être au travail, il nous faut désormais en comprendre les causes. Il semblerait qu'elles s'expliquent à la fois par des facteurs intrinsèques aux personnes, par le travail lui-même et la façon dont il est pratiqué, mais aussi par l'environnement des travailleurs (Aubry). Le cercle d'éthique (2010, p.68 à 71) énumère quelques éléments qui peuvent conduire au bien-être ou au mal-être au travail : il semblerait que la fierté, l'autonomie et les responsabilités ou encore l'adhésion à un collectif soient des facteurs contribuant à une bonne qualité de vie au travail ; contrairement à l'isolement, au manque de soutien et de reconnaissance ainsi que des conditions de travail difficiles.

Le cercle d'éthique (2010) avance que la perception du bien-être par un individu va dépendre de son passé, son éducation, sa culture et ses croyances. De plus, l'équilibre que chacun imagine entre la vie privée et la vie professionnelle est déterminant dans la définition du bien-être.

³⁵ DIRECCTE Rhône-Alpes. *Bien-être au travail & performance économique*. 2014. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnSM>

3.4.1 La conciliation entre sphère privée et sphère professionnelle

« ... la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle est souvent très mince. Néanmoins, un équilibre entre ces deux sphères est essentiel pour être serein chez soi comme au travail. », déclare Portella (2010, p.42). En effet, tout comme Le Cercle d'éthique, Portella pense que l'équilibre entre ces deux sphères fait pleinement partie de la notion de bien-être (productivité et état d'esprit plus positif). Au contraire, en cas de déséquilibre, des dommages psychosociaux sont à craindre, conduisant à une baisse de l'efficacité, à l'épuisement et parfois au burnout. L'enjeu pour les employeurs est que les salariés accèdent à une conciliation de ces deux vies. Pour Thévenet (2000, p. 165), cette envie d'allier sphère professionnelle et sphère personnelle est omniprésente chez les jeunes, sans savoir comment y parvenir. La pratique de plusieurs métiers et la mobilité sont perçues comme une réussite tout comme l'autonomie et la variété des tâches qui apparaissent comme des priorités³⁶.

3.4.2 Un environnement en mutation

Portella (2010) explique que les entreprises sont de plus en plus dirigées selon les chiffres comptables, évinçant la réalité humaine. Malgré les 35 heures de travail par semaine, les Français restent les troisièmes plus productifs du monde³⁷. Elle explique qu'un management vers des objectifs de rendement peut être négatif pour les salariés et faire baisser à terme leur productivité. En effet, les stratégies adoptées telles que la démultiplication des tâches et des rythmes de travail variables pour combler les temps morts, sont négatives et improductives.

Nous vivons dans un monde où l'économie n'est plus au service de l'homme, mais l'homme au service de l'économie. Selon le cercle d'éthique, les salariés atteignent souvent leurs limites (maladie, stress, suicide...), c'est pourquoi il est indispensable de repenser l'organisation du travail.

³⁶ Jobijoba. *Quel est le critère le plus important pour vous dans un travail ?*. 2016. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnST>

³⁷ Selon le Bureau International du Travail (2006)

3.4.3 L'organisation et les conditions de travail immatérielles

Cottraux (2012, p. 83) indique que l'organisation du travail et la reconnaissance du travail effectuées sont les deux éléments qui permettent l'amélioration du bien-être au travail.

Selon Portella (2010, p. 55), trois types de situations conduisent à la dégradation des conditions de travail :

- Les restructurations ou réorganisations d'entreprises qui poussent à l'incertitude.
- Des clients toujours plus exigeants : Gérer un client mécontent lors d'un manque de solidarité de la hiérarchie peut être source de nombreuses frustrations dans l'entreprise.
- Les relations humaines perturbées par les nouvelles technologies : les nouvelles technologies dépersonnalisent les relations et isolent les individus, en plus d'effacer cette frontière entre la vie privée et la vie personnelle de l'individu.

Dumas (2008, p. 33 à 35) pense que revaloriser la qualité de vie au travail devient une priorité. Les salariés doivent bénéficier de « *plus de contrôle sur le temps et la manière de travailler* ». Il s'appuie sur un sondage réalisé par Jobijoba en 2016 : à la question « est-ce qui est le plus important pour vous dans un travail ? », 46,% répondent l'intérêt pour le poste, en deuxième position est l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Le salaire n'obtient que le 4ème rang³⁸.

Delobbe (2009, p.16) évoque le sujet des horaires de travail et de leurs flexibilité, et explique que de trop longues heures de travail ont pour conséquences (Sparks et al. 1997) :

- « *une baisse du bien-être psychologique ainsi que du niveau de conscience et de concentration* » ;
- « *l'adoption de comportements nuisibles pour la santé : tabagisme, mauvais équilibre alimentaire, manque d'exercice physique...* »
- la naissance de difficultés relationnelles.

³⁸ Jobijoba. *Quel est le critère le plus important pour vous dans un travail ?*. 2016. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnST>

3.4.4 La reconnaissance et le management

- La reconnaissance et ses impacts psychologiques

« La gratitude favoriserait ainsi le bien-être de manière directe, mais aussi indirectement en réduisant la présence d'états émotionnels négatifs tels que l'anxiété et la dépression ».

Cottraux, 2012, *Psychologie positive et bien-être au travail*, p.83.

En 2003, Emmons et McCullough démontrent que la gratitude diminue les maux de tête, nausées, acné et toux. Par ailleurs, Watkins, Grimm et Kolts (2004), expliquent qu'une reconnaissance élevée permet aux personnes de garder en mémoire plus de souvenirs positifs que négatifs.

Enfin, Denny et Steiner (2009) avancent qu'avoir une bonne estime de soi (sans être narcissique) favorise un sentiment de bien-être, facilite les relations et permet une plus grande stabilité émotionnelle. En outre, des études affirment que la gratitude augmente l'estime de soi et inversement, plus nous avons une bonne estime de nous-même, plus nous sommes reconnaissants.

- Bien-être, mal-être, une affaire de management

« Entre des objectifs trop difficiles à atteindre, une façon de communiquer trop brutale ou une incapacité à donner des ordres clairs et précis, le manager est une source potentielle de démotivation, de désillusion et de stress négatif autour de lui » (Portella, 2010, p.46)

D'après Portella (2010, p.48) le management doit être l'alliance entre directives, responsabilités et autonomie confiées aux salariés. Le manager doit être autoritaire tout en prouvant sa confiance à ses employés. De nombreux conflits existent entre les deux acteurs : ces derniers reprochent à leurs supérieurs de ne pas assez déléguer ou de communiquer de façon inadéquate ou trop peu. Cela génère souvent un climat d'amertume et de méfiance. Delobbe (2009, p. 18) ajoute que le manque de communication et de consultation lors des décisions, comportements lunatiques et dévalorisation des travailleurs sont autant de sources de mal-être au travail (Blanchard 1993, Cooper et Cartwright 1994). Toutefois, la

reconnaissance et/ou le soutien donnés par le supérieur, les collègues, la famille et les amis peuvent compenser les aspects négatifs du climat de travail.

- Les différents types de management

Portella (2010) s'est penchée sur les deux courants de management principaux que sont le style directif et le style participatif. Ils contribuent à différentes mesures, au bien-être ou mal-être des employés.

- ▶ **Le management directif** : ces managers utilisent la pression, le stress ou encore la menace pour motiver les employés. Ce style de management peut être efficace, mais il peut perturber les individus : les comptes rendus et l'exigence déresponsabilisent et font perdre la confiance en soi.
- ▶ **Le management participatif** : en contradiction avec le management directif. C'est un management qui proclame le respect de l'être humain afin d'augmenter ses performances (ex : boîtes à idée). Les prises d'initiatives sont encouragées et les responsabilités se répartissent principalement de façon horizontale. Ce style de management agit sur l'épanouissement des employés. Malgré cela, il peut arriver que les salariés manquent d'information car les contacts avec le référent sont minimes, les objectifs ne sont pas suffisamment précis et les méthodes pour les atteindre sont rarement fournies ce qui peut s'avérer nuisible pour la qualité du travail fourni. Par conséquent, les salariés doivent se débrouiller et cela peut procurer/engendrer du stress.

En général, les managers d'aujourd'hui sont jeunes et diplômés, ils n'ont pas eu besoin de gravir par tous les échelons subalternes pour obtenir leur poste. Ils pratiquent donc souvent un management qu'ils ont étudié mais qui est purement théorique et parfois en décalage avec la réalité du milieu professionnel. Ce décalage peut être une source de démotivation car les méthodes sont parfois inadaptées et agressives.

« Le bien-être psychologique est un état d'équilibre et d'aisance du corps et de l'esprit, caractérisé par l'estime de soi, l'équilibre psychologique, la maîtrise de soi et des

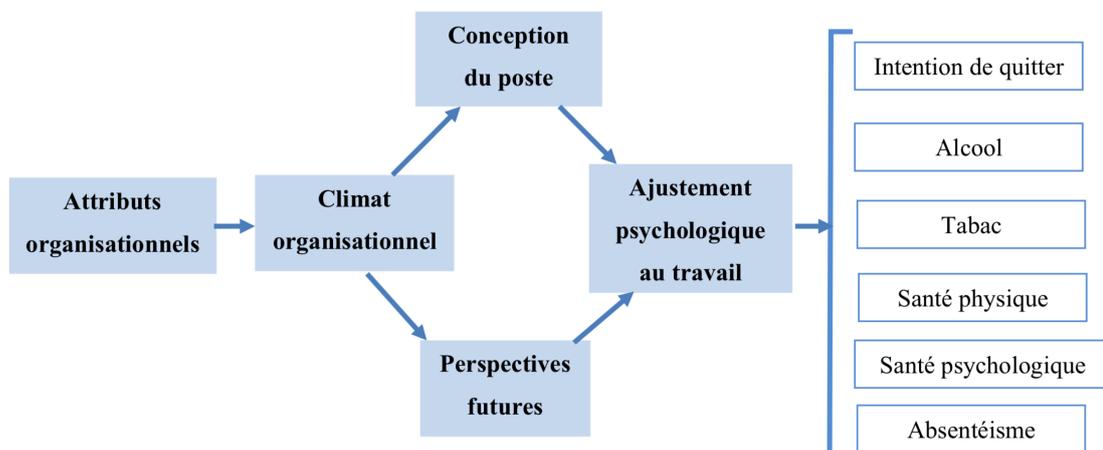
événements, la sociabilité, l'implication sociale et un sentiment de bonheur. » (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail).

Aujourd'hui, le travail peut être autant une source d'épanouissement qu'un sentiment de dévalorisation. Ce sentiment négatif peut atteindre l'intégrité d'une personne et dans les cas les plus graves, conduire à la mort. En revanche, le sentiment positif de valorisation personnelle offre un gain de productivité au travail, à l'équipe (Laurent, 2020, p.19).

CHAPITRE 3 : Management et bonnes conditions pour pallier à la consommation de substances psychoactives

L'objectif de ces deux premiers chapitres était donc de présenter les conséquences du bien-être ou mal-être au travail et de façon plus théorique de faire une approche sur le thème de l'addiction. Nous allons désormais aborder le côté management ainsi que l'instauration de bonnes conditions dans le but de créer un climat de bien-être. Dans cette démarche, le travail de Wilson et al. en 2004 définit le concept de la Healthy work organization : « *une organisation caractérisée par des efforts intentionnels, systématiques et collaboratifs pour maximiser le bien-être des employés et la productivité fournissant des emplois bien conçus et riches de sens, un environnement social et organisationnel soutenant, des opportunités de carrière accessibles et équitables et une amélioration de l'articulation travail- vie privée* » (Bernard, 2020, p.93)

Figure : Caractéristique de la Healthy Work Organization selon Wilson et al (2004)



1. Comment manager ?

« *Il n'y a pas de mauvais employés, seulement de mauvais patrons* » de T.S Lin, Manager et professeur taïwanais.

De nombreux écrits expliquent que le bien-être des employés dépend de la façon de manager des supérieurs : ils doivent être opérationnels dans leurs manières de diriger, d'organiser, de communiquer tout en se conformant suffisamment à ce qu'attendent les salariés sans oublier les objectifs de résultats de l'entreprise. Selon Henry Mintzberg (1984), un manager consacre beaucoup de temps à la négociation avec ses supérieurs, salariés, clients et fournisseurs. Il constate également que parmi l'ensemble de ces négociations, 20% sont conflictuelles³⁹.

1.1 Les relations interpersonnelles et hiérarchiques

Le traitement du mal-être ainsi que la gestion du stress au travail peut se faire uniquement lorsque le salarié est considéré comme la richesse de l'entreprise c'est à dire que sa gestion est préférée à celle des bénéfices et des coûts. Si ce n'est pas le cas, Steiler et Roche déclarent que (2010, p.52) : « *Tant que les employés seront considérés comme des variables d'ajustement des coûts de l'entreprise, il sera difficile de concevoir de réelles démarches préventives et encore moins de réelles démarches de bien-être.* »

1.1.1 Considérer ses employés

En 2012, Grésy, Nüchel et Emont (p.74) s'intéressent sur la considération des employés. Ils abordent le syndrome de l'échec programmé (Manzoni et Barsoux) : « *souvent, la faible performance d'un employé peut être largement imputée à son supérieur* ». Dans leur ouvrage intitulé *Relations difficiles au travail*, ils expliquent comment en collant des étiquettes aux salariés, les managers entraînent ces derniers vers l'échec. En effet, quand ils commencent à douter du travail de leurs collaborateurs, les managers sont de plus en plus derrière eux. Ce processus va se développer en trois étapes :

³⁹ Mintzberg H. *Le manager au quotidien*. 1984. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/5JL9>

- Tout d'abord le syndrome auto réalisant ou d'autoprophétie : le manager est convaincu d'agir dans le bon sens mais il entraîne une baisse de la performance de son employé le confortant alors dans son opinion.
- La confirmation : le cadre ne voit plus que les mauvaises performances de son collaborateur et lorsque le travail est bien fait, le manager va le justifier par des facteurs extérieurs ou insister sur le fait que la tâche était facile.
- Le salarié se rend bien compte qu'il n'a plus les faveurs de son responsable et finit par ne plus avoir de considération pour ce dernier. La collaboration aura pour résultat de renforcer davantage le peu d'estime qu'il avait pour ce salarié, et quand bien même il réagirait de la bonne manière, il est trop tard : le collaborateur n'est plus capable d'entendre les informations positives.

De plus, ils expliquent que la seule solution pour ne pas tomber dans ce processus est de lutter contre « l'étiquetage aveugle », « nous sommes tous différents, il faut l'admettre ».

Steiler, Sadowsky et Roche (2010, p. 96) expliquent qu'aimer ses employés c'est leur redonner leur place au cœur des organisations. En effet, le management c'est faire mieux avec ce que l'on est et leur donner du temps : « *Aimer ses salariés, ce n'est pas sauter sur sa chaise comme un cabri et répéter 'les hommes et les femmes sont la vraie richesse de l'entreprise', [...] c'est donner du temps au risque d'avoir parfois l'impression d'en perdre* » (p. 103).

Par ailleurs, Grésy, Nuckel et Emont (2012, p. 76) ajoutent que le rôle du manager c'est aussi de lutter contre les discriminations pour éviter que les collaborateurs adoptent deux types d'attitudes préjudiciables :

- l'endossement identitaire : adopter une identité élaborée par d'autres,
- l'idéologie victimaire : rejeter toutes les valeurs associées à la hiérarchie.

1.1.2 Être à l'écoute des membres de l'équipe

Pour être mieux écoutés, 64 % des salariés souhaiteraient développer les occasions d'échanges informels avec leur supérieur hiérarchique⁴⁰. De plus, selon une étude de

⁴⁰ Selon l'étude TNS SOFRES. Que pensent les français actifs de leur qualité de vie au travail ?. 2013. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnUh>

MacBride-King et Bachmann (1999)⁴¹, les salariés voient leur manager comme une personne sensible et empathique ne manquant que 3,7 jours de travail par an (contre 6,2 lorsque celui-ci est jugé non-sensible) Cité par Aubry, 2015, p.61.

Pour la gestion de conflits ou de désaccords, il est préférable de chercher à comprendre plutôt qu'à convaincre. Pour ce faire, le manager doit prêter attention lors de son questionnement, et prodiguer de la reconnaissance. Il doit appliquer deux changements essentiels :

- Il doit dissocier sa fonction de sa personne. Il ne faut pas riposter pour pouvoir traiter le problème plus facilement.
- Il doit s'efforcer de décoder le message et les raisons que souhaite lui faire passer son interlocuteur sous la colère.

Par ailleurs, pour favoriser l'entente entre les parties, le cercle d'éthique (2010, p. 55) préconise de pratiquer des entretiens individuels annuels.

La gestion des relations interpersonnelles et hiérarchiques est capitale dans l'instauration d'un climat de bien-être au travail. Gresy, Nuckel et Emont (2012, p. 111) nous indiquent que selon « *The Dana Measure of financial Cost of Organizational Conflict* » (2001), « plus de 65 % des problèmes de rendement d'une organisation sont attribuables à des relations tendues entre les employés ». En effet, les tensions ou conflits relationnels provoquent des dégâts et destructions. C'est pourquoi, l'ANACT⁴² préconise de :

- Revoir l'organisation du travail
- Réduire les tensions au sein des équipes
- Favoriser l'écoute des salariés en difficulté
- Établir une « communication douce »
- Recourir à la médiation.

⁴¹ Gresy, Nuckel et Emont (2012, p.78)

⁴² L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, cité par le Cercle d'éthique (2010, p.59)

1.2 La motivation, un facteur clé du bien-être au travail

1.2.1 La théorie des attentes

La théorie des attentes ou théorie VIE (Valence - Instrumentalité - Expectation) défendue par Vroom, ne se focalise pas sur les besoins comme celle de Maslow mais établit un lien entre la motivation d'un individu selon ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre ainsi que la récompense perçue, et en juge la cohérence. Adams et Greenberg basent chacun leur théorie sur l'équité et l'iniquité, dans le traitement de l'ensemble des salariés. Le management par la fixation d'objectifs répond aux attentes des individus et des managers.

1.2.2 Le management par la fixation d'objectifs

La théorie de la fixation des objectifs a été développée dans les années soixante par Edwin Locke et repose sur l'autorégulation des comportements. (Rojote et al., 2009, p.198). Elle pose comme idée « *que l'individu a des buts qu'il essaie d'atteindre consciemment. [...] L'auto fixation d'objectifs ou l'acceptation d'objectifs seraient déterminée par des processus cognitifs et affectifs, qui influenceraient les comportements mis en œuvre* » (p. 199).

En 1981, Locke théorise la motivation à travers ce type de management qui semble avoir atteint son seuil de maturité. Il s'intéresse principalement au fait « *d'induire et de spécifier une direction pour l'action commune, ainsi que de définir quelle est la nature du travail à accomplir, d'un point de vue quantitatif et/ou qualitatif* ». Il avance que la fixation des objectifs dans une organisation motive et améliore la performance des employés si cinq conditions sont respectées :

- ✓ Lorsque les salariés estiment avoir les capacités nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Ils doivent avoir confiance en eux et être formés.
- ✓ Lorsqu'il y a un bilan à l'issue de la réalisation d'une étape : les supérieurs doivent informer les employés de l'évolution de la situation, afin qu'ils puissent ajuster leurs efforts.
- ✓ Lorsque les récompenses sont données après l'atteinte d'un objectif majeur (primes, formation) : la reconnaissance est indispensable pour que le processus fonctionne.
- ✓ Lorsque les supérieurs hiérarchiques soutiennent et encouragent les employés : toute l'entreprise doit être investie, organiser un suivi, analyser les résultats via des entretiens individuels.

✓ Lorsque les salariés approuvent les objectifs qui leur sont fixés : la communication et l'information doivent être précis.

Pour avoir un niveau de performance élevé, plusieurs éléments doivent être acquis.

Ce système a également des effets sur l'auto-efficacité du salarié, dont dépendent les stratégies adoptées, les méthodes choisies et la réaction face aux échecs. Latham et Locke, ont démontré que « *plus la difficulté des objectifs augmente, plus le niveau de performance individuelle augmente, et donc celle de l'organisation dans son ensemble augmente aussi* ». s (Rojot et al. 2009, p. 203).

Cependant Vincent de Gaulejac (spécialiste du monde du travail) avance que le management par la fixation d'objectif est dangereux et conduit à l'échec⁴³. En effet, la quête du « toujours plus » fonctionne jusqu'au moment où l'objectif fixé n'est plus atteignable selon lui. Et les conséquences sont encore plus désastreuses.

2. Anticiper et prévenir

La mise en place d'un système de prévention du stress ou des risques psychosociaux au sein des entreprises est vivement conseillée afin de prévenir et d'anticiper l'instauration d'un climat de mal-être.

2.1 Gérer le stress dans les entreprises

Steiler, Sadowsky et Roche (2010) nous expliquent l'importance de développer un système de prévention du stress dans les entreprises et fournissent quelques conseils quant à sa mise en place. Pour cela, les auteurs précisent (p.27) que pour attirer les décideurs il a fallu jouer sur l'impact financier du stress au travail car la gestion du stress n'est pas encore une priorité dans les entreprises. En effet, ils considèrent que le stress est intrinsèque à la personne et donc « soignable » en dehors du milieu professionnel et que le bien-être au travail pense à se faire une place. Selon eux, se sentir bien au travail peut être jugé comme incompatible, ou associé à de la fainéantise et est souvent perçu comme un manque

⁴³ Conférence CFE-CGC par Vincent de Gaulejac. Pour sortir du mal-être au travail. 2013. [en ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/1Iy6ybG>

d'activité. De ce fait, on parle surtout de la réduction du mal-être que de bien-être au travail.

Steiler, Sadowsky et Roche (2010, p. 34) insistent sur le fait que la gestion du stress au travail relève d'une démarche globale. En effet, l'approche de la gestion du stress n'est pas un moyen « d'atteindre l'équilibre », mais la « gestion des déséquilibres » conduit à la performance. Le but est d'être efficace et serein dans le chaos.

L'objectif est alors de reconnaître et d'accepter les moments de pressions, tensions, et de savoir comment les gérer, autant que les périodes calmes. Les auteurs préviennent qu'une autre difficulté peut apparaître lors de la gestion du stress : souvent les organisations font face à la résistance au changement.

Pour Steiler, Sadowsky et Roche préviennent (p. 39) : « *Si le manager ne participe pas [...], il prend le risque d'une plus grande résistance et, à terme, d'un investissement à perte, voire d'un investissement contre-productif* ». D'autres professionnels peuvent intervenir dans cette démarche de gestion du stress; comme les syndicats, les services de GRH ou encore la médecine du travail.

2.2 Les conditions de mise en place d'une démarche de prévention

Selon Steiler, Sadowsky et Roche (2010, p. 43), deux aspects sont nécessaires pour la mise en place d'une démarche de gestion du stress :

- Le long terme : le stress est un problème quotidien dans les entreprises. La démarche de gestion du stress est donc un processus lent allant de la formation des managers aux changements de la culture des entreprises. Ce temps est nécessaire pour la destruction des croyances et la mise en place de nouvelles stratégies.
- Le principe de parcimonie : le but n'est pas de lancer des programmes immenses de gestion du stress, mais plutôt de mettre en place des décisions précises, grâce à l'écoute des employés.

La mise en place d'une démarche de prévention du stress s'effectue en trois étapes (Aubry, 2015, p.66) :

La prévention primaire : agir dès l'instant où c'est possible et résoudre les problèmes c'est à dire distinguer les probables causes du stress, les réduire, puis les éliminer.

La prévention secondaire : s'adapter pour diminuer l'agent stressant. Pour cela, il faut d'abord comprendre ce que le stress engendre chez soi et les autres ainsi que les stratégies pour faire face à ces effets. De plus, la communication et l'information via des conférences ou livret d'information sont essentielles. La formation est, là encore, une solution permettant d'apprendre le contrôle de ses émotions, la régulation de la colère etc. Enfin, la fourniture aux employés de tous les moyens nécessaires à la gestion de ces agents stressants apparaît indispensable.

La prévention tertiaire : prendre soin des personnes en souffrance : elle consiste à encourager les entreprises à mettre en place un accompagnement des personnes en souffrance ou qui ont souffert du stress (sans normaliser le phénomène).

Pour conclure, chacun doit prendre conscience que les démarches de gestion du stress deviennent indispensables et doivent s'inscrire sur le long terme. Il faut changer le management actuel, et travailler sur la population assujettie au stress.

Chaque salarié évolue selon des temporalités différentes et le bénéfice engendré par des investissements dans le domaine de la gestion du stress pourra donner des résultats rapidement chez certains et plus lentement chez d'autres. Il ne faudrait donc pas conclure de façon hâtive à la non efficacité de ces politiques préventives sous prétexte que les résultats positifs n'apparaissent pas de façon rapide chez tous les salariés.

3. Vie privée et vie professionnelle : entre interdépendance et complémentarité

L'impact de la vie privée sur la vie professionnelle ou vice-versa peut être dans les deux cas positif comme négatif. Dumas (2008, p. 85) définit la vie privée comme le « *domaine strictement intime, personnel, qui n'est pas ouvert à autrui, au public* » et la vie professionnelle comme « *l'existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier, d'une activité exercée pour subvenir à ses besoins* ».

3.1 L'impact de la vie privée sur la vie professionnelle

D'après Ollier-Malaterre (2007), le monde professionnel est impacté par la vie personnelle des salariés du fait des temps partiels, des horaires peu flexibles, démission, des congés parentaux etc (Le cercle d'éthique, 2010, p.88). Dumas (2008, p.63) d'un point de vue plus positif, exprime que les entreprises tirent profit de l'implication (autre que professionnelle) des salariés en dehors du travail. En effet, s'impliquer dans d'autres activités extérieures au travail conduit à un enrichissement au travail. Par exemple, l'implication dans la vie de famille peut être source d'enrichissement personnel et de valorisation de l'estime de soi, qui est bénéfique pour la sphère professionnelle. Selon JH Greenhaus et GN Powell (2006), l'enrichissement dans un rôle améliore la performance et la qualité de vie dans les autres rôles. Par exemple, le rôle de parent permet une amélioration des compétences et performances managériales. Donc l'organisation effectuée dans la vie familiale peut être bénéfique au travail. De plus, selon Bichot et Lensel, les qualités relationnelles avec nos proches sont intimement liées aux relations entre le personnel et/ou les clients. Enfin, selon Christina Lunghi (2002), les femmes grâce à leur rôle de mère, développent des capacités de sur-organisation bien supérieures à celles des hommes.. Enfin, Dumas, (2008, p.101) précise que l'entreprise a intérêt à soutenir ses salariés dans les périodes difficiles de leur vie.

Clairement, les frontières entre sphères privées et professionnelles s'estompent, les expériences de l'une pouvant être largement bénéfiques à l'autre.

3.2. Les incidences de la vie professionnelle sur la vie personnelle

Depuis la généralisation d'internet et le développement des nouveaux outils de communication, le monde professionnel impacte de plus en plus la vie privée des salariés. Désormais, on travaille à plusieurs endroits et sur une plage horaire plus étendue. L'enjeu pour les employeurs est de savoir comment permettre à leurs employés de concilier ces deux vies (Cercle d'éthique, 2010, p. 88).

Il est un autre domaine qui démontre clairement que la vie personnelle se répercute sur la vie professionnelle, lors du moment du recrutement. En effet, en plus des compétences, de l'expérience et d'un potentiel, les entreprises recrutent un capital social, un réseau, un bagage relationnel. Les entreprises s'intéressent au réseau des postulants.

Si les individus cherchent souvent à clairement dissocier leur vie professionnelle de leur vie personnelle, des passerelles sont très fréquemment établies entre ces deux sphères. Les compétences acquises dans la vie professionnelle servent à la vie personnelle. Plus le niveau de responsabilités est élevé, plus les passerelles sont courantes et bénéfiques. A l'inverse, les salariés qui ont peu de qualifications arrivent plus facilement à se détacher de leurs soucis au travail et ils n'ont pas l'occasion d'appliquer au travail ce qu'ils acquièrent dans leur vie hors-travail.

3.3 La responsabilité des entreprises dans la conciliation des deux sphères

Dans une certaine mesure, les entreprises sont responsables de la conciliation des sphères professionnelles et personnelles de leurs employés, que ce soit par obligation, pour l'amélioration de leurs performances ou pour le bien-être. Dumas (2008, p. 87) nous rappelle que selon le droit du travail, « *le salarié met à la disposition de l'employeur sa force de travail mais non sa personne* ». Selon Waquet (2000), la vie personnelle est définie comme « *l'ensemble des actes, paroles ou comportements du salarié qui sont sans rapport avec l'exécution du contrat de travail ou de la vie de l'entreprise* ».

Dumas l'affirme, le déséquilibre entre les deux sphères a une influence sur le stress, l'absentéisme, le turn-over et les difficultés à recruter. Les entreprises contestent souvent

les problèmes privés des salariés, en dehors de leurs lieux de travail. Toutefois, selon Dumas (2008, p. 121) dans une certaine mesure, l'entreprise doit jouer un rôle : tout d'abord du fait que les salariés craignent l'intrusion de l'entreprise dans leur vie privée, ces derniers développent leur sens de l'autonomie, cela nécessite une capacité à prendre des décisions, un bon niveau culturel et une bonne santé.

Comme nous avons pu le constater, le bien-être et le mal-être au travail sont intimement liés à la possibilité de concilier ces « deux vies » : professionnelle et personnelle. C'est pourquoi, les entreprises ont intérêt à agir dans ce domaine-là, en proposant aux salariés les meilleures conditions de conciliation possibles.

Grâce à cette première partie, nous avons pu mettre en évidence le contexte des trois principales notions nécessaire à notre sujet : l'addiction et la restauration, le bien-être au travail et le management en entreprise. Nous pouvons affirmer que l'addiction est effectivement présent en restauration notamment en raison de conditions de travail délicats. L'objectif de la partie qui va suivre sera de mettre en lumière notre terrain en lien avec notre problématique et nos hypothèses grâce aux entretiens réalisés auprès de différents professionnels.

PARTIE 2 : TERRAIN D'ETUDE

**PRISE EN COMPTE DES FACTEURS
INFLUENÇANT LES PRATIQUES ADDICTIVES ET
LE BIEN ETRE DES SALARIES EN RESTAURATION**

PARTIE II : TERRAIN D'ETUDE - PRISE EN COMPTE DES FACTEURS INFLUENÇANT LES PRATIQUES ADDICTIVES ET LE BIEN ETRE DES SALARIES EN RESTAURATION

Les consommations de produits psychoactifs dans ces organisations suivent des logiques collectives et individuelles qu'il convient d'expliquer. Pour cela, nos analyses prendront conjointement en compte les conditions de travail proprement dites (travail de nuit, pénibilité physique par exemple), les dynamiques sociales et culturelles des usages de substances psychoactives, les caractéristiques sociales des salariés, examinés à travers leurs trajectoire personnelles et professionnelles, en prenant en compte les effets d'âge et de génération (Marie Rosaire Ngo Nguene, 2015, p.78).

Nous avons donc, à ce stade de l'étude, pris conscience des enjeux qui découlent de la problématique du bien-être au travail et de la consommation d'alcool et de drogue. Après avoir été sensibilisés sur ce sujet, il va être intéressant pour nous de traiter ces thèmes concrètement, sur une entreprise spécifique. Nous allons dans un premier chapitre présenter l'entreprise sujet à notre terrain d'étude, pour ensuite aborder la problématique et les hypothèses qui en découlent. Dans un dernier chapitre nous mettrons en avant la méthodologie et les étapes nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

CHAPITRE 1 : Présentation de l'entreprise Le Chalet du Port

Le stage lié à ce mémoire a donc été réalisé au restaurant Le Chalet de Port, situé au 615 route du Port à Sciez (74140). C'est une SARL (Société à responsabilité limitée) créée en janvier 2003.

Dans un premier temps nous nous arrêterons sur l'histoire peu commune de ce restaurant, puis nous aborderons l'ensemble des valeurs de l'entreprise ainsi que le type de clientèle. Dans un second temps nous mettrons en avant le fonctionnement et l'organisation via la présentation des rôles de chacun ainsi que le déroulement du service.

1. Le restaurant Le chalet du port

Le restaurant propose dans un cadre idyllique en face du lac Léman et du port, de déguster ses différentes spécialités comme les filets de perche ainsi que tout un choix de poissons et de viandes. Le port de plaisance propose plusieurs places visiteurs ce qui permet aux clients de pouvoir venir depuis le lac avec leur bateau personnel ou via la CGN qui dessert le débarcadère du port (bateau commun qui traverse le lac). Le restaurant dispose de 3 salles, d'une terrasse au calme et des jeux pour les enfants.

Le chalet du port est un restaurant qui tourne à plein régime en haute saison avec un chiffre d'affaires avoisinant les 1 million d'euros et des services pouvant rassembler 180 couverts en période estivale.

1.1 Histoire

Le restaurant Chalet du port a été créé en 1950, plusieurs générations de la famille Vigny se sont consacrées pleinement à ce projet. Cet établissement est devenu une institution au port de Sciez.

1.1.1 Les grands parents

En 1950, Henry Vigny et sa femme Marthe ont créé le restaurant le Chalet du Port. Auparavant le chalet situé à l'entrée du Domaine de Coudrée permettait de contrôler les entrées et sorties. Durant 16 années, le couple s'occupait du restaurant et également d'un camping voisinant le chalet. En hiver, ils avaient un second restaurant situé à Megève.

1.1.2 Les parents

En 1966, leur fille Solange reprit les entreprises avec son mari Christian. A Sciez, ils ont remplacé le camping par une aire de jeux pour enfants. Ils travaillaient selon le rythme des saisons, en été à Sciez et en hiver à Megève.

1.1.3 Corinne et Gilles, les gérants actuels

C'est en 2003 que Corinne, leur fille, reprit le restaurant avec son mari qui est le chef de la cuisine. Cependant ils n'ont pas souhaité continuer l'affaire située au pied des pistes de ski. Quelques années plus tard, ils ont décidé de rafraichir l'établissement pour plus de modernité et une meilleure adaptation à la demande actuelle.

Le Chalet du port est une entreprise familiale qui n'a cessé de développer et reste en perpétuelle évolution.

1.2 Savoir-faire et Savoir être

- Savoir-faire

Depuis des années le chalet du port propose les filets de perche, spécialité au bord du lac. Afin de nous démarquer et ainsi proposer différents mets aux clients, le chef propose différentes sauces pour accompagner les perches : meunière (au beurre, le classique), à la crème échalote, provençale, vin blanc et citronné. Par ailleurs, d'autres poissons plus nobles comme la fêra ou l'omble chevalier sont également à la carte et proviennent du Lac Léman. Côté viande, un choix de qualité permet de faire une offre diversifiée, surtout pour les clients habitués qui viennent parfois plusieurs fois par semaine. Afin de s'adapter aux nouveaux régimes alimentaires, la carte propose depuis cette année 2 plats végétariens, et différents plats pouvant être élaborés pour les intolérants au gluten.

Par ailleurs, tous les plats sont accompagnés de salade, réputée pour sa sauce dont la recette depuis 20 ans est demandée par les adeptes. Certains clients habitués, ou anciens salariés viennent récupérer des petites gourdes de sauce à salade.

Pour terminer le repas, l'ensemble des desserts sont faits-maison sauf les glaces. La coupe Chalet du port est également un dessert traditionnel de cette entreprise et fait l'unanimité.

Le chalet du port dispose d'un savoir faire ancestral qui a su faire évoluer sa carte au gré des goûts des clients. C'est une cuisine locale et faite-maison pour le plus grand plaisir des consommateurs et habitués.

- Savoir être

Les clients viennent pour déguster des produits de qualité mais également pour un accueil et un service inégalables. En effet, la patronne, Corinne, met un point d'honneur sur le parcours du client : dès l'accueil jusqu'à l'addition, et l'ensemble du personnel est aux petits soins pour que le client passe un agréable moment.

1.3 Clientèle

- Les différents types de clientèle

Le restaurant accueille différents types de clients :

- Les locaux, principalement en début et fin de saison. De plus, la localisation du restaurant est proche de la Suisse, et cette clientèle est également très importante pour le restaurant.
- Les touristes généralement en juillet et août, viennent pour découvrir les spécialités du restaurant : perches, escalope de veau savoyarde, salade de beignet de reblochon, etc.
- Les groupes de personnes âgées courant juin et septembre pour le déjeuner avant d'effectuer des visites.
- Les familles : grâce aux jeux extérieurs dédiés (balançoires, toboggans) aux enfants, nombreuses sont les familles qui viennent pour le plaisir des enfants autant que des parents. La responsable des lieux place les familles de sorte à ce que les parents puissent voir les jeux et ainsi surveiller leurs enfants depuis leur table.

- Les habitués

Après 71 ans d'existence, la liste des habitués est désormais très riche, ces clients devenus des VIP expriment des attentes très précises et un niveau de qualité important. Certains clients ou enfants venaient à l'époque des grands parents et continuent aujourd'hui de venir manger au restaurant. Le réseau des gérants est également très dense (quantité et qualité) et la venue des clients appartenant à ce réseau est prise très au sérieux. La notoriété du

Chalet du Port au niveau de la qualité des prestations et de l'accueil est aujourd'hui importante pour maintenir un tel service. La pression est donc très grande sur les épaules des collaborateurs, tant les attentes des clients fidèles sont diverses et tant leur venue relève d'enjeux importants pour le restaurant.

2. Fonctionnement et organisation

Nous allons maintenant nous arrêter sur l'organisation du travail dans l'entreprise.

2.1 Horaires et jours d'ouverture

Le restaurant est ouvert du 15 mars au 15 octobre, tous les jours de 12h à 14h et de 19h à 21h30, sauf le mardi permettant d'avoir un jour de fermeture fixe. Ce qui rend possible durant la saison d'organiser un apéritif avec l'ensemble des employés et ainsi profiter de se voir en dehors du cadre professionnel.

2.2 Temps de travail

- Horaires

Au chalet du port, les patrons mettent un point d'honneur sur le respect du temps de travail. En effet, les contrats sont de 39h ; 35h ou 32h selon les besoins du salarié et des patrons, ainsi le nombre d'heures est rarement dépassé.

En cuisine les employés commencent à 9h30 et terminent à 14h30 pour reprendre à 17h30 et finir à 22h avec 1 heure de pause à chaque service pour manger. Pour le personnel en salle, ils arrivent à 11h (pour manger car le service commence à 12h) et termine à 15h30 pour reprendre à 18h (pour manger également) et finir à 23h.

Contrairement à la réputation d'abus sur les heures de travail dans la restauration, les gérants insiste sur le respect des contrats afin que les employés soient en bonne conditions pour le travail. Les heures supplémentaires sont rattrapées ou payées à la fin du mois. De

plus, le repas du personnel dure 1h, avec l'ensemble des employés ainsi que les patrons. Là encore les patrons mettent en valeur ce moment, en nous proposant des repas équilibrés.

- Repos hebdomadaire

Les employés disposent tous d'au moins deux jours de repos hebdomadaire. Ils sont répartis soit en journée entière ou un jour et des demi-journées, en accord avec la responsable qui est à l'écoute de l'ensemble des besoins de chacun des salariés. Les deux jours de repos ne sont pas forcément consécutifs, mais répondent aux exigences de la convention collective des HCR datant du 30 avril 1997. De plus, certains ajustements peuvent s'opérer à l'amiable entre les membres du personnel et la responsable. Lorsqu'un salarié souhaite un week end ou des jours spécifiques (mariage, anniversaire) les patrons feront tout leur possible pour que celui-ci puisse se rendre à son événement. Pour finir, les plannings sont réalisés au début de la saison et sont appliqués jusqu'à la fin de celle-ci.

2.3 Staff

L'activité est assez régulière sur la période d'avril à septembre et connaît un surcroit de fréquentation de fin juin à début septembre. Les besoins en personnel en sont donc impactés. Voici comment sont composées les équipes de salle et de cuisine, et la répartition des postes :

En cuisine :

- ▶ 1 Chef
- ▶ 3 Cuisiniers
- ▶ 4 saisonniers de juin à septembre
- ▶ 1 plongeuse

En salle :

- ▶ 1 Responsable de salle
- ▶ 1 Barman
- ▶ 1 Commis barman (juillet aout)
- ▶ 2 Serveurs

2.4 Organisation et fonctionnement interne

Le Chalet du Port requiert une organisation particulière étant donné que l'envoi des perches représentent le coeur de l'offre du restaurant et se fait via des chauffe-plats. Cuisiniers et serveurs doivent donc veiller à la coordination entre « chauffer la table » c'est à dire mettre les assiettes pour les perches, les chauffe-plats (le nombre diffère selon le nombre de personnes), la salade et le pain ; et « l'envoi des perches ». Cela n'est pas évident et complexifie les activités de chacun. Pour faciliter et améliorer la communication entre cuisine et salle, à chaque service une personne est au pass et gère l'organisation entre « chauffer la table » et « l'envoi ». De plus, pour un gain de temps, cette même personne prépare la salade selon le nombre de personnes qu'il y a sur la table.

- Poste et tâches associées

Tableau 2 : Poste et tâches associées au Chalet du port

SALLE	
RESPONSABLE DE SALLE	Supervision de la mise en place et du service, accueil et placement des clients, soutien et veille à la coordination entre la salle et la cuisine ainsi qu'au bien-être des clients. Lors de l'addition, la responsable encaisse et rend la monnaie lorsque c'est en espèces.
BARMAN	Gestions des stocks, réalisation de la mise en place du bar, réalisation des boissons et préparation du vin et des seaux.
COMMIS BAR	Aide lors de la réalisation des boissons ainsi qu'au nettoyage des verres.
MENAGE - MISE EN PLACE	Réalisation des différentes tâches de mise en place et de nettoyage, ainsi que l'ensemble des tâches de la terrasse.
SERVEUR	Prise en charge d'un rang d'environ 8 tables (25-30 couverts) de A à Z : de la prise de commande à l'addition.
COMMIS SALLE	Aide lors du service pour apporter les boissons, chauffer les tables, envoyer les plats, débarrasser et nettoyer la table.

CUISINE	
CHEF	Commandes et gestion de la marge, contrôle de la mise en place, et réalisation des perches
CUISINIERS	Réalisation des différents mets selon le poste (entrée ou chaud), mise en place, nettoyage et gestion de leur poste du jour de A à Z

CUISINE	
PLONGEURS	Aide pour la mise en place le matin (nettoyage de la salade) Assurent le nettoyage de la plonge vaisselle et de la plonge batterie Lors du service, un plongeur rejoint la cuisine pour la réalisation de la cuisson des frites
DRESSAGE DESSERTS	Dressage des desserts, réalisation des coupes glacées, gestions des glaces et de la marchandise, et aide à la plonge lors des périodes creuses
AU PASSE	Chaque service, une personne est mise au pass afin de gérer la coordination de la salle et de la cuisine. Cette personne est en charge d'appeler le serveur concerné pour qu'il chauffe sa table et envoie les plats.

En cuisine comme en salle, les patrons sont présent pour apporter leur aide. Il arrive également que notre responsable remplace le barman lorsque celui-ci est en congé et en cuisine le chef occupe un poste à part entière : les perches.

Si nous devons faire un constat de cette organisation, nous pouvons dire que la répartition des tâches est claire et détaillée, chacun a un rôle bien précis, tout le monde connaît quelles sont ses fonctions.

- Déroulement du service

Le moment du service est indéniablement la partie charnière de la journée de travail des serveurs et cuisiniers. Il est clair qu'il représente la partie la plus excitante du métier de chacun. Le chalet du port est équipé d'un système informatique qui envoie les commandes prises par les serveurs directement au bar et en cuisine, sans que ces premiers n'aient à s'y rendre. De plus, les serveurs sont munis d'un boîtier à la taille qui vibre lorsque la cuisine les appelle. Chaque serveur a un numéro de boîtier différent.

En cuisine le chef reçoit les commandes pour les entrées et les plats, puis les commandes des desserts arrivent directement en pâtisserie. Tout se joue au passe, la personne dédiée à cette fonction doit « tout coordonner » avec l'aide du chef. En effet, ce dernier le prévient lorsque les plats vont bientôt sortir pour qu'il puisse appeler le serveur concerné. Cette coordination est très importante pour l'ensemble du service, des employés et des clients. Il faut que le serveur ait assez de temps pour préparer la mise en place de la table, parfois ouvrir une bouteille de vin et apporter ensuite les plats mais inversement que les cuisiniers

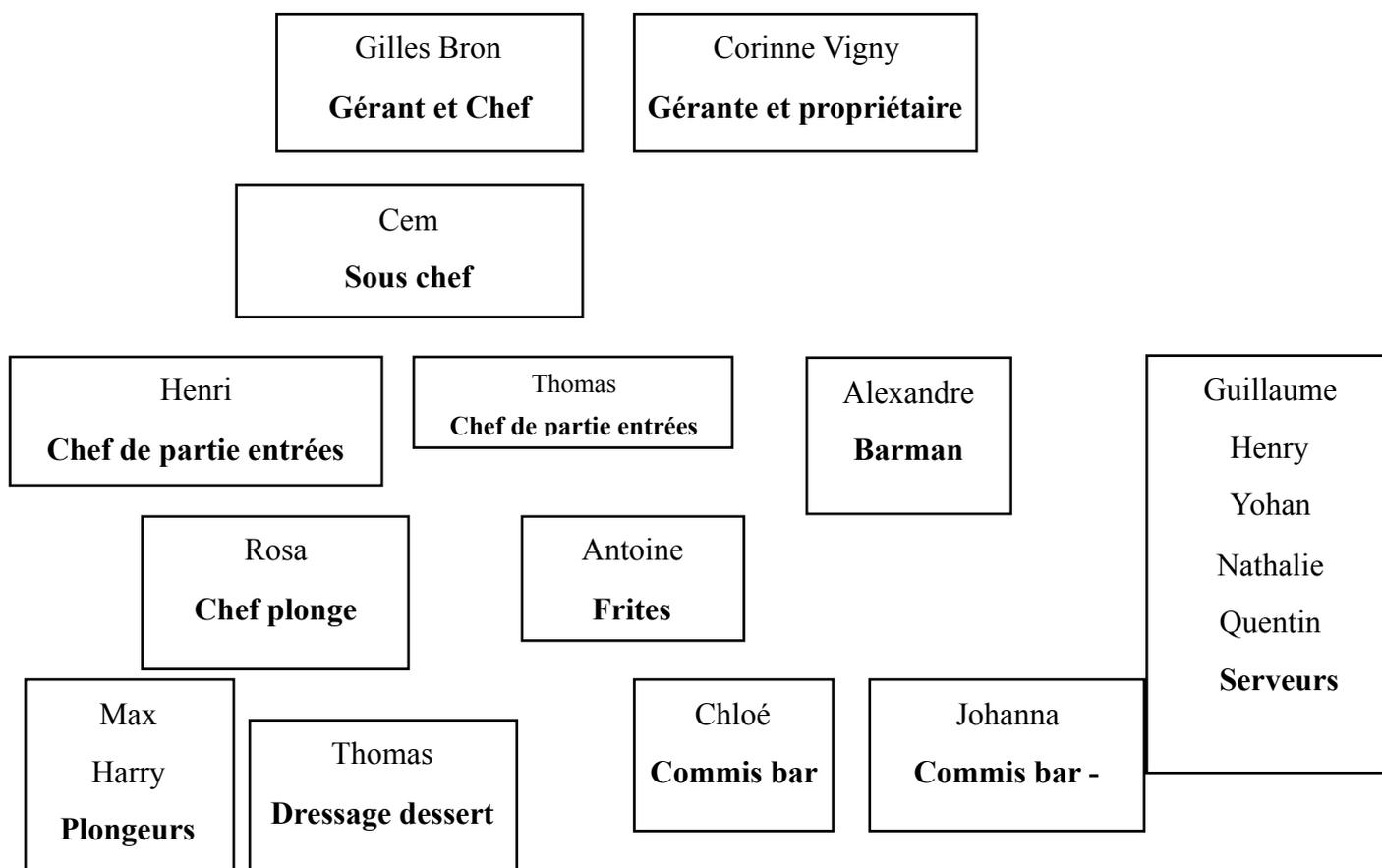
puissent préparer les plats. Le passe est au coeur de l'organisation, et est sujet aux malentendus, quiproquos ou désaccords.

Par ailleurs, pour les boissons et le vin, le barman prépare les boissons sur un plateau avec le ticket de la commande où apparaît le numéro de table, ce qui permet, lorsque le serveur dédié à cette table est occupé, que ses collègues puissent apporter les boissons. De plus, pour le vin, le barman prépare le seau (si besoin), le lитеau et le vin, nous n'avons qu'à le prendre et le servir sur table. Pour une meilleure coordination, lorsque le plateau de boissons est prêt à l'envoi celui-ci finit par un ramequin d'apéritif maison et pousse le plateau vers nous.

Cette organisation très complexe demande une concentration et une méthodologie optimale pour limiter les pas et gagner du temps sur le service. En cuisine l'utilisation d'une seule imprimante pour tous les plats (entrées viandes, perches) ne semble pas optimale. En effet, le poste des entrées se situe à l'autre bout de l'appareil, il serait judicieux qu'une imprimante soit prévu uniquement au poste des entrées.

3. Organigramme

Voici l'organigramme actuel et officiel du Chalet du Port :



Nous pouvons remarquer que le bas de l'organigramme est dense et que le haut de l'organigramme est clairsemé uniquement les patrons Gilles et Corinne. Cette singularité de commandement permet une organisation claire, précise et efficace. Cependant nous verrons par la suite que cela engendre des inconvénients.

Il semble que nous ayons désormais entre les mains toutes les informations nécessaires à la compréhension future des déclarations des employés lors des entretiens réalisés.

La suite de cette deuxième partie est consacrée aux différentes hypothèses qui ont été menées dans le domaine du bien-être et de la consommation de drogue et d'alcool au travail.

CHAPITRE 2 : Problématique et hypothèses

En première partie, nous avons pu mettre en avant les notions principales en lien avec les thèmes de notre recherche « bien-être au travail », « addiction » appliqué au secteur de la restauration, cela nous a permis de comprendre les interactions entre ces derniers et et ainsi d'approcher les corrélations entre l'addiction et la restauration.

Selon Gladys Lutz (2017) dans : *Interrelations entre l'activité de travail et l'usage de psychotropes*, les conduites de consommation sont influencées par les facteurs professionnels suivants⁴⁴ :

- les habitudes conviviales, culturelles et sociales
- l'accessibilité et l'offre des produits
- la précarité professionnelle et l'image renvoyée par le métier
- les tensions psychiques comme le manque de reconnaissance
- les tensions physiques en lien avec le temps de travail,
- les horaires atypiques ou le travail de nuit
- la désinsertion sociale

D'après Pizam, il est nécessaire d'examiner les conditions de travail et les relations des employés de la restauration, ainsi que de leur forte tendance à consommer des substances psychoactives, compte tenu de la taille de l'industrie⁴⁵.

A partir de ces nombreuses réflexions, nous allons pouvoir mettre en évidence les enjeux de la problématique suivante : « **En quoi la culture de la restauration influe sur le bien-être des salariés ?** »

⁴⁴ France Stratégie, Engagement des entreprises pour la prévention des conduites addictives, 2018, p.29. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crNA> (Consulté le 02-04-2020)

⁴⁵ S. Kyle Hight, Jeong-Yeol Park, International Journal of Hospitality Management, *Substance use for restaurant servers : causes and effects*. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crRK> (consulté le 12-11-2020)

Pour répondre à cette question, nous avons élaboré différentes hypothèses qui nous permettront d'éclaircir la problématique posée.

Hypothèse 1 : La culture de la restauration influe sur le bien-être des salariés.

Hypothèse 2 : Les conditions de travail sont facteur d'addiction.

Hypothèse 3 : Le rôle du management dans le bien-être au travail.

Nous aborderons dans un premier temps la culture de la restauration en englobant l'aspect du métier en général ainsi que la perception du domaine. Puis dans un second temps, nous exploiterons les conditions de travail de la restauration. Pour finir, nous analyserons les effets du management sur les salariés, sources et conséquences de la consommation des produits addictifs.

HYPOTHESE 1 : LA CULTURE DE LA RESTAURATION INFLUE SUR LE BIEN ETRE DES SALARIES

La culture d'une entreprise ou d'un domaine joue un rôle indéniable dans les pratiques collectives partagées, et peut conduire à la consommation de substances psychoactives⁴⁶. La devise « *work hard, play hard* » continue de jouer un rôle fort populaire dans les représentations de la récompense, et comme signe de reconnaissance d'une bonne productivité et d'appartenance à un groupe (Aubert, 2004) (Crespin, et al., 2017, p. 52).

Dans cette première hypothèse, nous allons donc comprendre quel rôle joue la culture de la restauration sur le bien-être des salariés. Tout d'abord nous nous intéresserons à la perception des salariés et des personnes extérieures à ce secteur, ensuite nous traiterons l'impact que l'ambiance a sur le bien-être des salariés et ainsi en déduire les corrélations entre ces derniers poussant les individus à la consommation d'alcool et de drogue.

1 Les métiers de la restauration

Il est intéressant de débiter cette analyse en commençant par le rapport qu'entretiennent les salariés de la restauration avec leur travail. Appréhender cette représentation nous permettra d'interpréter leurs propos suivants : contraintes, inconvénients, plaisir, ambiance, bien-être et consommation de produits psychoactifs.

1.1 Pourquoi travaillez vous ?

Le verbe « travailler » exprime le fait que l'on occupe un emploi, en échange d'un salaire pour pouvoir subvenir à nos besoins. Lors de nos entretiens à la question « *pourquoi travaillez-vous ?* », il y a d'une part l'aspect financier afin de répondre à ses besoins « *pour gagner de l'argent, pour payer mes impôts et ma maison* » ; « *Par besoin financier et pour être confortable, moi je ne veux pas compter* », et d'autre part, le travail pour son utilité sociale et lutter contre l'ennui « *moi rester sans rien faire c'est n'est pas possible !* ». La

⁴⁶ France Stratégie, *Engagement des entreprises pour la prévention des conduites addictives*, 2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crNA> (Consulté 02-04-2020)

dimension du plaisir ressort également : « *pour gagner de l'argent .. non plus sérieusement la restauration et le service est un métier qui me plait* ».

1.2 La passion du métier

1.2.1 L'appréciation des métiers de la restauration

Les réponses sont unanimes, ils aiment leur travail et sans hésitation à l'interrogation « *aimez-vous ce que vous faites ?* » : « *Oui J'ADORE !* » ; « *Oui ! J'aime concevoir des plats et surtout l'ambiance générale de la restauration* » ; « *Oui et tout me plait dans la restauration, le ménage, faire les desserts, et j'adore aider les autres.* »

Selon Baudelot et al., les deux verbes qui manifestent le plaisir qu'éprouvent les métiers tels que le service sont : aider et s'occuper. Le plaisir, de nature altruiste, naît ici du sentiment de rendre service, d'aide, de se sentir utile, qui ne saurait se confondre avec un simple contact avec autrui. (Baudelot et al., 2005, p.171)

1.2.2 Qu'est-ce qui vous plait dans la restauration ?

Selon Baudelot et al., dans « *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France* » (2004, p.177), le plaisir de base chez les individus au travail c'est le contact privilégié : il intègre, il socialise. Deux orientations différentes se dessinent autour d'un centre de gravité constitué par des relations standards avec le public ou la clientèle : recevoir ou donner. Soit le contact avec autrui est une source d'enrichissement personnel (expériences, enseignements, découvertes), soit le plaisir provient du don de soi et du sentiment d'être utile aux autres.

Lors de nos entretiens, la majorité des salariés expliquent qu'ils aiment leur travail car ils aiment le contact avec les individus et les relations d'échanges avec les personnes, que cela soit avec les clients ou entre les membres du personnel. En effet, le domaine de la restauration permet un réseau est important : « *On rencontre plein de gens différents, côté clients et côté employés* ».

« Nous sommes ici en présence de la source de plaisir la plus répondue, celle aussi sur laquelle les sociologues du travail ont, depuis Durkheim, le plus incité : le travail est, dans notre société productiviste, le plus puissant facteur d'intégration de l'individu ». (Baudelot et al., 2004, p.171-173)

Par ailleurs, nous leur avons demandé de citer leurs moments préférés dans leur journée de travail, ils sont différents mais significatifs : certains c'est le service, pour l'adrénaline qu'il procure « *Lors des gros services j'aime bien quand il faut courir* », d'autres apprécient la fin du service car l'ensemble de l'équipe se retrouve autour d'un verre « *quand on boit un verre tous ensemble c'est super convivial, c'est super sympa tout le monde se détend ! c'est super agréable et on le fait pas partout loin de là !* ». Certains préfèrent la mise en place pour ce moment de calme mais la plupart apprécient les moments passés en équipe.

1.2.3 Trois raisons de ne pas aimer ce métier

Lorsqu'il leur est demandé de citer trois raisons de ne pas l'aimer, tous répondent « *les horaires : la coupure, travailler les week-ends et le soir* » sauf pour exception une salariée qui exprime : « *J'adore mes horaires car je fais du ménage dans les maisons le matin, et l'après midi je garde ma petite fille et entre les deux je travaille !* ». Ils sont nombreux à expliquer qu'il n'y a pas beaucoup de place pour la vie sociale et qu'ils ont du mal à voir leurs familles et leurs amis. Une salariée déclare « *Les 3 raisons de ne pas aimer ce métier ? Les horaires, les horaires et les horaires ... et c'est tout. Et c'est pour ça que je reste au chalet du port car je me suis arrangée avec la patronne, je sais qu'ailleurs ça ne serait pas ça. La vie de coupure avec une vie de famille c'est n'est pas possible.* »

Lorsqu'il s'agit pour eux de pouvoir enlever les tâches qu'ils aiment le moins, ils avancent globalement le ménage ou les tâches de nettoyage. Certains déclarent qu'il n'y en a pas, ils aiment tout faire car ils disent aimer leur travail dans son ensemble alors ils aiment également les mauvais côtés ou alors ils expliquent qu'ils n'aiment pas déléguer « *J'aime tout, et le problème c'est que je n'aime pas quand c'est n'est pas moi qui fais* ». Coté salle,

plusieurs ont répondu « *répondre au téléphone* » car il sonne continuellement et procure du stress aux serveurs lorsqu'ils sont occupés.

1.2.4 Peut-on faire ce métier s'il on ne l'aime pas ?

Par conséquent, tous se rejoignent pour dire qu'il est compliqué de faire ces métiers sans les aimer et surtout de le faire correctement : « *Non faut l'aimer sinon on ne peut pas travailler correctement. Quand j'ai commencé à travailler au chalet du port à la plonge j'ai tout de suite aimé mon travail et du coup je le fais bien.* » ; « *Je pense que dans tout métier, si l'on n'aime pas ce que l'on fait c'est compliqué pour exercer.* » De plus, ils jugent que sur le long terme il n'est pas possible de continuer dans ce domaine sans l'appréciation de son travail : « *Alors on peut le faire si on ne l'aime pas mais ça ne durera pas longtemps, quand on n'aime pas ce que l'on fait c'est compliqué de le faire correctement.* »

1.2.5 Fierté

Leur métier est clairement associé à une certaine fierté, tous expriment qu'ils sont fiers de ce qu'il font et du domaine qu'ils représentent : « *Oui, parce que tout le monde ne peut pas faire ce métier, il faut quand même avoir des qualités et compétence dans la restauration. Savoir garder le sourire en toutes circonstances avec les clients. Avoir la tête sur les épaules pendant les services* » ; « *Oui j'en suis fière ! Parce qu'on a souvent des personnes qui reviennent, donc la clientèle est contente et satisfaite de ce que l'on fait. Ce qui veut dire que notre travail effectué est bien fait et plaisant, c'est ce qui me motive pour faire encore mieux.* »

D'autres expriment la différence entre ceux qui sont qualifiés pour travailler dans la restauration par rapport à ceux qui sont là par « hasard » : « *Je suis fière d'avoir fait les études pour. Il y a une différence entre ceux qui sont là par dépit et qui n'ont pas fait d'étude, car on est d'accord tout le monde peut le faire ce métier nous ne sommes pas*

obligé de faire l'école hôtelière mais j'ai fait 5 ans d'école pour et je suis contente de les avoir faits ce n'est pas pour rien »

« Tout le monde peut faire ce métier »

Le sentiment assez dévalorisant d'accomplir un travail qui ne réclame pas de qualifications rares et qui condamne ceux qui l'exercent à se considérer comme des pions interchangeables⁴⁷. Le fait de considérer que « *ce que je fais, n'importe qui pourrait le faire* » indique le sentiment d'être traité comme des « rouages anonymes ». Par exemple, des travailleurs qui font un travail tellement peu qualifié qu'ils pourraient être remplacés par n'importe qui et n'importe quand. Alors que l'inverse serait signe de valorisation du salarié dans son travail et assez reconnu dans l'individualité de sa contribution pour exister en tant que personne sur la scène de son travail (Baudelot et al., 2004, p.82).

1.3 La perception du domaine de la restauration

Dans le domaine de la restauration, comme dans d'autres d'ailleurs, il y a un gros problème de reconnaissance provenant des supérieurs, voire des clients. L'image véhiculée par la restauration est souvent celle du dénigrement, perçue comme un métier simple que tout le monde peut faire, et associé à une activité peu gratifiante, il n'est pas reconnu à sa juste valeur (Fellay, 2010, p.82).

Lorsqu'on aborde la perception des métiers de la restauration beaucoup déclarent : « *mauvais* », « *ingrat* », « *sous estimé* », « *mal vu* », « *galère* », « *physique* ». Deux salariés rajoute que les émissions n'ont pas amélioré l'image. En effet, il y a un décalage entre la télévision et la réalité. Pour donner un exemple, ils oublient les métiers de la plonge qui sont essentiels dans notre profession : « *je trouve que la cuisine est mieux considérée que la salle car ils oublient les métiers de la plonge et les émissions n'ont pas amélioré cette image. Si tu enlève la plonge, la salle est plus ingrate que la cuisine et la cuisine mieux considérée car il est plus facile d'être serveur que cuisinier.* ».

⁴⁷ Celine Bessière et Frédérique Houseaux, « Suivre des enquêteurs », *Genèse*, n°29, décembre 1997.

Les personnes extérieures se disent que c'est un métier facile, mais ils ne voient pas « *tout l'envers du décor ils voient que la partie immergée de l'ice Berg* ».

Par ailleurs, une salariée mère de deux enfants explique qu'elle ne souhaite pas que ses filles fassent le même métier : « *c'est un métier difficile, car on est toujours en contact avec les clients et c'est pas un métier très estimé, on est mal considéré. Ici on l'est, à 90% je dirais mais j'aimerais pas que mes filles le fassent, car les horaires sont pas faciles, travailler midi et soir, le week-end, les jours fériés pour une vie de famille c'est pas top et ça convient pas à tout le monde faut vraiment l'aimer pour le faire.* ». De plus, un serveur exprime : « *ma mère avait un bar et m'a toujours dit de fuir ce domaine.* ». Le fait qu'on ne veut pas que nos enfants fassent le même métier que nous est un signe que les inconvénients du métier sont trop prégnants.

Cependant nombreux sont ceux qui signalent une amélioration : « *Je trouve que ça a évolué, les gens se rendent de plus en plus compte que c'est un métier compliqué, avant c'était un peu un métier de larbin.* » surtout depuis la covid 19, l'ensemble des salariés ont vu une reconnaissance des professions et un changement de comportement des clients « *ils ont eu de la peine* » ; « *ils compatissent et nous soutiennent* ».

2 L'impact des relations et de l'ambiance

Selon Philippe Laurent, quand l'ambiance est bonne, l'individu se rend sur son lieu de travail avec plaisir, entrain et motivation, à l'inverse quand elle est mauvaise, il y vient avec « *la boule au ventre et des pieds de plomb* ».⁴⁸

La restauration est un métier pour lequel les relations sont nombreuses et intenses. En effet, il y a de prime abord, la relation avec les clients et ensuite les relations internes à l'entreprise et au sein des équipes. La relation salle-cuisine, n'est pas toujours évidente et est parfois source de pression, de stress et de conflits. Ce secteur d'activité en demande

⁴⁸ L'express. *L'ambiance de travail est aussi vitale que l'oxygène dans l'air*. 2012. [en ligne]. Disponible sur :<https://urlz.fr/gnUq>

beaucoup aux salariés, face à des chefs et des clients toujours plus exigeants (Laurent, 2020, p.54)

2.1 L'ambiance générale

Le discours tenu est le même chez l'ensemble des interrogés : « *globalement elle est bonne* » mais aussi nuancé en fonction de la pression du service lors de l'envoi « *pendant un coup de feu on peut très bien se faire envoyer balader mais après c'est oublié* » ou encore suite au caractère parfois désagréable du barman. C'est aussi niveau de l'interaction cuisine / salle que certains problèmes ou quiproquos peuvent être soulevés mais justifiés par une situation normale, propre aux métiers.

2.2 Situations de conflit

Après plusieurs interrogation sur l'ambiance et les relations interpersonnels, nous posons la question « *connaissez-vous des situations de conflit ?* ». Nombreux ont signalé que le barman était source de problèmes car il a un « *caractère spécial* » et qu'il faut que l'ensemble de l'équipe « *s'adapte* », certains ont comparé cet employé « *au fruit pourri du panier* » qui impacte négativement toute l'ambiance, bonne au départ. De plus, une salarié donne l'exemple de conflits « *lorsqu'on commande deux cafés au lieu d'un ahaha... c'est toujours avec le barman pour des bêtises lorsqu'on demande une grande carafe d'eau alors qu'ils sont que deux ça lui plait pas, il faut toujours se justifier et c'est fatigant* ». Les conséquences du mauvais caractère de ce salarié sont nombreuses : stress, mauvaise ambiance, insomnie allant pour certains jusqu'à l'apparition de plaques d'eczéma : « *Il (le barman) peut être très stressant car c'est un petit con quoi et ça joue sur l'ambiance. Quand il est désagréable sur les autres collègues ça m'impacte aussi, je vais pas arriver toute souriante devant lui si je sais qu'il a été désagréable avec mes collègues.* »

Ce phénomène appelé « la théorie de la pomme pourrie » explique que dans toute entreprise il existe un employé dont l'attitude ou la personnalité peut « infecter le reste » par le biais de son comportement. Ces salariés nommés « pommes pourries » se servent de

la négativité, de la critique ou du harcèlement constant pour polluer toute l'entreprise, en provoquant une mauvaise ambiance, du stress et de la souffrance. La personnalité de ce salarié décrite par nos collaborateurs est nocive et mine le moral de toute l'équipe de travail, les répercussions pouvant être ressenties chez le client⁴⁹.

L'université de Washington a réalisé une étude en 2007, menée par le docteur William Felps pour expliquer les causes de cette théorie : les problèmes professionnels sortent de ce cadre pour affecter également le domaine personnel et familial. Les conflits au travail ne restent pas au travail, nous les emportons également avec nous⁵⁰.

Les caractéristiques de ces personnes sont⁵¹ :

- Esquivent leur propre travail et leurs responsabilités
- Pessimistes, défaitistes et très critiques
- Attitude agressive, qui ont recours à l'intimidation, la moquerie et la critique
- Comportements malhonnêtes

Ces situations ne se résolvent pas rapidement. La théorie de la pomme pourrie nous indique qu'en moyenne, on tarde à intervenir, alors que les premiers à souffrir de la présence de ces personnes toxiques et négatives sont les employés. Comme nous pouvons l'imaginer, il n'est pas toujours facile de dénoncer ces comportements ou de convaincre la hiérarchie d'intervenir⁵². Certains employés préfèrent quitter leur poste de travail.

2.3 L'ambiance et le bien être des salariés

Sans exception, toutes les personnes interrogées ont répondu que l'ambiance impacte leur bien-être ainsi que leurs travail : « *Sur une échelle de 0 à 10, je dirais 10 ! C'est important d'avoir une bonne ambiance au travail.* » ; « *l'ambiance, l'entraide et la solidarité dans ce*

⁴⁹ Nospensées. La théorie de la pomme pourrie : l'effet d'un mauvais collègue de travail. 2021. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnUz>

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

métier sont indispensables ! » ; « Ça fait tout, si tu t'entends bien avec tes collègues, ça se passe bien, tu n'es pas stressé et vice versa. ».

Philippe Laurent, conférencier, coach et formateur déclare : « *L'ambiance de travail est aussi vitale que l'oxygène dans l'air ... on aurait tort de sous-estimer l'effet d'une bonne ambiance de travail : quand elle ne l'est pas assez, l'air devient irrespirable et les efforts beaucoup plus difficile* »⁵³. Selon lui, les travailleurs ont plaisir à travailler ensemble lorsque la bonne ambiance règne, les processus sont plus simples et les personnes résolvent les problèmes, il y en a donc moins. A l'inverse « *quand l'air est pollué, il est tout simplement dangereux pour la santé* ». En effet, l'échange sympathique entre collègues ayant disparu, la confiance mutuelle se transforme en mauvaise foi, le responsable se défausse et les problèmes s'accumulent.

Quand les résultats sont là en dépit de cette situation, c'est que les personnes supportent et prennent sur elles jusqu'au moment où elles ne tiennent plus. Elles en font le moins possible et s'absentent dès que possible. Quand on a travaillé huit ou dix heures dans ces conditions et qu'on y ajoute le temps de transport, il n'y a plus assez d'énergie positive que pour créer une bonne ambiance à la maison et se ressourcer.

Le plus important et le plus urgent est d'identifier les « nocifs » pour mettre un terme définitif aux problèmes.

L'ambiance favorise le bien-être du personnel car indépendamment des conditions de travail, un bon climat fidélise les employés et diminue le turnover de l'entreprise (Laurent, 2020, p.56)

⁵³ L'express. *L'ambiance de travail est aussi vitale que l'oxygène dans l'air*. 2012. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnUq>

3. La disponibilité et la consommation des produits

Dans la restauration l'alcool fait partie intégrante de l'environnement du travail. De plus, des remises de prix sont souvent accordées au personnel sur les boissons alcoolisées. Ces deux facteurs entraînent une facilité permettant de les consommer.

3.1 L'alcool à portée de main

En raison des caractéristiques du lieu de travail comme l'accès facile à l'alcool, les employés des hôtels et des services de restauration sont plus enclins à développer une dépendance à l'alcool par rapport aux employés d'autres industries (Belhassen et Shani, 2012 ; Nusbaumer et Reiling, 2002)⁵⁴. D'après Crespin et al., (2017, p121-122) Cette prise d'alcool répond à une stratégie cohérente dont les effets psychotropes sont :

- calmant : apaise l'angoisse ou la peur et atténue les douleurs musculaires.
- dopant : par son pouvoir euphorisant et désinhibiteur

En effet, ces deux effets ont été fortement cités lors de mes entretiens, pour expliquer le rôle de l'alcool.

Des études indiquent que la disponibilité est un facteur de consommation d'alcool chez les personnes affiliées à un restaurant (Buvik et al., 2019). De plus, les recherches suggèrent que la probabilité de consommation excessive d'alcool augmente lorsque les travailleurs obtiennent un score élevé sur une échelle d'évaluation d'extraversion⁵⁵, socialisent avec des collègues (Moore et al., 2009) et boivent après le travail (Kjaerheim et al. , 1995 ; Moore et al., 2012).

⁵⁴ S. Kyle Hight, Jeong-Yeol Park, International Journal of Hospitality Management, *Substance use for restaurant servers : causes and effects*. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crRK> (consulté le 12-11-2019)

⁵⁵ Attitude, comportement d'un individu qui montre une grande facilité à établir des contacts avec ceux qui l'entourent, qui exprime aisément ses sentiments.

3.2 Des « rituels » de consommation

Selon Castelain (1989), la consommation d'alcool collective au sein du travail, permet d'affirmer une identité professionnelle et sociale. Ce rituel du boire ensemble succède à d'autres produits comme le tabac et diverses drogues (Crespin, et al., 2017, p.14). Dans la restauration, l'alcool est banalisé, et prendre un verre après le service est devenu un rituel. En effet, lorsque nous avons interrogé nos collaborateurs sur ce sujet, ceux-ci nous ont expliqué que tous les soirs après chaque service un verre était offert au salarié : « *c'est habituel les patrons nous offrent un verre après le service du soir* »

Il est également relevé que le travail de nuit influence les pratiques addictives comme l'alcool ou la prise de médicaments (Beaud et coll., 1990) (Cité par Crespin, et al., 2017, p. 31). En effet, comme l'expriment certaines personnes interrogées, le fait de terminer tard influe sur la consommation d'alcool : « *on n'a pas envie d'aller dormir après le service, on a été dans le rush pendant 3h .. on a besoin d'un moment de détente et ça passe par la consommation d'alcool, de bières* »

Selon nos valeurs occidentales, l'alcool facilite les interactions sociales dans sa capacité à détendre les tensions dans certaines situations, l'acte de consommer une boisson alcoolisée permet souvent le lien entre les individus ⁵⁶. Les études sur les rituels de convivialité ont montré à quel point l'alcool a souvent servi de ciment sociologique pour sceller des ententes, pour célébrer des succès ou pour saluer le départ de collègues (Crespin, et al., 2017, p.29).

Ne pas boire c'est risquer de se faire exclure par les autres (Crespin, et al., 2017, p.123). Il s'agit en général du personnel ayant une vie de famille. En effet, les employés réticents à partager un moment avec l'équipe autour d'un verre, font la distinction entre leur travail et leur vie personnelle⁵⁷. De plus, les personnes qui refusent de consommer une boisson

⁵⁶ Rachel R. Doern, Steven M.Kates, The association for Consumer Research, *The Social Meanings of Drinking : Strengthening the Social Bonds of Restaurant Employees*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.acrwebsite.org/volumes/8198> (consulté le 12-11-2020)

⁵⁷ Rachel R. Doern, Steven M.Kates, The association for Consumer Research, *The Social Meanings of Drinking : Strengthening the Social Bonds of Restaurant Employees*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.acrwebsite.org/volumes/8198> (consulté le 12-11-2020)

alcoolisée peuvent se sentir gênées, parfois incomprises et étrangères par les membres du groupe. Selon Riley, Marden et Lefshits (1959), le rôle de l'alcool évite l'ostracisme et permet de se conformer aux normes sociales de l'entreprise⁵⁸.

3. 3 Vers une « normalisation » des produits

En plus de l'alcool, d'autres recherches quantitatives montrent de manière descriptive que les employés de la restauration sont plus susceptibles de consommer des drogues illicites que les employés occupant d'autres emplois (Anthony et al., 1992 ; Kaminski et al., 2019). Selon nos entretiens effectués et en interrogeant des personnes de diverses âges, la consommation d'alcool et de drogue (surtout le cannabis) est totalement banalisée dans la restauration : « *Oui c'est pas choquant, que y en ait qui fume et boive, après je frise la cinquantaine mais je pense que c'est banalisé l'alcool et la drogue aujourd'hui dans la restauration* ».

En saison d'hiver : « *les saisons c'est fête, alcool, drogue et sexe.. c'est tout dans l'abus... ils viennent pour gagner leurs argent certes mais surtout faire la fête* »

Par ailleurs la cocaïne se démocratise également en restauration dans l'article *Coke et restauration : on a parlé poudre blanche dans les cuisines parisiennes*, Gordon Ramsay affirme que « *la cocaïne est partout dans la restauration* ». Évidemment, l'usage de la cocaïne se trouve dans tous les milieux : politique, finance, journalisme mais il n'empêche, certains métiers sont plus vulnérables face aux risques d'addiction, dont ceux du milieu de la restauration. Dans une étude publiée en 2012 par l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES) 9,2% ont un usage occasionnel de la cocaïne et 7,9% des amphétamines, ainsi qu'une consommation de tabac et de cannabis supérieure à la moyenne nationale.

Plusieurs facteurs expliquent l'usage de la cocaïne dans le milieu de la restauration. Tout d'abord la nature du travail. Marie Rosaire Ngo Nguene, sociologue explique que « *quand le travail est collectif, on remarque que la sociabilité est nécessaire pour le travail,*

⁵⁸ Rachel R. Doern, Steven M. Kates, The association for Consumer Research, *The Social Meanings of Drinking : Strengthening the Social Bonds of Restaurant Employees*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.acrwebsite.org/volumes/8198> (consulté le 12-11-2019)

l'alcool, le cannabis, la cocaïne, aident à créer une bonne ambiance, à consolider le groupe et à renforcer les liens entre les salariés lors de soirées. En général les premières consommations commencent dans un environnement festif ». Comme le confirment plusieurs personnes que nous avons interrogé, au début cette consommation de produit est plus « festif », « récréatif », « occasionnelle » mais cette substance est vite addictive.

Outre l'aspect social, la pénibilité du travail expliquerait également une prise de cocaïne : « *la restauration est un métier difficile et fatigant, je peux comprendre que certaines personnes ont besoin de ça pour tenir. Même si ce n'est pas forcément la meilleure solution.* » Si certains prennent de la coke dans l'idée de se stimuler, les salariés le feraient aussi pour des raisons de performance : « *les serveurs se doivent d'être classes, efficaces, performants et souriants tout le temps alors qu'ils font des services de folie et des semaines à 70h* ».

Il va de soit que la présence de cocaïne dans un établissement dépend sans aucun doute « du rythme, de l'ambiance et des gens qui le dirigent ».

Selon Marie Rosaire Ngo Nguene, la restauration reste un milieu particulièrement réceptif aux usages de psychotropes tel que l'alcool et les drogues dures, mais cette consommation certes addictive n'exclut pas l'usage rationnel du produit.

En effet il découle de tout cela, que c'est la culture de la restauration qui favorise l'addiction, le bien-être et le mal-être des salariés.

HYPOTHESE 2 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL NE SONT PAS LES SEULS FACTEURS D'ADDICTIONS

Selon Maranda et Beaud, le bruit, la chaleur, les horaires, et le travail de nuit sont en corrélation avec la consommation de substances telles que l'alcool et la drogue. La dépendance peut apparaître à cause du travail de l'individu. En effet, les conditions générales de celui-ci peuvent accentuer la manière et la fréquence de consommer des produits addictogènes. L'analyse du « travail-problème » est essentielle pour comprendre le développement de conduites addictives chez les employés. (Crespin, et al., 2017, p. 31-32)

Une étude du ministère du Travail (Dares) s'est penchée sur le bien-être psychologique éprouvé dans le monde professionnel selon les métiers les moins agréables à exercer et les raisons de cette pénibilité. En tête du classement, les métiers de la restauration et de l'hôtellerie. Au-delà de la pression très médiatique que peut infliger Philippe Etchebest, la profession implique des horaires difficiles, un rythme et une pression intenses, du stress ⁵⁹.

La restauration fait partie d'un des secteurs d'activité où la pénibilité du travail est importante. *« Les métiers de manœuvre, de coffreur, de serveur ou de barman par exemple exigent non seulement des aptitudes physiques et relationnelles mais aussi une capacité d'adaptation à des changements de rythme de travail (Joseph, 1992 ; Duc, 2012). Ces changements de rythme complexifient d'autant plus les tâches à effectuer que celles-ci nécessitent une coordination en équipe dans des situations d'urgence où la tenue des délais et l'afflux continu de clients imposent une pression constante (Joseph, 1992 ; Duc, 2012). Cette triple contrainte physique, temporelle et relationnelle, est souvent avancée par les salariés eux-mêmes pour rendre compte de leurs consommations d'alcool lors des pauses de midi ou celles de fin de service. Il s'agit alors de se donner les moyens de « décompresser » afin de consolider voire de renouer des liens professionnels souvent mis à l'épreuve pendant la journée de travail. Pourtant, notre enquête montre que la pénibilité du travail n'est pas le seul facteur qui permet d'expliquer la présence d'alcool au sein de ce type d'entreprise ».* Marie Rosaire Ngo Nguene, psychotropes, 2015.

⁵⁹ Bucco Amaury. *Les cinq métiers les plus désagréables à exercer*. 2018. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gnUS>

Dans cette seconde hypothèse nous commencerons par aborder les conditions de la restauration en séparant et détaillant le physique du psychologique. Ensuite nous ferons le lien avec la conciliation de la sphère privée et professionnelle ainsi que la responsabilité de l'entreprise dans l'équilibre de celle-ci. Pour terminer nous verrons les mesures prises sur notre terrain afin d'améliorer les conditions permettant le bien-être des salariés.

1. Les conditions de la restauration

Le domaine de la restauration regorge de métiers variés. Les personnes oeuvrant dans ces différentes professions font face chaque jour à d'importants risques, brûlure, sol glissant, stress etc. De plus, les personnes travaillent toute la journée debout et en mouvement ce qui peut engendrer des douleurs musculo-squelettiques⁶⁰.

Avant de s'arrêter précisément aux conditions de travail nous avons interrogé les collaborateurs afin de savoir comment ils se sentent au travail. Premièrement, les réponses sont toutes très semblables : « *physiquement et psychologiquement ça va bien* ». Lorsque nous leur avons demandé de s'exprimer en détail d'un point de vue physique et d'un point de vue psychologique, les réponses ont légèrement différé, c'est ce que nous allons aborder maintenant.

1.1 Les conditions physiques

Etre serveur ou cuisinier demande un effort physique sous-estimé : rester debout de longues heures, marcher d'un pas soutenu avec des charges aux bras ou encore piétiner toute la journée devant des fourneaux. Que ce soit en cuisine comme en service, le corps est mis à dure épreuve, la plupart des salariés se plaignent de douleurs aux jambes, aux pieds et aux dos : « *physiquement je suis fatiguée, je dors pas bien, et j'ai mal aux mains et au dos. J'ai aussi des douleurs aux jambes à force d'être debout et de piétiner.* », « *on est debout toute la journée, on marche et/ou piétine ça fait mal aux jambes mais on s'habitue* ».

⁶⁰ VisionSanté. *Douleurs liées à votre travail : les métiers en restauration*. 2020. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gnUP>

- Les horaires

Nous avons pu voir que la première contrainte dans la restauration est les horaires de travail. En général, les employés de la restauration travaillent plus que le volume horaire habituel, avec un minimum moyen sur le contrat de 39h contre 35h dans les autres domaines. Lorsque nous avons abordé le thème des conditions de travail ainsi que des inconvénients, la première chose qui est ressortie sur les 8 entretiens effectués est les horaires et/ou le nombre d'heures. Le problème du nombre d'heures effectué peut être source d'épuisement physique et mental important.

En plus d'un volume horaire important, les inconvénient en lien sont : travailler le soir, les week-ends et l'incertitude de l'heure à laquelle les employés vont terminer. Effectivement si les clients sont encore présents à minuit ils se doivent de les servir. Cependant face à ce constat, l'avis des employés sur « l'acceptation des clients « tard » » diverge : « *Je comprends on est là pour travailler, on travaille déjà que 6 mois par an et à sa place je le ferais* » ; « *des fois on finit plus tard car une table de 2 est arrivée à 22h, je comprends pas que les clients viennent à cette heure-ci, en plus c'est même pas bénéfique pour l'entreprise* ».

Pour pallier la fatigue, la prise de stupéfiants comme la cocaïne est importante dans ce secteur et ne cesse de prendre de l'ampleur : « *Avant c'était l'alcool et l'herbe mais maintenant les jeunes c'est plus la cocaïne, chez les saisonniers d'hiver ça tourne beaucoup* »

1.2 Les conditions psychiques

- Le stress

La restauration est identifiée comme un lieu de travail où les employés subissent des niveaux de stress relativement plus élevés que dans les autres industries (Boles, et al.)⁶¹. En effet, en plus d'être en relation avec les clients et les supérieurs, les employés peuvent

⁶¹ S. Kyle Hight, Jeong-Yeol Park, International Journal of Hospitality Management, *Substance use for restaurant servers : causes and effects*. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crRK> (consulté le 12-11-2020)

ressentir une certaine dissonance face à l'exigence de ceux-ci. Les serveurs doivent répondre et satisfaire le client qui doit être la priorité numéro 1, et également de leurs supérieurs qui souhaitent le maintien des procédures de l'entreprise. Indépendamment de leurs humeurs ou état émotionnel, les serveurs doivent garder le sourire et laisser leurs problèmes de côté (Jung et Yoon, 2014). Les employés ayant un contact élevé avec les clients sont davantage soumis à une source de stress⁶².

Prenons l'exemple via nos interrogations, l'ensemble des employés déclarent en effet être assujettis au stress dans principalement deux situations : d'abord sous l'adrénaline appelée « stress positif » procurée automatiquement par le service : « *le stress pendant l'envoi des plats ou quand il y a beaucoup de réservation mais c'est un stress positif, motivant* » qui donne envie de se concentrer davantage et de ne pas faire d'erreurs ; puis un stress dit « nuisible » à cause de la pression des patrons ou dû à une mauvaise ambiance.

Suite à l'analyse de nos entretiens nous avons pu comprendre que la responsable de salle (la patronne) inflige une pression élevée sur ses employés et plus précisément sur les serveuses qui ont peur de faire une erreur et qu'elle « nous tombe dessus ». De plus, son humeur est lunatique et influe sur l'ambiance du personnel :

« *Oui y a du stress, par exemple quand tu réponds au téléphone car j'ai peur de me tromper lors de la retranscription dans le carnet de réservation c'est un gros stress maintenant, et c'est dû à la patronne qui me stresse là dessus car si je me trompe je me prends une réflexion et pis ça peut avoir des répercussions car si on est complet et que j'ai pris une table on peut ne pas savoir où les placer et ça me retombe dessus et je culpabilise beaucoup.* » ; « *Bien sûr car ça met une mauvaise ambiance, si je suis stressée par les patrons je sais que je ne suis pas la seule. Y a des fois on se dit « elle est stressée aujourd'hui ! » « c'est pas son jour ! » »*

Par ailleurs, comme nous avons pu le voir auparavant, la conciliation cuisine-salle peut également engendrer du stress et être amplifiée lors du coup de feu : « *Les collègues et les patrons, ou quand le chef est super énervé car y a rien qui sort en cuisine et il nous envoie*

⁶² S. Kyle Hight, Jeong-Yeol Park, International Journal of Hospitality Management, *Substance use for restaurant servers : causes and effects*. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crRK> (consulté le 12-11-2020)

chier quand on arrive, ou à l'inverse quand on arrive au passe un peu à la bourre il nous envoie balader ... c'est encore leurs humeurs qui jouent. Et je suis très sensible à ça, et j'arrive tous les matins de bonne humeur mais l'humeur de mes collègues comme le barman peut me rendre de mauvaise humeur. »

Les chercheurs indiquent que lorsque les conditions sociales ou environnementales sont perçues ou évaluées comme stressantes, les gens fument, boivent ou utilisent d'autres substances pour atténuer le stress (French et al., 1962 ; Lazarus, 1966 ; McGrath, 1970)⁶³.

La recherche souligne que les emplois avec des exigences élevées mais une faible latitude décisionnelle comme par exemple les emplois de restaurant, prédisent la tension mentale (Karasek, 1979; voir Whyte, 1948). Les employés des restaurants sont tenus de maintenir un rythme rapide tout en gérant et en équilibrant les émotions, les comportements et le stress (Gatta, 2002 ; Giousmpasoglou et al., 2018 ; Hight & Park, 2018 ; Shigihara, 2015, 2018a, 2019)⁶⁴.

« La consommation de drogue et d'alcool va avec les métiers où il y a du stress et de la pression, dans une expérience passée dans un autre restaurant, sur 15 salariés on était 8 à fumer du cannabis et il y avait aussi de la drogue dure comme la cocaïne ... et ça arrivait que y en a qui claquaient des dents car ils étaient en manque »

- Insomnie

Selon Crespin et al. (2017, p.39) la consommation de produits tels que la drogue ou le médicament permet également de se relaxer, se détendre et en général avant d'aller dormir. Ces usages, démontrent leurs capacités, pour aider à combattre des problèmes de sommeil et pour faire taire une certaine souffrance. En effet, il arrive que les salariés de la restauration aient des difficultés à s'endormir, ils peuvent parfois penser au travail la nuit et rêver de servir les clients. Pour lutter contre cette insomnie et déconnecter du travail,

⁶³ Journal of social, behavioral & health sciences, Health behaviors in the service sector : substance use among restaurant employees, Amanda Nichiko Shigihara, 2020, volume 14, pages 37-52

⁶⁴ Journal of social, behavioral & health sciences, Health behaviors in the service sector : substance use among restaurant employees, Amanda Nichiko Shigihara, 2020, volume 14, pages 37-52

certains prennent des somnifères ou fument du cannabis et ainsi se facilitent l'endormissement. Comme le déclare un serveur : « *avant d'aller me coucher je fume un joint sinon je ne dors pas* ».

2. L'équilibre vie privée / vie professionnelle

Dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, 66% des employés travaillent le dimanche. Ces établissements qui répondent à des demandes de loisir sont donc actives durant les temps inactifs pour le reste de la société. Cette désynchronisation des temps se joue aussi bien à l'échelle de la journée, de la semaine qu'à l'échelle de l'année. L'organisation temporelle du travail pose évidemment des problèmes de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle⁶⁵.

2.1 L'impact de la vie professionnelle sur la vie privée

Qu'en est-il de la conciliation de la sphère privée et de la sphère professionnelle ? Les situations sont assez personnelles. Si nous devons globaliser les ressentis de chacun face à cet équilibre, nous pourrions dire que leur vie professionnelle impacte fréquemment leur vie personnelle et rarement l'inverse. Il s'avère que la conciliation est plus difficile pour ceux qui ont des conjoints et/ou enfants pour les femmes qui assurent principalement les tâches familiales et domestiques, ces tensions amènent à faire des choix : tenir ou partir.. Nous avons donc pu discuter de ce constat avec les enquêtés, la majorité se plaignent de cette désynchronisation des temps surtout pour pouvoir voir leur entourage.

De plus, ils reconnaissent tous rencontrer des difficultés à voir leurs amis qui travaillent dans d'autres domaines du fait de leurs horaires décalés. Sur ce constat, leurs liens avec leurs collègues se renforcent et dépassent le cadre professionnel. En effet, les affinités se créent, des amitiés naissent et la plupart se voient en dehors de travail. Cette sociabilité est d'autant plus privilégiée que pendant le temps hors travail, il est plus simple de voir les

⁶⁵ Vigny Léo. Quand on fait entrer la vie privée dans le travail : l'exemple de la restauration. 2017 [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnV1>

individus qui ont eux aussi des horaires désynchronisés⁶⁶. Les expériences et épreuves vécues collectivement permettent aussi de développer une familiarité : « *C'est une espèce de seconde famille. T'es dans les mêmes galères, c'est pas facile tous les jours, on se comprend et soutient* ».

Par ailleurs, les répercussions psychologiques peuvent atteindre les proches du salariés : « *Ma vie professionnelle impacte souvent ma vie personnelle, quand j'ai passé une journée fatigante et stressante ça va se répercuter sur mon humeur à la maison* ». De plus, l'ensemble des personnes interrogées ont répondu « *non* » à la question « *est ce que votre vie personnelle impacte votre travail ?* », cependant, ils ne se sont pas rendus compte que lorsqu'ils sont malades, de mauvaise humeur, ou stressés, ces facteurs influencent leurs travail, nous pouvons alors dire que leur vie privée impacte leur vie professionnelle.

2.2 Les solutions

Pour concilier vie privée et vie professionnelle deux solutions permettent une amélioration entre les deux sphères : la première consiste à rapprocher le logement du lieu de travail et ainsi diminuer le temps de transport et augmenter le temps hors travail. La seconde, certains modulent leurs horaires en fonction des besoins de la sphère domestique : « *je me suis arrangée avec la patronne, je travaille uniquement le midi sauf le samedi soir* »

2.3 Vers une consommation de produits psychoactifs

Les personnels de la restauration, consommant alcool et drogue ne sembleraient pas en mesure de séparer vie professionnelle et vie privée. En conséquence, l'absence de cette distinction entraînerait débordements émotionnels, physiques ou mentaux, ainsi qu'une consommation de produits psychoactifs.⁶⁷ En effet, à cause de la difficulté de la conciliation entre la sphère professionnelle et privée, nombreux sont ceux qui trouvent

⁶⁶ Vigny Léo. Quand on fait entrer la vie privée dans le travail : l'exemple de la restauration. 2017 [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnV1>

⁶⁷ S. Kyle Hight, Jeong-Yeol Park, International Journal of Hospitality Management, *Substance use for restaurant servers : causes and effects*. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crRK> (consulté le 12-11-2019)

refuge dans la consommation d'alcool ou de drogue. Le développement d'une sociabilité importante sur le lieu de travail se fait dans un premier temps auprès des pairs, comme dans beaucoup d'autres professions. Cependant dans la restauration il existe des moments privilégiés pour construire cette sociabilité : comme « les fermetures » c'est à dire le soir après le service. C'est le bon moment pour discuter entre collègues autour d'un verre : « *Il n'y a rien de mal à boire un verre avec ses collègues après le service, cela permet de créer des liens mais toujours avec modération !* ».

De plus, un serveur s'est confié lors de notre entretien sur sa consommation de cannabis et son rôle : « *l'année dernière je travaillais dans un restaurant en montagne où je faisais beaucoup d'heures et la seule solution pour que je déconnectais du travail alors que j'étais chez moi c'était de fumer des joints... en haute saison j'en fumais 6-7 par jour maintenant j'en fume qu'un avant d'aller dormir* »

D'après Marie Rosaire Ngo Nguene (2015, p.91), dans le secteur de la restauration, la consommation de cannabis s'effectue régulièrement en solitaire durant la coupure. Les serveurs qui fument après « le rush du midi » expliquent que les effets de ce produit permettent de « dénouer les tensions du corps » et de « se conditionner » pour le rythme plus lent de l'après-midi. Dans cette situation, l'usage de cannabis est considéré comme un produit « dopant », cependant, il ne vise pas à se « surpasser » physiquement. En effet, ce n'est pas ici un dépassement de soi qui semble recherché par les salariés, mais une façon d'anticiper et d'optimiser leurs capacités via un ralentissement de l'activité après une séquence intensive de travail⁶⁸.

Notre recherche souligne une consommation d'alcool entre collègues en fin de service, pour marquer la fin d'une journée, collectivement en créant des liens amicaux au sein d'une équipe professionnel. Néanmoins, l'on remarque des consommations individuelles d'alcool ou de cannabis avant ou après le travail pour se « détendre » (Marie Rosaire Ngo Nguene, 2015, p.88).

⁶⁸ Marie Rosaire Ngo Nguene. Les formes différenciées d'usages de produits psychoactifs au travail : les cas des bars-restaurants et des chantiers du bâtiment. 2015. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/go3I>

Les usages de produits psychoactifs peuvent certes être réglés et régulés par l'équipe de travail. Toutefois il y a des pratiques individuelles qui échappent aux régulations collectives. Ces types d'usage répondent à un besoin, comme pour optimiser et/ou préserver l'énergie individuelle à investir dans le travail (Ngo Nguene, 2015, p.87).

3. Des conditions favorables au bien-être des salariés

Nous avons questionné nos interlocuteurs sur leurs conditions de travail, notamment sur l'environnement, l'organisation dans les services et les moyens accordés à chacun. Il faut savoir que les réponses sont unanimes, tous les employés ont répondu que les conditions de travail sont favorables au sein de l'entreprise.

3.1 L'environnement interne et externe

A la question « *comment jugez-vous l'environnement de votre travail ?* », sans exception ils ont répondu « agréable » grâce à la vue sur le Lac Léman, la grande terrasse, la pelouse et les jeux d'enfants : « *le fait de travailler à l'extérieur dans un cadre aussi idyllique c'est agréable* ».

Par ailleurs, la décoration du restaurant a été refaite il y a quelques années et la cuisine ré agencée : tout a été pensé et mis en place pour le bon fonctionnement du service, les salariés tout comme les clients se sentent bien dans le restaurant. Les équipements physiques disponibles font partie intégrante des conditions de travail et l'ergonomie a été pensée lors de la conception des locaux.

3.2 L'organisation

Globalement, l'organisation du travail est bien perçue. Chacun sait ce qu'il doit faire et la solidarité lors du coup de feu est plus ou moins importante selon le personnel du service. Les problèmes de communication pouvant exister entre la cuisine et la salle sont atténués

par la personne gérant le passe ainsi que le dialogue entre les deux patrons qui sont dans chacune des parties.

Lors des entretiens il est plusieurs fois souligné que la patronne ne délègue pas assez de tâches. Par conséquent, les salariés sont obligés de lui demander des services, sauf lorsqu'elle est occupée, ils ne peuvent pas réaliser la tâche attendue et le client s'impatiente. Ce qui génère du stress au salarié face à un client parfois mécontent.

3.3. Le bien-être des salariés

Les repas servis avant chaque service sont très bons, faits maison et variés. Tout est mis à disposition pour qu'on travaille bien : personnel, vestiaire, douche, lit pour se reposer etc. L'ensemble des collaborateurs ont expliqué que leur bien-être est essentiel pour bien travailler : « *Oui, par exemple si on est fatigué, stressé, pas bien psychologiquement, on est amené à faire plus d'erreurs et notre travail sera de moins bonne qualité.* »

De plus, grâce aux conditions de travail adéquates, un salarié dépendant au cannabis nous a expliqué que depuis qu'il est dans cette entreprise il a diminué sa consommation de plus de moitié.

La question des conditions et du rythme de travail a des conséquences directes sur la santé (Crespin, et al., 2017, p.105). Il a été fortement mis en évidence que la restauration se définit par un rythme de travail intense, mais le nombre d'heures n'est pas le seul facteur favorisant les pratiques addictives. La pénibilité de ce travail et l'accessibilité trop facile aux produits comme l'alcool, ainsi que l'éloignement du domicile sont des facteurs influençant la consommation de substances (Crespin, et al., 2017, p.32). Enfin, suite à nos recherches, nous pouvons également supposer que l'employé pouvait avoir des problèmes de dépendance avant de travailler dans la restauration (Laurent, 2020, p.52).

HYPOTHESE 3 : LE MANAGEMENT SOURCES DE BIEN ETRE ET D'ADDICTION

Nous l'avons vu précédemment, les employés sont confrontés à des conditions de travail immatérielles assez difficiles. En effet, l'organisme est très sollicité, les amplitudes horaires de travail sont considérables, les journées en coupure sont inconfortables, les nuits sont courtes et le rythme est soutenu. Lorsque nous avons conscience de cela, il devient parfois difficile de fixer un niveau d'exigence élevé. « Comment justifier un rappel à l'ordre pour un retard d'une dizaine de minutes quand nous ne pouvons savoir à l'avance quelle sera l'heure de départ ? » (Aubry, 2015, p.141)

Dans cette dernière hypothèse nous analyserons l'influence du management sur le bien-être des salariés ainsi que la consommation d'alcool et de drogues. Pour cela nous commencerons par explorer le style de management pratiqué au Chalet du port et des conséquences qui en découlent, ensuite nous aborderons la performance des salariés et le manque de reconnaissance des responsables. Pour finir, nous soulignerons les inconvénients du terrain.

1. Le management directif

Comme nous avons pu le voir en première partie le management directif est défini comme un management qui repose sur l'implication du manager aux travers de ses prises de décisions et limite l'autonomie de ses collaborateurs. C'est le manager qui donne les instructions, prend les décisions, qui structure l'activité. Par ailleurs, « *pour pouvoir obtenir des résultats directs et efficaces, c'est le manager lui-même, qui contrôle tout, ne déléguant aucune responsabilité à son équipe, doit se montrer pertinent dans ses instructions. En tant que leader, c'est sur lui que repose la réussite de son projet ; c'est pourquoi, il doit aussi montrer la voie, à travers son enthousiasme et sa passion pour son travail.* »⁶⁹

⁶⁹ CERSA. Le management directif, c'est quoi ? [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/c0fx>

Le management de style directif est généralement efficace avec une équipe peu qualifiée ou formée récemment. Une décision directive est bienvenue en situation d'urgence ou pour rassurer des collaborateurs inexpérimentés mais rédhibitoire s'il faut manager des hauts niveaux de qualification⁷⁰.

Suite à nos analyses, nos expériences ainsi que la collaboration des personnes interrogées nous pouvons dire que le management appliqué à notre terrain d'étude au chalet du port est un management de type directif. Le management directif repose sur un modèle pyramidal, cette illustration représente bien l'organigramme de l'entreprise (cf p.59), où le travail du manager consiste avant tout à donner des instructions, à surveiller et à contrôler l'exécution des tâches⁷¹.

Dans ce premier sous chapitre nous allons voir les inconvénients de ce management en lien avec notre terrain d'étude et nous aborderons les différents moyens de reconnaissance...

1.1 Manque de responsabilité, prise d'initiative

Le management directif a de nombreuses limites, le manque de responsabilité des collaborateurs est l'une des premières et peut avoir des conséquences désastreuses sur l'ensemble du personnel : leur passion pour le travail peut petit à petit s'éteindre pour ne laisser place à la résignation et à l'attentisme.

« Nos prises d'initiatives sont très limitées, car à chaque fois je dis « je vais demander à ma responsable » et si la situation arrive plusieurs fois je peux le refaire mais je vais toujours le dire... on n'a pas du tout de responsabilité...y a que ici que j'ai connu ça. De plus, quand on se trompe sur la commande pour faire la modification sur l'ordinateur on doit l'appeler pour régler le problème... qui n'en est pas un ! mais elle se rend pas compte car elle se rajoute du travail inutilement. »

⁷⁰ Hogrefe. *Les 5 dangers d'un management directif*. 2015. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnV6>

⁷¹ Préventiva. *Les types de management : avantages et limites*. 2021. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnV7>

De plus, ce type de management engendre une baisse de l'estime de soi ainsi qu'une perte de confiance : « *c'est extrêmement dégradant, j'ai l'impression d'être une gamine alors qu'on a le même âge ... au fil du temps je perds confiance en moi, avant j'étais responsable d'un restaurant désormais je suis serveuse et j'ai des fois peur de pas y arriver* » . En effet, le salarié exclu de toute implication quant aux décisions ou actions, s'enferme dans une attitude qui s'apparente à l'impuissance apprise (= sentiment d'impuissance permanente et générale, état qui se rapproche de la dépression, l'anxiété, désespoir). Cette attitude résignée, une fois installée, contamine même les situations pour lesquelles le comportement du salarié aurait été efficace.

Face à ce type de manager « freak control » et incapable de déléguer la moindre décision, l'équipe finira par attendre que les décisions soient prises pour elle. Durablement l'équipe sera dans une dynamique passive, leur créativité sera moindre voire nulle et cette attitude va se propager dans la culture du groupe jusqu'à atteindre une forme de résignation, face à un manager qui est submergé et dépassé par un nombre important de décisions répétitives à prendre⁷². Ironie du sort, le manager peut se plaindre d'être sursollicité en permanence pour tout et n'importe quoi, ce qu'il aura initié par son management. Cependant, certaines décisions ne peuvent se passer d'une expertise pluridisciplinaire, et le style directif, par définition ne laisse pas d'espace à la réflexion collective.

1.2 La « santé » de l'entreprise

Le manque d'implication et de confiance est encore une fois mis en évidence lorsque nous avons interrogé les collaborateurs sur leur connaissance « financière » de l'entreprise. Personne ne connaît la « santé financière » de l'entreprise mais ils expliquent qu'ils la devinent en voyant l'activité du restaurant. Par ailleurs à la question « *vous sentez-vous concerné par la situation financière de l'entreprise ?* » plus de la moitié aimeraient être informés, à juste mesure mais en signe d'encouragement et de reconnaissance « *dans mes anciennes expériences les patrons nous félicitaient quand on avait fait des bons chiffres, des gros services et nous offraient une coupe de champagne... ici on sait même pas le*

⁷² Hogrefe. *Les 5 dangers d'un management directif*. 2015. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnV6>

nombre de clients qu'on fait ». De plus, dès lors que nous avons demandé si leur travail avait un impact sur le chiffre d'affaire de l'entreprise l'ensemble des personnes à répondu que « *oui* ». D'autres ont répondu que ça ne les concernaient pas : « *non, ça me regarde pas, je sais que ça va alors je suis pas inquiète je me pose pas la question* ».

Le partage d'informations de l'entreprise et la communication des chiffres qui concernent directement les salariés méritent de leur être présentés.

1.3 La reconnaissance

En première partie, nous avons pu mesurer les impacts de la présence ou de l'absence de reconnaissance dans les entreprises. Les bienfaits de la reconnaissance ou de la gratitude sont nombreuses. En effet, cela permet de valoriser les salariés lorsqu'ils ont fourni un bon travail, ce qui leur permettra de mieux gérer leur stress à l'avenir. La reconnaissance professionnelle a également un rôle dans la prévention du burnout. Grâce à la reconnaissance, les salariés s'engagent davantage ce qui est source de motivation et matérialiser sa gratitude encourage l'équipe et permet d'être plus productif⁷³. A l'inverse, le manque de reconnaissance au travail entraîne un désengagement progressif, une baisse de productivité et une dévalorisation ressentis auprès des salariés⁷⁴. C'est ce que confirme une étude menée par le cabinet Robert Half⁷⁵ : le manque de reconnaissance en entreprise nuit à l'engagement des collaborateurs. Sans la reconnaissance, difficile - voire impossible ? - de fonder une équipe de salariés soudée et désireuse d'aller plus loin.

Plusieurs collaborateurs déclarent : « *Même si on a d'excellente conditions de travail on a besoin de reconnaissance verbale des patrons, d'encouragement* »

⁷³ Hardy Mathilde. La reconnaissance au travail pour améliorer la motivation de vos collaborateurs. 2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/fDiF>

⁷⁴ Quelles sont les conséquences du manque de reconnaissance au travail ? [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnVb>

⁷⁵ «*Le bonheur au travail, tout le monde y gagne*», Robert Half, 2016.

- Moyens de reconnaissance : la paye et la gratitude

Lorsque nous avons demandé aux personnes interrogées s'ils obtiennent la reconnaissance attendue de la part de leurs supérieurs, la réponse la plus souvent donnée est « non » ou « pas suffisamment ». Il est important de noter que les derniers arrivants ne sont pas aussi catégoriques que les plus anciens. Ils détiennent un regard plus positif. Les deux méthodes de reconnaissance identifiées sont :

- Par l'argent : plusieurs employés déclarent avoir un peu plus que leur salaire à la fin du mois en signe de reconnaissance de leur travail.
- Par la gratitude : le manque de reconnaissance orale se fait ressentir lors des entretiens surtout auprès des salariées féminines : « on n'a pas assez de félicitations » ; « je pense qu'il faut dire autant quand ça va que quand ça va pas », d'autant plus que les hommes sont plus souvent félicités que les femmes dans cette entreprise.

Il est mis en évidence que les employés préféreraient de la gratitude qu'une prime : « *on a un petit billet en plus de notre salaire mais ça fait pas tout je préférerais de la gratitude, ça me fait plus plaisir* ». Ce manque de reconnaissance est contre-productif et certains employés s'impliquent moins qu'avant.

2. La performance et consommation de produits psychoactifs

Selon Lhuilier, (2010, p. SDP) l'objectif principal d'une entreprise est sa rentabilité. Pour cela, la logique managériale sollicite des performances aux limites sans cesse repoussées. « *La performance au travail consiste à poser de nouveaux actes afin d'améliorer la rapidité du travail et les résultats obtenus. Si on veut être performant, on doit remettre en cause les moyens qu'on emploie habituellement pour atteindre les objectifs* »⁷⁶.

Selon Rhéaume (2006), la consommation de drogue est une réponse à l'hyper travail (Cité par Crespin, et al., 2017, p.38). Elle est ainsi devenue la réponse de plusieurs salariés pour s'adapter à cette demande de toujours plus travailler.

⁷⁶ MAPAL. Employés de restaurant : comment garantir leur performance au travail ? 2019. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnVi>

On parle de « dopage professionnel » lorsque l'employé recherche à améliorer sa performance au travail à travers la prise de produits psychoactifs⁷⁷.

Gladys Lutz, ergonomiste-chercheur présidente du Congrès Addictologie et Travail (Additra) explique que « *les anesthésiants ou stimulants tels que le cannabis, l'alcool, l'héroïne ou la cocaïne sont devenus des recours de plus en plus répandus face à des situations stressantes pour pouvoir tenir* ». En soulignant d'ailleurs que « *les managers, au coeur de la situation, sont (parfois) eux-mêmes consommateurs* ». Des informations qui font écho à l'étude scientifique publiée dans The British Medical Journal en 2015 qui expliquait que les salariés travaillant plus de 48 heures par semaine, soit un temps de travail qui dépasse le seuil raisonnable, avaient plus de risque de devenir alcooliques que les autres⁷⁸.

Selon Deslauriers, et al. (2013), dans un milieu de travail très exigeant comme celui de la gastronomie, la consommation de produits psychoactifs comme la cocaïne s'inscrit dans une recherche de performance (Cité par Crespin, et al., 2017, p. 30). En effet, comme le cite un de nos collaborateurs : « *la cocaïne permet plus de performant car tu vas être efficace et à fond pendant 2h mais après tu vas être en manque à part en reprendre ...* »

3. Les inconvénients du terrain

3.1 La discrimination, favoritisme et sexisme

Malgré le mouvement Metoo engagé fin 2017, le sexisme au travail reste encore un vice trop répandu et touche particulièrement le secteur de l'hôtellerie-restauration. Des propos et actions déplacés envers les femmes, des regards remplis de sous-entendus, des blagues et moqueries à connotation sexuelle allant jusqu'aux attouchements ... cette liste non exhaustive angoisse le personnel féminin de ce secteur. Les statistiques le prouvent, les hommes priment dans le secteur et occupent les postes les plus importants : la grande

⁷⁷ Gombert Guirec. *Pourquoi la drogue et l'alcool s'invitent de plus en plus au travail ?* 2016. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/go4a>

⁷⁸ Gombert Guirec. *Pourquoi la drogue et l'alcool s'invitent de plus en plus au travail ?* 2016. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/go4a>

majorité des chefs dans le monde sont de sexe masculin. Selon LCI, en 2017, 59% des apprentis et aides de cuisine embauchés en France sont des femmes pour à peine 17% des chefs cuisinier et 34% des propriétaires et cadres des hôtels, restaurants, cafés. D'après Tom Kerridge, chef britannique, les femmes « *n'ont pas dans le ventre ce qu'il faut pour être chef* » de telles déclarations n'améliorent pas l'égalité entre les sexes dans ce milieu⁷⁹.

Les comportements et propos sexistes sont devenus progressivement la norme dans le secteur de l'hôtellerie restauration. Par conséquent, il est alors difficile pour une serveuse d'aborder le sujet avec ses supérieurs (parfois eux-mêmes coupable). Les fautifs revendiqueront toujours une simple « blague » et un manque d'humour chez la plaignante comme défense⁸⁰.

Lors de notre recueil d'informations auprès des personnes interrogées, nous avons compris que la place des femmes n'était pas égale à celle des hommes. En effet, la responsable accorde plus de droit à ses salariés hommes, que femmes. En effet, les femmes interrogées se sont confiées à ce sujet :

- « *Je pense que la responsable aime beaucoup plus les hommes que les femmes, et je pense qu'elle est jalouse que les femmes s'entendent bien entre elles, je pense que ça lui pose un problème mais lequel* »
- « *Pour une erreur égale les hommes ne se feront moins voire pas disputer alors que toutes les trois elle nous tomberait dessus* »
- « *Je l'ai déjà entendu féliciter un serveur ou le barman, mais nous jamais* »
- « *Quand les clients viennent lui dire qu'ils ont été ravi d'un de ses serveurs, elle va en rajouter et le dire au serveur concerné... mais lorsque c'est une des trois serveuses concernée elle ne va rien dire* »

Pour finir, lorsque nous avons questionné un salarié sur ce point il nous a répondu « *la responsable est une femme, il est alors impossible qu'il y ait l'existence de discrimination* ». Comme l'explique l'article « *sexisme en hôtellerie-restauration : balance ta toque* » : on pourrait penser, dans ce monde masculin, qu'une solidarité féminine émerge

⁷⁹ La Brigade de Cookorico. *Sexisme en hôtellerie-restauration : balance ta toque*. 2019. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnVm>

⁸⁰ Ibid.

pour défendre leurs droits. Ce n'est pas toujours évident car certaines ont souffert, et considère que les autres doivent alors souffrir aussi ; ou elles reprennent le schéma de dénigrement afin de devenir l'égal des hommes⁸¹.

3.2 L'évolution dans l'entreprise

Le manque de perspective d'évolution de carrière au sein d'une entreprise est source de démotivation. Dans notre étude de cas, nous avons remarqué qu'un seul salarié avait évolué au sein de l'entreprise : celui-ci est arrivé en tant qu'apprenti et est désormais « sous chef », après l'avoir interrogé il s'est confié en expliquant que s'il évoluait pas en grade il serait parti. Les autres personnes interrogées n'ont eu aucune évolution alors que certains sont présents depuis 15 ans.

Le manque de perspective d'avenir se fait ressentir chez certaines personnes, et elles désirent changer de restaurant malgré les bonnes conditions offertes.

⁸¹ La Brigade de Cookorico. *Sexisme en hôtellerie-restauration : balance ta toque*. 2019. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/gnVm>

CHAPITRE 3 : Méthodologie - Conclusion des entretiens

Pour terminer cette seconde partie, il sera question de mettre en évidence la méthode de travail qui nous a permis de réaliser ce mémoire et d'illustrer notre recherche. Nous allons analyser le processus choisi, il est important de structurer et décortiquer chaque étape qu'il nous a fallu pour la réalisation de ce mémoire de cette seconde année de master en lien avec celui de l'année précédente.

Il s'agira tout d'abord d'évoquer les grandes étapes de cette étude, tant en ce qui concerne le choix du sujet, de notre problématique que les hypothèses émises. Par la suite, nous vous expliquerons le terrain d'étude choisi. Enfin, pour terminer, nous détaillerons le processus de nos entretiens via les acteurs interrogés et la collecte de données.

Dans le cadre de cette étude, nous avons décidé de délimiter notre recherche sur l'industrie de la restauration commerciale. Malgré des conditions de travail incommodes, une pénurie de main d'oeuvre ainsi qu'un manque de reconnaissance, ce domaine est passionnant pour de nombreux salariés. C'est également un secteur riche et varié, par sa diversité de gamme, allant de la pizzeria aux restaurants trois étoiles du guide Michelin.

1. Méthodologie

Choix du sujet / Recherche

- Question de départ : quelle est l'importance des phénomènes d'addiction dans la restauration ?

Mémoire de première année

- Thème : Restauration - Addiction
- Problématique : Quels sont les facteurs influençant les pratiques addictives au sein de la restauration commerciale ?
- Hypothèse : les conditions de travail et les formes plus intensives de management influent sur les pratiques addictives / L'efficacité de la prévention au sein des établissements de restauration commerciale
- Étude exploratoire : 3 entretiens qualitatifs

Reprise du sujet en M2

- Nouveaux thèmes : explorer la piste des bonnes conditions de travail et du bien-être des salariés et voir la corrélation avec la consommation de produits psychoactifs

Contexte économique particulier

- Crise économique liée à la pandémie de la Covid-19
- Modifications apportées à la méthodologie exploratoire initialement envisagée
- Changement de terrain d'application en raison de l'impossibilité de réaliser notre stage de M2 à l'étranger
- Mémoire étude de cas

Etude de terrain

- Choix du terrain d'étude
- Réalisation d'une seconde étude qualitative

Mémoire de seconde année

- Thème : Bien-être au travail - Addiction et travail
- Problématique : En quoi la culture de la restauration influe sur le bien-être des salariés ?
- Hypothèses : La culture de la restauration influe sur le bien-être des salariés / Les conditions de travail sont facteur d'addiction / Quel est le rôle du management dans le bien-être au travail ?
- Etude exploratoire : 8 entretiens qualitatifs

1.1 Choix du sujet

Avant tout chose, il nous faut expliquer pourquoi le sujet d'addiction et de bien-être au travail a été choisi. Lorsque nous avons commencé le Master Management en Hôtellerie Restauration la réalisation d'un mémoire de recherche nous a été demandé. Dans un premier temps, il nous a été demandé d'effectuer des recherches sur des thèmes qui nous intéressaient. Sans hésitation, notre première idée s'est focalisée sur les thèmes de la restauration commerciale, un secteur qui nous passionne depuis plusieurs années.

Dès nos premières expériences dans la restauration, il m'a semblé qu'il existait un malaise, un problème dans ce domaine, la situation a attiré notre attention. Nous avons pu constater l'exigence et la grande dévotion que demandent ces métiers au travers de nos différentes expériences professionnelles. Nous avons vite compris qu'il s'agissait d'un domaine confronté à de nombreuses difficultés : les conditions de travail, la perception des métiers qui sont sous-estimées, le manque de considération des responsables ainsi que la consommation d'alcool et de drogue importants. L'intérêt porté à la problématique de l'addiction dans la restauration remonte donc à de nombreuses années. Les différents stages réalisés et les diverses emplois occupés jusqu'à présent avaient tous présenté leur lot bonnes ou mauvaises surprises directement liées aux bien-être au travail, qu'il s'agisse des conditions de travail, à la consommation d'alcool et de drogue au travail ou à la conciliation entre sphère privée et sphère professionnelle dans des stages ou emplois saisonniers logés proposant donc des conditions de vie extra-professionnelles.

Cette ébauche de questionnement personnel commença à prendre du sens, il nous est donc apparu nécessaire de pouvoir comprendre le phénomène d'addiction dans la restauration, à la fois pour mon enrichissement personnel mais aussi pour pallier à ce phénomène si commun dans le secteur de la restauration.

1.2 Recherche

La première grande phase de cette étude a d'abord été celle de la recherche. Réalisée en amont du stage, elle a consisté à la lecture de nombreux ouvrages et articles scientifiques, l'écoute de podcast radio, consacrés à la problématique du bien-être, de la consommation de produits addictogènes et du domaine de la restauration, afin de pouvoir en évaluer l'étendue et les enjeux. En effet, toutes ces recherches nous ont permis de prendre conscience de la portée d'un tel sujet et d'identifier les éléments qui y sont liés. Ainsi, les fiches de lectures réalisées reprenaient les idées principales des ouvrages étudiés et les citations semblant être les plus pertinentes.

Suite à ce travail de recherche, nous avons pu construire un plan reprenant l'ensemble des informations recueillies et cohérentes avec la situation étudiée, réduire la première partie de ce mémoire déterminant le cadre théorique de ce dossier et ainsi poser notre problématique de recherche et émettre nos hypothèses.

1.3 Rappel de la problématique du M1

Dans le cadre du mémoire de master 1, nous avons pu mettre en avant les notions principales en lien avec le thème de notre recherche « l'addiction dans la restauration » : celle de travail en général, d'industrie de la restauration ainsi que le terme d'addiction. Cela nous a permis de comprendre les interactions entre ces derniers et d'approcher les corrélations entre l'addiction et la restauration.

A partir de ces recherches, nous avons mis en évidence la problématique suivante : « **Quels sont les facteurs influençant les pratiques addictives au sein de la restauration commerciale ?** »

Le sujet que nous avons choisi nous paraissait encore plus vaste que ce que nous avons pu imaginer. Il nous restait de nombreux points à exploiter pour approfondir cette analyse. C'est pour cela que notre souhait est de continuer sur cette voie afin d'apporter des éléments et des réponses supplémentaires.

1.4 Evolution du sujet en M2

Suite au rendu du mémoire de Master 1 et à l'impossibilité due à la Covid-19 de réaliser un stage, nous avons travaillé dans le Chalet du port et nous avons pu constater que la consommation d'alcool et de drogue était minime ainsi que les conditions de travail et le bien-être des salariés une priorité pour les patrons. L'expérience se faisant, les préoccupations évoluant, nous avons peu à peu pu établir un lien même hypothétique entre des bonnes conditions de travail ainsi que le bien-être des salariés et la consommation de produits psychoactifs. Nous avons donc poursuivi nos recherches sur ces thèmes pour l'élaboration du mémoire de seconde année de master.

1.5 Choix du terrain

Durant cette dernière année d'étude, nous devons réaliser un stage d'une durée de 6 mois en lien avec notre mémoire. Notre objectif principal était de réaliser un stage en tant qu'assistante de direction afin de mettre nos compétences acquises durant la formation sur le terrain : la gestion commerciale et financière, le management des équipes, l'évaluation des besoins en formation, le contrôle de la production culinaire et de la distribution. Notre deuxième objectif était de réaliser ce stage dans les Dom Tom afin de faire une comparaison avec la France et plus précisément en Polynésie française, pays où la consommation d'alcool et de drogue est fortement présente et affecte la population.

Après avoir envoyé plus de 200 candidatures, les frontières étant fermées, nous avons fait le choix de réaliser notre stage de dernière année au chalet du port, afin de mettre en lumière nos premiers constats et ainsi valider la seconde année de master, sans quoi l'obtention du master pouvait être compromise.

Cependant, le « stage » ou contrat pédagogique est pour le poste de chef de rang, aucune mission, responsabilité ne m'ont été confié ce qui a impacté mon travail de recherche nécessaire pour le mémoire de seconde année.

Suite à l'avancement de nos recherches et au choix du terrain, nous nous sommes posé diverses questions : « Pourquoi la consommation de produits psychoactifs persiste alors que les conditions de travail sont favorables ? » ; « Le salarié était-il addict avant de travailler dans ce secteur ? »

1.6 De la problématique aux hypothèses

Après un travail de recherche et grâce à nos lectures, nous avons défini une problématique englobant divers aspects tels que la culture de la restauration, les conditions de travail, les conséquences des horaires décalés, le bien-être du personnel, le management ainsi que le problème de consommation d'alcool et de drogues.

Une problématique s'est de ce fait imposée : « En quoi la culture de la restauration influe sur le bien-être des salariés ? »

Les sujets autour de l'addiction sont d'actualité et peu traités dans notre société alors qu'ils représentent pourtant un réel fléau dans l'industrie de la restauration. Le bien-être quant à lui est un thème très exploité ces dernières années. Nous avons jugé important d'appréhender la corrélation entre ces deux phénomènes.

Après réflexion et avec l'aide de notre maître de mémoire nous avons mis en évidence trois hypothèses pour répondre à la problématique et faire ressortir les facteurs influençant les pratiques addictives :

Hypothèse 1 : La culture de la restauration influe sur le bien-être des salariés.

Hypothèse 2 : Les conditions de travail sont facteur d'addiction.

Hypothèse 3 : Le rôle du management dans le bien-être au travail.

Pour répondre à ces hypothèses surtout pour les interrogations en lien avec la consommation de produits addictifs, nous nous sommes appuyés sur des entretiens exploratoires.

Maintenant que nous avons mis en évidence et justifié les étapes de notre recherche, nous allons vous présenter le processus lors de nos entretiens exploratoires.

2. Les acteurs interrogés

Une fois arrivée sur le terrain de l'étude, observer était le premier objectif du stage. Dans un premier temps, les membres du personnel n'ont pas été tenus au courant du sujet de recherche adopté. Ainsi, nous avons pu voir évoluer les employés au jour le jour, dans leur domaine. Lorsque l'on parle d'observation on parle bien-sûr aussi d'écoute. Ecoute des analyses de chacun, des commentaires, des revendications, des satisfactions, analyse des sujets de conflits, de l'ambiance, des réactions face aux situations de stress, face aux discours hiérarchiques, aux déclarations des collègues, etc. Les échanges avec les membres de la direction ont également été l'objet de cette phase, afin de savoir où se situait l'entreprise dans ce domaine du bien-être au travail et dans le traitement de cette (nouvelle) problématique.

Pour collecter des données concrètes et appropriées en lien avec nos sujet et terrain d'étude et ainsi répondre aux mieux aux hypothèses élaborées, nous avons pris en considération la méthode qualitative. En effet, par opposition à la méthode quantitative qui permet la collecte de données chiffrées brutes, la méthode qualitative permet de collecter des informations en lien avec les motivations et attitudes des personnes interrogées, c'est une méthode de recherche en profondeur.

2.1 Le choix des acteurs

L'objectif principal d'une observation qualitative est de discuter avec des personnes préalablement choisies. Cette méthode consiste à recueillir des informations sur les parcours, avis, ressentis des personnes interrogées.

Nous avons interviewé huit acteurs de la restauration travaillant au chalet du port. Pour avoir une analyse détaillée et variée, en plus que ces personnes occupent un poste différent, elles diffèrent selon l'âge, le statut, les formations.

Tableau 3 : Les personnes interrogées

INDIVIDUS	POSTE	AGE	FORMATION
1	Serveuse	48 ans	Ecole hôtelière
2	Serveuse	21 ans	Bac techno hôtellerie restauration
3	Première de plongé	58 ans	Aucune formation
4	Serveuse	24 ans	Bac techno hôtellerie restauration
5	Second de cuisine	32 ans	CAP cuisine
6	Aide-ménagère	18 ans	Ecole d'architecture
7	Chef de partie	45 ans	BEP Cuisine
8	Serveur	26 ans	Licence en STAP

Nous avons pu élargir nos informations grâce aux différentes expériences de chacun ainsi que sur leur ressenti. Le fait d'interroger des personnes étant parents, étudiants et diplômés dans le secteur ou non nous permet également d'avoir un champ plus large sur le concept de bien-être et de consommation de produit dans le secteur de la restauration. De plus, il est intéressant de comparer les divers ressentis entre les postes cuisine et salle ou encore homme et femme.

Malheureusement la patronne du restaurant n'a pas souhaité répondre à notre entretien.

Pour répondre aux hypothèses, le choix des acteurs était important afin d'obtenir une collecte de données concrètes, fiables et diverses.

2.2 Le guide d'entretien

Les études qualitatives se basent sur différentes techniques d'investigation, allant des entretiens individuels libres, individuels semi-directifs ou encore aux focus groupe. Pour

notre recherche, nous avons privilégié l'entretien individuel semi-directif. Il nous offrait la possibilité d'avoir un guide d'entretien pour structurer les questions des thèmes que nous souhaitons aborder.

Pour assurer le bon déroulement des entretiens et aborder tous les thèmes utiles pour notre recherche, nous avons donc réalisé un guide d'entretien reprenant les thèmes et le déroulement suivant (Annexe C) :

- ▶ Présentation
- ▶ Le métier
- ▶ Rapport au travail
- ▶ Contribution à l'entreprise
- ▶ Vision et rapport à l'entreprise
- ▶ Stress et souffrance au travail
- ▶ Conditions de travail
- ▶ Ambiance
- ▶ Reconnaissance
- ▶ Equilibre vie privée / vie professionnelle
- ▶ Addiction et restauration
- ▶ Autres

Au préalable, il nous a semblé judicieux d'introduire à chaque début d'entretien une présentation générale du sujet, et de préciser le déroulement de ce dernier :

« Actuellement en fin d'étude de Master « Management en Hôtellerie-restauration », je réalise un mémoire professionnel alliant bien-être et phénomènes d'addiction dans la restauration. Afin de mener à bien ce travail et de le rendre le plus constructif possible, j'ai besoin de m'entretenir avec les employés du Chalet du Port, dont vous faites partie, afin de les entendre sur ce sujet.

Durant 45 minutes environ, nous allons échanger sur différents thèmes, il faut que vous sachiez que les questions que je vais vous poser ne sous-tendent pas de bonnes ou mauvaises réponses et que tous vos propos resteront anonymes. En aucun cas vous ferez

l'objet d'un jugement de ma part, et vos dires ne seront pas utilisés dans un autre cadre que celui de cette recherche.

Enfin, afin que l'étude soit la plus objective possible, je vais vous demander de faire autant que possible abstraction de ma personne, en me voyant comme une personne extérieure à l'entreprise. Pour des raisons pratiques, m'autorisez-vous à vous enregistrer ?

Avant de commencer, avez-vous des questions ? »

Pour chaque guide, les thèmes abordés ont fait l'objet de questions similaires mais peuvent différer selon le déroulement de l'entretien ainsi que des précisions demandées selon le poste et les annonces de la personne interviewée. Il a été conçu de manière à poser une question ouverte en premier, afin que les enquêtés puissent s'exprimer librement ; et de relances pour pouvoir accompagner la personne interrogée, la pousser à approfondir et préciser sa pensée ou encore demander des détails sur ce qu'elle avait pu dire auparavant.

Enfin, traitant d'un sujet délicat, il nous a semblé important de mettre en oeuvre un formulaire de consentement. L'objectif de ce document était d'acquiescer l'autorisation de diffusion des informations, d'assurer une confidentialité des données et de garantir leur anonymat.

Nous avons pu construire ce guide d'entretien basé sur les recherches de première partie et adapté aux interlocuteurs et aux situations qu'ils vivent.

2.3 Collectes et analyses des données

Il a donc ensuite fallu reprendre une position extérieure à l'entreprise, une posture de « chercheur » pour ne pas biaiser ce travail et être fidèle à la réalité. Ce type de rencontres assez formel permit d'installer une certaine distance entre l'intervieweur et l'interrogé, atténué par le style semi-directif qui laissa les interlocuteurs s'exprimer selon leur besoin. Les contraintes de temps liées aux obligations professionnelles des interviewés ont toutefois nécessité le suivi d'une ligne directrice pour que personne ne s'éloigne trop du cœur de cette recherche. Les huit entretiens réalisés dans un espace calme, à l'abri de l'écoute d'une tierce personne. Ces entretiens ont été extrêmement enrichissants et ont fait rentrer ce travail dans une toute autre dimension.

Une fois toute la matière première accumulée, il a fallu la traiter. Ainsi, nous avons tenté de mettre en corrélation les différentes informations recueillies en première partie avec le résultat des observations et les déclarations des individus interrogés. Ainsi, thème par thème, nous avons assemblé et traité tous les éléments qui étaient en notre possession pour tirer un constat fidèle à la réalité de la situation, mais surtout pour baser les premières actions réalisées, et les nombreuses préconisations présentées en troisième partie.

C'est après ce lourd cheminement que nous pourrions atteindre l'objectif de ce mémoire, soit la proposition de différentes préconisations et la mise en place d'actions liées à la problématique de recherche. Découlant d'un lourd travail de recueil d'informations, de recherche, d'observation, d'écoute, d'échanges et d'analyse, les propositions de la partie trois seront semble-t-il basées sur un constat objectif et réaliste et devraient donc être, nous l'espérons, efficaces pour l'ensemble des acteurs qu'elles concernent.

Pour conclure, ce dernier chapitre nous avons mis en évidence chaque étape élaborée pour construire cette étude élaborée en deux années. Nous avons pu répondre aux hypothèses que nous avons préalablement établies.

**PARTIE 3 : ANALYSE DES RESULTATS
OBTENUS, DISCUSSION ET CONSEILS**

PARTIE 3 : ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS ET CONSEILS

Une fois la partie théorique définie et le terrain d'étude exploité, nous avons mis en lumière le processus de méthodologie. Dès lors, cette troisième et dernière partie a pour objectif l'interprétation des différents résultats obtenus lors de notre étude, la présentation d'éléments de réponses à nos hypothèses ainsi que la comparaison entre le mémoire de master 1 et le mémoire de master 2.

A ce titre, dans un premier chapitre nous présenterons une analyse critique des données recueillis dans le cadre de nos études exploratoires. Il sera question de revenir sur les principaux facteurs évoqués, nous permettant entre autres de comprendre l'influence des conditions de la restauration sur le bien-être la consommation de produits addictogènes.

Par la suite, le deuxième chapitre aura pour objectif d'apporter des conseils, en vue d'améliorer l'organisation de l'entreprises et le bien-être du personnel.

Enfin, le troisième et dernière chapitre de ce mémoire aura pour objectif de comprendre l'impact de la crise sanitaire sur le domaine de la restauration.

CHAPITRE 1 : Mise en regard - Comparaison des entretiens

Au cours de ce premier chapitre, nous présenterons une analyse critique des données ainsi qu'une comparaison de celles collectées l'année dernière.

1. Analyse critique des données

Ces recherches d'investigation confrontées par des lectures bibliographiques sur ce milieu professionnel, nous ont apporté des éléments de réponses décisifs sur les problématiques que nous avons traité au cours de ces deux dernières années :

M1 : « Quels sont les facteurs influençant les pratiques addictives au sein de la restauration commerciale ? »

M2 : « « En quoi la culture de la restauration influe sur le bien-être des salariés ? »

1.1 Les données en Master 1

Notre première étude nous avait permis d'exploiter deux hypothèses. Nous allons présenter les éléments principaux.

L'hypothèse 1 intitulé « les conditions de travail et les formes plus intensives de management influent sur les pratiques addictives » nous avait permis d'établir le lien entre ces notions. Les individus interrogés nous avaient expliqué que dans tous les restaurants il existe une consommation de drogue et d'alcool. Les produits sont normalisés et répandus dans ce secteur du fait d'un rythme difficile à tenir (Amélie, p50) :

« c'est bien connu que dans la « restau », il y a beaucoup de gens qui boivent et qui prennent de la cocaïne, tout le monde fume.. et je mets ça sur le rythme de travail qui est dur à tenir, et il y a besoin de choses à côté pour nous faire plaisir parce qu'on passe notre vie à travailler - dormir - travailler - dormir ! » Mme X, serveuse, Toulouse, extrait d'entretien du 16-01-2020

La première cause est en corrélation avec le rythme intense poussant le corps à rude épreuve car c'est un métier physique, alors les produits leur permettent de tenir et de rester performant (Laurent, 2020, p.50)

En outre, durant cette première recherche, les trois entretiens ont abordé le problème du nombre d'heures effectuées. En effet, la serveuse interrogée travaillait environ 70 heures par semaine, et les heures supplémentaires n'étaient ni payées, ni récupérées. Pour pallier à cette fatigue, cette dernière consommait régulièrement des stupéfiants comme la cocaïne : « *sans la coke, je serais tout le temps hyper crevée... c'est ça qui me permet de rester éveillée... et arriver à me lever le matin...* ». Mme X, serveuse, Toulouse, extrait d'entretien du 16-01-2020

Le travail de nuit influence également les pratiques addictives : « *On vit dans un monde de nuit, on finit nos journées à 1h du matin que derrière si on veut souffler un peu, on est avec nos collègues, puis à cette heure-ci, à 1h du matin, y a rien d'autre à faire que de picoler !* » Mme X, serveuse, Toulouse, extrait d'entretien du 16-01-2020

La consommation d'alcool est nécessaire à l'intégration des individus dans l'établissement. En effet, Jeff, 25 ans serveur exprime que le temps passé après le boulot est indispensable et que sa consommation d'alcool a nettement augmenté pour respecter les normes du groupe⁸². Selon les entretiens, l'alcool a un rôle important dans la socialisation des salariés : « *L'alcool favorise l'entente entre nous, quand à la fin on reste tous ensemble boire des coups, c'est là qu'on découvre nos collègues et qu'on se met à discuter et créer des amitiés, ça crée du lien de rester boire un verre.* » Mme X, serveuse, Toulouse, extrait d'entretien du 16-01-2020

Nous avons également abordé l'ambiance de travail durant cette première recherche mais plus pour comprendre en quoi l'ambiance influe sur la consommation de produits licites ou illicites, et vice-versa, et non sur le bien-être du salarié, hypothèse que nous avons abordée

⁸² Rachel R. Doern, Steven M.Kates, The association for Consumer Research, *The Social Meanings of Drinking : Strengthening the Social Bonds of Restaurant Employees*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.acrwebsite.org/volumes/8198> (consulté le 12-11-2019)

dans ce second mémoire. En effet, la bonne ambiance passait par le partage de consommation d'alcool avant, pendant et après le service, mais également avec la prise de cocaïne. A l'inverse, l'atmosphère négative peut entraîner la prise de drogue ou d'alcool. La serveuse nous l'explique : « *lorsqu'il y a une mauvaise ambiance, et que mes collègues sont mécontents ou fatigués, ça va impacter mon moral. C'est alors, qu'une petite trace peut me donner de la pêche, ou un verre d'alcool peut m'aider à me sentir bien.* » Mme X, serveuse, Toulouse, extrait d'entretien du 07-02-2020 (Amélie, p.56)

De plus la consommation de cocaïne était importante dans cette entreprise : « *La cocaïne c'est pour me réveiller et pour me tenir en forme, pour être actif. Le cannabis pour m'endormir après le boulot. Aussi après la cocaïne quand je suis trop réveillée, mais qu'il faut que j'aille dormir, c'est le petit joint qui aide à décompresser.* » Mme X, serveuse, Toulouse, extrait d'entretien du 16-01-2020

Les produits subviennent et répondent à différents besoins des individus qui travaillent dans cette entreprise. Il va de soi que ce n'est pas normal, et qu'ils soulèvent des questions sans réponses. « *Quand il te faut un truc pour être en forme et un truc pour te coucher, c'est que y a un problème !* » selon la directrice.

L'hypothèse 2 intitulé : l'efficacité de la prévention au sein des établissements de restauration commerciale.

Cette hypothèse suggère qu'il existe une prévention en Addictologie dans la restauration, et nous jugerons de son efficacité (Amélie, p. 90). Cependant après nos recherches, nous nous avons remarqué que la prévention est inexistante dans ce milieu, n'aidant pas à la prise de conscience des salariés de ce secteur professionnel. Cependant, du côté de l'industrie de la montagne, le stade du déni est dépassé. Grâce à l'association Le Pélican, les stations de ski se sont mobilisées pour lutter contre les problèmes d'alcool et de drogue des saisonniers. Enfin, nous avons pu décrire le phénomène de dénégation, plongeant l'ensemble des acteurs de la restauration.

Le sujet de l'addiction et travail reste encore tabou dans notre société, ce dont témoigne une forme de déni face aux consommations des travailleurs. Ces éléments empêchent l'élaboration d'un plan de prévention qui pourrait être apporté aux dépendants et aux personnes ayant besoin d'aide. (Amélie, p.90)

1.2 Les données en Master 2

Hypothèse 1 : La culture de la restauration influe sur le bien-être des salariés : Dans cette première hypothèse, nous avons mis en avant que la culture et les valeurs véhiculées par la restauration influe sur le bien-être ou mal-être des salariées. Nous nous sommes concentrés principalement sur notre terrain d'étude.

Tout d'abord nous avons pu constater un déséquilibre entre la passion des salariés qui donnerait tout pour que les clients passent un bon moment et soient satisfaits des prestations ; et la perception des métiers considérés comme des métiers que « *tout le monde peut faire* ». Ensuite nous pouvons faire apparaître les effets engendrés sur l'individu d'une bonne ou mauvaise ambiance et des répercussions sur la santé mentale et la motivation des salariés. Enfin, nous avons abordé le lien entre la disponibilité facile des boissons alcoolisées et de la consommation des salariés via les rituels du « après service ».

Nous pouvons en conclure que la culture de la restauration influe les pratiques additives.

Hypothèse 2 : Les conditions de travail ne sont pas les seuls facteurs d'addictions : Nous avons repris cette hypothèse déjà traitée dans le mémoire de première année pour détailler en profondeur selon notre terrain d'étude. Nous avons pu apporter des précisions sur les conditions physique et psychique des salariés de la restauration ainsi que de la difficulté à concilier la sphère privée et la sphère professionnelle. De plus, nous avons mis en avant les bonnes conditions mises en place par les patrons pour les salariés et ainsi en conclure les effets de bien-être grâce à ces dernières.

Cette hypothèse riche en éléments permet de confirmer que des conditions revendiquant le bien-être des salariés permet une consommation d'alcool avec modération ainsi que très

peu de consommation de drogue. Ces consommations seraient plus de façon individuelle que dues au travail.

Hypothèse 3 : Quel est le rôle du management dans le bien-être au travail : Pour terminer notre recherche, nous souhaitons faire une hypothèse dédiée au management, ce sont des éléments que nous avons abordé brièvement lors du premier rendu et notre souhait premier était de comprendre en profondeur et mettre en évidence en quoi le management peut-être source de bien-être ou conséquence de mal-être.

Avant tout, nous tenons à préciser que les entreprises se délestent de leurs responsabilités lorsque nous parlons de mal-être ou de consommation de produits, en remettant la faute sur la vie privée du salarié (Crespin, et al., 2017, p.100). Certains patrons préfèrent rejeter la cause sur l'employé lui-même, plutôt qu'incriminer les conditions de travail. Alors que les facteurs contribuant à la consommation de substances sont en lien avec des entreprises qui intensifient le travail. Selon Alexis Peschard, addictologue : *« la personne qui se blesse on lui porte assistance, secours. À partir du moment où on est dans la consommation d'alcool ou stupéfiants on va dire « je ne veux pas rentrer dans la vie privée ».*

Dans cette partie nous avons pu expliquer les avantages et inconvénients d'un management directif (management pratiqué au Chalet du port) ainsi que des conséquences sur les salariés : stress, perte de confiance, insomnie, allant à une consommation de produits.

Durant ces deux années d'étude en Master Management en Hôtellerie restauration nous avons pu traiter et approfondir ce sujet.

2. Comparaisons et bilan

Pour mieux comprendre les facteurs influençant les pratiques addictives ainsi que le bien-être des salariés nous vous proposons un tableau synthétique et ainsi mettre en avant les éléments abordés :

Tableau 4 : Comparaison et bilan des entretiens M1 et M2

	M1	M2
Nombre d'heures	70 heures Heures supplémentaire non payées ni récupérées	35 heures Selon le contrat mais les salariés déclarent en faire souvent moins
Repas	15 minutes Si le temps le permet, debout au bar et très peu de nourriture	45 minutes A table avec l'ensemble du personnel, repas équilibré
Management	Participatif	Directif
Ambiance	Conviviale, Amitié, Famille	Bonne ambiance en générale mais impacté par un élément perturbateur
Conséquences	La directrice est ouverte à la discussion : « <i>Je ne suis pas directive, je pense que la discussion c'est le meilleure des managements, être trop strict ça installe une mauvaise ambiance.</i> » Selon l'employé si le management était plus carré « <i>je consommerais moins parce que je serai pas à l'aise au travail et je me mettrais plus facilement en arrêt maladie.</i> »	Le climat dépend de l'humeur de la patronne et impact l'ensemble des salariés. Si elle est de mauvaise humeur, elle réprimande plus facilement. Notion de discrimination et favoritisme. Salariés embauchés non qualifiés.
CONSOMMATION DE PRODUITS PSYCHOACTIFS		
Alcool	Avant, pendant, après le service Forte consommation de bière et d'alcool fort en shooter	Après le service Une bière est offerte par les patrons
Drogues	La majorité des salariés consomment du cannabis, cocaïne, et médicaments tels des anxiolytiques ou des vitamines	Un seul salarié interviewé consomme du cannabis le soir avant d'aller dormir

CHAPITRE 2 : Conseils

Suite au long travail de recherche et d'analyse que nous venons d'entreprendre, il est temps d'élaborer différents conseils qui ont pour objectif d'améliorer la compréhension et la communication entre les patrons et les membres de l'entreprise et d'instaurer un climat favorable. Nous tenons à préciser qu'au vu du manque de missions affectées durant ce « stage pédagogique » nous ne pouvons faire des « préconisations » digne de ce nom.

Tout d'abord, à chaque nouvelle recrue, devra recevoir un livret d'accueil de façon à optimiser son intégration et ainsi son adaptation au sein de l'entreprise sera plus rapide et efficace. Ce livret d'accueil contiendra : la présentation de l'entreprise ; l'organigramme et les responsabilités de chacun ; les différents protocoles (accueil client, service client, hygiène et sanitaire) ; le menu avec une description des mets, les prix et les fournisseurs ; livret sur les boissons et les vins ; et tenu vestimentaire.

1. Organigramme et rôle de chacun

L'organigramme est, selon le Larousse, un « *Graphique de la structure d'une organisation complexe (entreprise, groupement, etc.), représentant à la fois les divers éléments du groupe et leurs rapports respectifs* »⁸³. Ces éléments représentent les multiples acteurs de l'entreprise, leur rôle, mais également les liaisons de l'organisation.

1.1 Utiliser les bonnes personnes aux bonnes places

Après plus de 70 ans d'existence, le fonctionnement de l'entreprise se doit d'évoluer autant qu'il l'a fait depuis sa création. Aujourd'hui plusieurs salariés sont présents depuis plus de 10 ans, il est primordial de se rapprocher de leurs attentes, de leurs envies et de s'assurer qu'ils s'épanouissent toujours dans leur travail. De plus, il est nécessaire en fonction des compétences de chacun au service de l'entreprise. Actuellement la majorité des employés ont atteint un niveau qualitatif qui permet de les inscrire durablement ou définitivement au

⁸³ Dictionnaire Larousse 2015 (en ligne). Disponible sur <http://bit.ly/1KacfT0>

Chalet du port. Il serait pertinent de repositionner leur statut et ainsi que leurs responsabilités. Trois positionnement semblent problématiques :

- En salle, les 8 salariés sont sous les ordre d'une seule personne : la patronne de l'établissement. Par conséquent, il n'y a aucune perspective d'avenir et d'évolution pour les salariés. De plus, ce fonctionnement contraint la responsable qui ne délègue aucune tâche et se surcharge alors de travail. Il serait judicieux qu'elle profite des personnes compétentes et de confiance pour déléguer certaines missions. La création d'un poste d'un manager intermédiaire (en interne pour favoriser la considération des salariés) est essentiel pour optimiser le service.
- Le barman, membre du Chalet du port depuis 2017, s'occupe seul de son bar mis à part en haute saison (juillet août) où un commis est embauché pour l'aider dans la réalisation des boissons ou l'envoi de ces dernières. Toutefois il ne semble pas aimer son travail, et son caractère « spécial » instaure une mauvaise ambiance et influence les salariés. En effet, il ne sourit pas, ne répond pas à la demande des serveurs, souffle quand il y a des cocktails commandés etc.. Cependant, cette personne fait partie indirectement de la famille des patrons (il est en couple avec leur fille) et est alors traité différemment des autres. L'environnement de travail n'est pas sain et cet employé est source de mal-être du personnel.
- En cuisine, l'organigramme est un peu flou aux yeux de tout le monde. En effet, nous avons celui que l'on nomme Chef, le patron qui occupe le poste « perches » et de l'envoi au passe. Cependant, lors de nos entretiens nous avons pu comprendre qu'un des cuisiniers a la vraie fonction de Chef : création de la carte, gestion des productions, organisation des postes de travail etc... En effet, de par son ancienneté et afin qu'il continue à s'épanouir dans l'entreprise, les patrons lui ont accordé plus de responsabilité au fil des années. Dès lors de nombreux problèmes en découlent car aucun salarié ne connaît les réelles positions : la cuisine ne peut fonctionner avec deux personnes à sa tête et les salariés de la cuisine écoutent le patron et non le « chef ». Ensuite, la « première de plonge » qui travaille dans l'entreprise depuis seize ans a sous ses ordre trois étudiants qui ne l'écoutent pas, elle se plaint alors du manque d'autorité du chef qui délègue ses responsabilités, elle a besoin qu'il fasse preuve d'autorité envers les étudiants, d'autant plus qu'elle parle mal leur langue.

Par ailleurs, le favoritisme, la discrimination et le sexisme doit être bannis pour le bien-être de tous. Les égalités de traitement et le même niveau de tolérance de l'ensemble des employés doit être une priorité. En effet, les salariés ont besoin d'équité et de bien-être et ils sont attentifs à la notion de justice au sein de leur équipe. Enfin, en cas de non-respect de certaines valeurs, les responsables de service doivent pouvoir être en mesure de discuter avec les auteurs d'éventuels débordements. La question de l'autorité est alors posée (Aubry, 2015, p.144).

1.2 Responsabiliser

Il s'agit d'encourager l'« empowerment » de chaque individu, c'est un « *processus social et multidimensionnel qui crée les conditions idéales pour que chacun s'approprie son travail, avec l'autonomie pour le faire, tout en étant en ligne avec la vision globale de l'organisation* »⁸⁴ en lui confiant certaines responsabilités gratifiantes et valorisantes. Pour cela, l'approche consiste à considérer les serveurs comme des chefs de rang, et les cuisiniers comme des chef de parties (plus tard, nous verrons l'impacte de l'intitulé du poste). En effet, cela conduit aux nombreuses responsabilités directement liées à leur fonction et permet aux employés de prendre la mesure de leur travail. En cuisine, les responsabilités induites par le poste occupé sont suffisamment importantes pour concourir à l'empowerment. En salle, au-delà de leurs fonctions principales, il est possible de responsabiliser chaque membre de l'équipe par diverses tâches comme par exemple les responsabilités des commandes et de la gestion du pain, vin, des produits d'entretien ou encore la responsabilité du linge de table (Aubry, 2015, p.162).

Cette démarche entraîne les salariés à professionnellement à s'enrichir. La formation en interne est essentiel et doit faire preuve de pédagogie, afin que les membres du personnel comprennent correctement la logistique des stocks. De plus, une formation en externe doit faire partie de la philosophie de l'entreprise afin que chacun puisse apprendre et partager

⁸⁴ Steiler, Sadowsky et Roche (2010, p. 78)

ses connaissances acquises et ainsi perfectionner continuellement la qualité du service client.

1.3 Créer des experts

L'objectif principal est que chacun puisse aboutir à la totale maîtrise de son travail, en devenant les maîtres de leur poste. À travers la maîtrise de leur poste, les salariés gagnent en confiance et deviennent des experts. Selon Aubry (2015, p.162) cette démarche aboutit à plus d'autonomie et consiste à se mettre au service de leur entreprise en dépassant le rôle initialement attribué. Cependant, il faut aussi rester attentif à la personnalité de chacun : certains vivraient positivement ces changements, pour d'autres ils seraient facteurs de stress supplémentaire.

Outre la place attribuée au sein de l'organigramme, l'entreprise peut confier aux salariés des responsabilités transversales afin d'optimiser leurs compétences. Ce raisonnement convient une communication importante entre l'ensemble des employés et la direction pour éviter tout court-circuit qui pourrait nuire à l'organisation ou la psychologie.

2. Favoriser la communication et la transparence de l'entreprise

À différentes mesures chaque salarié contribue à l'activité et aux résultats du restaurant. Il est fondamental que l'ensemble de l'équipe soit au courant de la situation de l'entreprise dans laquelle ils évoluent ; prennent conscience de l'influence de leur travail et qu'ils soient sensibilisés sur les enjeux d'exploitation.

2.1 Des réunions formelles régulières

Dans la seconde partie de notre recherche nous avons pu mettre en évidence que le personnel regrette un manque d'implication et de confiance concernant la « santé » de l'entreprise. Pour que le personnel soit impliqué à cent pour cent dans l'entreprise et qu'il se sente concerné par les résultats de l'entreprise, il est nécessaire de lui faire confiance en

lui confiant des données importantes. Pour cela, nous conseillons trois différents types de réunions :

- Une réunion mensuelle dirigée par les patrons et réunissant l'ensemble des employés.

Cette réunion aurait pour objet la communication des chiffres d'affaire (mensuel, trimestriel voire annuel). A partir du moment où les employés sont intéressés par les résultats de l'entreprise, il semble normal de leur rappeler mois après mois que leur travail quotidien contribue à l'augmentation de ce bénéfice. Par ailleurs, les retours clients, plaintes et compliments pourront aussi y être analysés dans le but de mettre en place des actions correctives. Cette réunion mensuelle doit également permettre de faire un point sur les améliorations et modifications entreprises. Cette rencontre aura donc un aspect principalement pédagogique ayant pour objectif de maintenir la mobilisation des troupes, et surtout de les impliquer complètement dans la vie du restaurant.

Dans les réunions mensuelles, nous pourrions intégrer une grille d'auto-évaluation sur le savoir faire et le savoir être du salarié dans l'entreprise de façon à ce que le manager puisse comprendre et apporter des solutions et des supports à améliorer et aider sur les difficultés de chacun. Cette grille permettra de mettre d'apporter une perpétuelle évolution dans la qualité des services clients. Ainsi s'assurer une qualité de service irréprochable à nos clients.

- Une réunion mensuelle dirigée par un « porte parole » et selon chaque service.

Contrairement à la première réunion, celle-ci serait dirigée par les membres du personnel mais animée par un porte parole afin d'éviter d'éparpiller les idées. Il sera question d'aborder de mettre en avant les points problématiques et de proposer des pistes d'amélioration. Il est nécessaire que les acteurs situés au plus près du terrain puisse s'exprimer et donner des suggestions à leurs sollicitations (positivement ou négativement).

- Une réunion individuelle entre le responsable du secteur et le salarié.

De manière à ce que les réunions ne soient pas perçues comme des contraintes il faut qu'elles soient considérées autant que le travail de mise en place et non mise en place une fois le service terminé.

2.2 La mise en place des briefings collectifs avant chaque service dirigé par un membre de chaque secteur.

Lors de notre investigation nous avons pu observer que les modifications de la carte n'étaient pas transmises au bon moment et aux bonnes personnes : les suggestions ou rupture du stock sont parfois annoncées durant le repas, ou encore transmis à un salarié chargé de faire passer l'information. Cependant, de nombreux serveurs se sont plaints de ne pas être assez au courant des changements avant chaque service et engendre des conséquences sur le déroulement du service. L'objectif de ce briefing auprès de l'équipe entière (cuisine et salle) permet de lutter contre cette dissonance, il faut que ce moment soit formel et requiert l'attention de tous. Il devra faire état :

- Suggestion du jour
- Rupture de stock
- Produits à vendre
- Modifications éventuelles des menus ou des plats
- Table « VIP » : les habitués (recommandations, préférences clients)
- Informations diverses sur les tables (anniversaire, pressés)

Ce briefing doit être d'une courte durée, efficace et ainsi marquer le début du service.

2.3 La communication informelle

La communication informelle est généralement inexploitées par les dirigeants alors qu'elle détient des facultés qui permettent de créer un climat de confiance et de tisser des liens entre la direction et les membres du personnel. Dans ce domaine, Le Chalet du port a de nombreux points à corriger : le partage du café le matin est inexistant, les repas du personnel sont de plus en plus individualisés et les discussions extra-professionnelles n'ont

pas leur place durant le repas. Le simple fait que l'ensemble des membres du restaurant ne disent pas forcément « bonjour » ou « au revoir » peut être le signe d'un mal-être, d'un manque de reconnaissance et de considération envers ses collaborateurs. La politesse en entreprise est une marque de respect qui contribue à rendre meilleure l'atmosphère de travail. Un simple bonjour, lancé avec le sourire, et la journée démarre bien. Montaigne disait « *la politesse ne coûte rien et achète tout* », Olivier de Lavallete, directeur général Europe de Regus (fournisseur d'espaces de travail flexibles), déclare qu' « *évoluer dans une bonne ambiance de travail, se sentir bien à son poste, avoir envie de rester dans son entreprise ou être plus productif... Tout découle de la politesse et de ce premier mot adressé à ses collaborateurs chaque matin.* »⁸⁵

Rappelons à quel point l'esprit d'équipe est généralement exacerbé dans la restauration, il serait capital que la direction soit à l'origine de moments d'échanges à l'extérieur de l'entreprise afin de créer des liens entre les membres du restaurant (autre le repas de fin de saison qui ne permet pas d'avoir les répercussions positives d'un tel événements). Pour terminer, souhaiter l'anniversaire d'un employé facilite la « reconnaissance » et installe une relation de confiance. C'est un moment rare propice aux rassemblements et permet de redynamiser les équipes et prendre soin de ses collaborateurs.

3. Le cercle vertueux reconnaissance - fierté - implication

Dans la partie une nous avons pu examiner l'importance de la reconnaissance dans le domaine du bien-être au travail. En partie deux, nous sommes revenus sur le terrain en évoquant que ce facteur avait quelque peu fait défaut. Nous allons donc au cours de ce chapitre nous concentrer sur la considération accordée au personnel et sur la reconnaissance qui peut lui être apportée.

⁸⁵ [en ligne] Disponible sur : <https://www.leparisien.fr/economie/les-vertus-du-bonjour-au-travail-31-10-2011-1693994.php>

3.1. Considérer le personnel

Considérer son personnel ne passe pas seulement par le simple fait de le féliciter pour son travail ou de l'autoriser à boire un verre à la fin de son service. Considérer son personnel c'est aussi s'arrêter sur ses conditions de travail, jouer un rôle dans sa conciliation des sphères privées et professionnelles, le faire évoluer, et prendre en compte ses besoins d'être humain. Nous allons donc énumérer ici différentes actions véritablement synonymes de considération pour les équipes.

- A travers le discours

Le sentiment de fierté constaté par l'équipe du Chalet du port est important : ils sont fiers d'eux, de leur métier, de l'entreprise et de pratiquer ces métiers, tant celle-ci est difficile à leurs yeux. Ils ont été nombreux à souligner le fait que ces professions requièrent des compétences et qualités particulières, indépendamment de la perception du « *tout le monde peut le faire* ». Cette dernière formule est assez significative de la dévalorisation dont ces métiers font l'objet, les entreprises se doivent d'aller à l'encontre de ces perceptions.

De plus, leur sentiment d'appartenance au Chalet du port est grande : ils s'investissent ici comme « ils le feraient si c'était leur propre restaurant ». En reconnaissance de leur investissement et sacrifices, la direction doit faire preuve de valorisation et ainsi considérer ses collaborateurs comme des valeurs ajoutées, des talents indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise ; et non plus comme des « rouages anonymes ». Cette démarche communique un message positif et particulièrement gratifiant pour les équipes.

- A travers l'intitulé des postes

Les professions de la restauration ne contiennent pas que des tâches gratifiantes, mais les employés du Chalet du port l'acceptent, puisque lorsque nous leur avons demandé de retirer les tâches qu'ils apprécient le moins, ils répondent « *aucune, j'aime mon métier dans son ensemble* ». Il est difficile pour les entreprises de lutter contre ces tâches de

« ménage », ou de « nettoyage », cependant certaines solutions comme l'embauche d'une aide ménagère ou d'un salarié consacré à la permanence améliore les conditions de travail. Par ailleurs, selon Aubry (2015, p.143) une réflexion doit être portée sur l'intitulé des postes de « serveurs » et de « cuisiniers ». En effet, ces termes en plus d'être peu gratifiants, ils sont très vastes et peu significatifs du travail qu'ils représentent. Aubry (2015, p.143) déclare « *Lorsque l'on parle de cuisinier, on peut parler de Madame X, agent de restauration à l'université du Mirail, de Monsieur Y qui remet en température les plats préparés par les cuisiniers de la cuisine centrale de Toulouse à l'hôpital Purpan, mais aussi de Madame Z, employée dans le restaurant doublement étoilé de Michel Sarran. Il en est de même pour le mot « serveur » terme générique pour l'ensemble du secteur de la restauration, allant des restaurants rapides aux restaurants gastronomiques en passant par les collectivités et cafétérias.* ». Les tâches exécutées dans l'ensemble de ces établissements sont extrêmement différents malgré qu'elles soient regroupées sous le même mot. Ces intitulés de poste inscrits sur le contrat de travail n'induit aucune augmentation de salaire, pourquoi ne pas adopter les termes de « chef de partie » et de « chef de rang » ?

- ➔ Premièrement, la notion « chef » incite les éléments de responsabilité. En effet, le chef de partie, est responsable de sa mise en place, de son service, de la satisfaction des clients, de l'hygiène de son poste. De façon similaire, le chef de rang, est responsable de son rang, donc de ses clients, de leur satisfaction, du rythme que l'on impose, du bon déroulé des opérations ainsi que de la qualité de la prestation.
- ➔ Deuxièmement, ce terme est largement plus gratifiant. Déjà confronté à une dévalorisation perpétuelle des métiers de la restauration, les membres des équipes peuvent se targuer de détenir des responsabilités, dont ils sont tous en quête comme nous avons pu le constater lors des entretiens réalisés.
- ➔ Troisièmement, dans notre de répartition des tâches et d'amélioration de l'organigramme, remplacer les termes de cuisiniers au profit de « commis », ou « chef de partie » ouvre les perspectives d'évolution.

Nous savons que le travail a une forte dimension psychologique et que sa participation à la création de l'identité est grande. Nous pouvons alors comprendre que celui-ci influe inconsciemment sur la façon dont chacun aborde son métier.

3.2 Reconnaître le travail de chacun

Nous avons vu les actions qui favorisent la considération de l'employé, désormais nous allons aborder les diverses reconnaissances : dans un premier temps la reconnaissance immatérielle, puis celle provenant du client et enfin la reconnaissance matérielle.

- Reconnaissance immatérielle

La reconnaissance immatérielle est selon les propos des employés interrogés, celle qui compte le plus. De ce fait, c'est sous cette forme qu'ils l'attendent principalement : ils souhaitent avant tout qu'on leur dise que ce qu'ils font est bien, ou mal. Il y a alors de façon d'exprimer sa reconnaissance :

La reconnaissance « positive » : Cela semble élémentaire car il s'agit de dire quand c'est bien. En effet, le personnel qui s'implique et se donne énormément pour leur entreprise, espèrent en retour qu'on leur dise qu'ils ont fait du bon travail, et cela régulièrement.

La reconnaissance « négative » : Lorsque l'on parle de reconnaissance, on sous-entend également le fait de souligner constructivement ce qui a été mal exécuté. Il est toutefois important que celles-ci soient transmises au bon moment, en bons termes, directement et sans jugement de valeur. L'abondance de reproches, provoquera chez l'interlocuteur un détachement qui le conduira à répondre « oui » dans toutes les situations, sans prendre la peine de lire entre les lignes. Cela nous fait bien comprendre à quel point le message formulé peut être inaudible.

- La reconnaissance client

Un employé de la cuisine déclare « *Oui je suis fière du métier que je fais parce qu'on a souvent des gens qui reviennent, donc la clientèle est contente et satisfaite. Ce qui veut dire que notre travail effectué est bien fait et plaisant, et cela me motive pour faire encore mieux.* ». Ici, nous pouvons nous rendre compte de la finalité des métiers de la

restauration : satisfaire le client et faire en sorte qu'il revienne. Cette notion exprime également que les employés sont sensibles aux avis des clients formulés sur place ou via les plateformes participatives. L'employé utilise le mot de la fierté, à l'inverse la déception peut être ressentie lorsque le client exprime leur mécontentement ou des reproches. Dans tous les cas, les employés méritent d'avoir connaissance des retours client, l'entreprise doit s'inscrire dans une démarche constructive de profession et la direction faire le relais d'information entre la clientèle et les équipes.

- Les entretiens annuels

L'organisation d'entretiens annuels d'évaluation entre chaque employé et son chef de service semble utile et nécessaire, de plus ces entretiens annuels sont très bénéfiques pour l'entreprise. En effet, ceux-ci ont deux avantages primordiaux. Premièrement, ils permettent de recenser les besoins et les difficultés de l'employé et ainsi de faire savoir ce qu'ils espèrent, leurs objectifs personnels et leurs projets pour l'entreprise. Le but toujours étant d'utiliser les bonnes personnes aux bons postes comme nous l'évoquions en début de ce chapitre. Par ailleurs, ces entretiens sont une véritable source de reconnaissance. Ils démontrent que les employés ne sont pas juste des « pions » au service de l'entreprise, mais que l'entreprise et donc la direction se soucient également de leur bien-être et de leurs projets personnels (Aubry, 2015, p.156). Aujourd'hui, Le Chalet du port semble devoir faire encore quelques efforts là-dessus, car lorsque nous avons demandé à nos collaborateurs si la direction était au courant de leurs envies et de leurs projets professionnels, ils sont nombreux à avoir répondu négativement.

- Reconnaissance matérielle

Clairement ici la reconnaissance se fait par la récompense. Il peut donc s'agir d'argent mais aussi de cadeaux ou d'autres moyens physiques. Les employés avancent que s'ils ne la perçoivent pas sur leur salaire, ils espèrent l'avoir via d'autres avantages.

Reconnaissance financière : elle est évidemment primordiale pour l'ensemble des salariés. Il est vrai que certains d'entre eux abordent le sujet des primes, notamment lorsque

l'entreprise réalise de gros mois d'activité par le biais d'un billet en plus au cours de l'été, même si certains d'entre-eux trouvent cela normal « ça correspond à mes heures supplémentaires ». En effet, pour eux, la reconnaissance financière peut également passer par le paiement des heures supplémentaires, ce qui serait d'ailleurs normal dans bien d'autres secteurs.

La reconnaissance matérielle peut passer par la proposition d'avantages divers :

Tout d'abord, Le Chalet du port met en avant les produits de la région grâce à ses partenariats avec de nombreux petits producteurs. Dans une démarche de récompense, l'entreprise pourrait entamer des négociations avec ces mêmes entreprises pour que le personnel puisse également bénéficier de tarifs avantageux. Les employés pourraient détenir une carte symbolisant leur appartenance à l'entreprise et leur permettant de bénéficier d'avantages sur l'achat de certains produits auprès des fournisseurs.

L'organisation de sorties d'entreprise, l'effet « Team building » : Les sorties entre collègues en dehors du cadre du travail, à des fins exclusives de loisirs, de détente et de partage ont des vertus importantes dans le domaine de l'esprit d'équipe, de la cohésion de groupe et de la solidarité. Ces journées occasionnent aussi le partage de moments marquants, la création de liens avec ses collaborateurs et la découverte des autres sous un nouvel angle. Au-delà de l'aspect « team-building », ces sorties peuvent réellement transmettre un sentiment de reconnaissance de la part de la direction et de réelle récompense pour ses employés. Le partage de moments conviviaux, en dehors de l'entreprise peut s'avérer extrêmement bénéfique pour la motivation et l'implication de chacun, mais aussi pour l'état d'esprit général.

Nous avons donc pu voir que reconnaître le travail de son personnel, le considérer, le valoriser peuvent être des leviers d'implication très efficaces et pas nécessairement très coûteux pour l'entreprise. Il est certain que l'efficacité de telles mesures ne peut se vérifier que sur le terrain mais elles semblent être cohérentes avec la littérature qui se penche sur ce sujet.

Au cours de ce premier chapitre nous avons donc proposé de déterminer un cadre de fonctionnement clair et identifiable par tous. En effet, selon nous, cette nécessité est

intimement liée à la problématique du bien-être au travail et de l'implication des salariés. Il semblerait donc judicieux de revoir l'organigramme et la place de chacun au cœur de celui-ci, ainsi que toutes les liaisons fonctionnelles et hiérarchiques qu'il comporte. Nous préconisons également plus de transparence au niveau des informations financières et stratégiques souvent directement concernées par le travail des équipes de terrain.

CHAPITRE 3 : Les conséquences de la Covid 19 sur le secteur de la restauration

La restauration figure parmi les secteurs les plus touchés depuis la pandémie mondiale ainsi que par les mesures sanitaires mises en place pour lutter contre le virus. Ces restrictions sont : fermetures, couvre feu, distanciation entre les tables, port du masque, pas de table de plus de 6 personnes et pass sanitaire. De plus, de nombreuses entreprises sont dans l'angoisse d'un manque de visibilité après avoir fermé 8 mois sur un an, ils ont peur des perspectives d'avenir.

Dans cette dernière partie nous allons aborder les conséquences de la covid 19 sur le secteur de la restauration. Nous débuterons ce chapitre par le manque de main d'oeuvre surtout depuis la réouverture en mai 2021, ensuite nous verrons que les métiers de service comme celui de la salle ne sont plus les mêmes et cela n'améliore pas les conditions de travail déjà difficiles dans ce secteur. Enfin, depuis le 9 août 2021 la mise en place du pass sanitaire nous aborderons encore une fois, les conséquences de cette dernière restriction.

1. Le personnels de la restauration

Depuis la réouverture des établissements de restauration en mai dernier, le secteur de la restauration subit une forte pénurie de main d'oeuvre. Comme on le constate selon les nombreux article de presse : « *Les restaurateurs recherchent désespérément du personnel sous peine de devoir fermer* » , « *manque de personnel : le cri d'alerte des restaurateurs* », « *La restauration manque toujours de bras à Montauban* », « *la pénurie de main d'oeuvre frappe le monde de la restauration* ».

1.1 Manque de personnel

« *Plus personne ne souhaite travailler dans la restauration* » voilà en une phrase comment définir l'état d'esprit des professionnels de ce secteur. Depuis la réouverture des restaurants

et après les confinements successifs, les clients sont de retour, mais le personnel se fait rare.⁸⁶ Il y a une véritable pénurie de main-d'oeuvre à la fois en cuisine et au service.

« *Fermeture exceptionnelle : manque et recherche de personnels* » cette phrase est affichée à l'entrée d'une restauration au centre-ville de Montargis qui alterne entre les périodes d'ouverture et de fermeture. Faute de candidats, des structures restent fermées pendant plusieurs semaines⁸⁷.

Les raisons sont diverses et tout d'abord la crise liée au covid-19 qui donne un climat d'incertitude à ce secteur. Pour pallier cette pénurie de personnel, certains établissements choisissent de recruter des jeunes sans expérience, d'autres réduisent leur activité « *nous essayons de prendre un peu moins de réservations pour gérer au mieux certains services* »⁸⁸.

Serveurs, plongeurs, cuisiniers, femmes de chambre pour les hôteliers se mettent à la recherche de personnel, « c'est l'enfer », que ça soit sur Pôle emploi, les réseaux sociaux, sites spécialisés « *personne ne se présente* » et lorsque des candidats répondent « *je ne suis pas là du 15 juillet au 15 août* » s'offusque Jerry Gras, membre de l'Umih et propriétaire du restaurant Orléanais Paul et Juliette⁸⁹.

1.2 Changé de branche

« *A moins que ce ne soit une vocation, je crois qu'on cherche tous à s'échapper de la restauration.* » Alexandre Sabatini, Chef de rang

⁸⁶ Bargallo. *Manque de personnel : le cri d'alerte des restaurateurs nogentais*. 2021 [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gocH>

⁸⁷ France3. *Les restaurateurs recherchent désespérément du personnel sous peine de devoir fermer*. 2021. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gobU>

⁸⁸ Michaud. *La pénurie de main d'oeuvre frappe le monde de la restauration*. 2021 [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gocu>

⁸⁹ France3. *Les restaurateurs recherchent désespérément du personnel sous peine de devoir fermer*. 2021. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gobU>

En juin 2021, l'Umih Berry a fait un sondage : 33% des entreprises du Cher et de l'Indre ont vu leurs salariés changer de branche⁹⁰.

Une partie des professionnels du secteur a aussi décidé de s'octroyer des vacances, comme le confirme Gilles Meystre, président de GastroVaud. Une situation qui va donc s'améliorer en septembre ? Certains le pensent, mais d'autres y voient des effets à plus long terme. *«Pendant plusieurs mois, certains ont redécouvert des horaires normaux et le plaisir de pouvoir profiter de leur famille et de leurs amis le soir et le week-end, explique Lionel Fontaine. Aujourd'hui, ces personnes se dirigent vers d'autres domaines pour conserver cette qualité de vie.»*

Selon Gilles Meystre, président de GastroVaud, la raison principal est qu'après plusieurs mois de fermeture certains salariés ont pu profiter pleinement de voir leur famille, s'occuper de leurs enfants ou encore passer des moments avec leurs amis. Ils ont retrouvé une vie sociale plus riche qu'auparavant, ainsi après avoir goûté à ça, une grande partie d'entre eux ont préféré se diriger dans d'autres professions qui ont des conditions de travail et des horaires moins contraignantes⁹¹.

Un choix que ne regrette pas Alexandre Sabatini, chef de rang pendant plus de onze ans. Ce trentenaire a arrêté le service ce printemps et travaille actuellement comme auxiliaire de la petite enfance. *«Je rêvais de travailler avec les enfants et, avec le Covid-19, j'ai eu beaucoup de temps libre pour réfléchir et surtout pour être avec ma famille et les gens que j'aime. Avant, je partais le matin et tout le monde était déjà au travail. Quand je rentrais la nuit, tout le monde dormait. Pour moi, ce n'est pas une vie. Je crois que, à moins que ce ne soit une vocation, on cherche tous à s'échapper de la restauration.»*. Maïk Bongard à 34 ans, dix ans de restauration derrière lui, a choisi de se reconvertir et de commencer une formation dans l'immobilier. *«Je souhaite travailler en journée pour ne pas toujours devoir dire non à tout parce que je travaille. J'ai adoré ce métier et je ne regrette rien,*

⁹⁰ France3. *Les restaurateurs recherchent désespérément du personnel sous peine de devoir fermer*. 2021. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gobU>

⁹¹ Michaud. *La pénurie de main d'oeuvre frappe le monde de la restauration*. 2021 [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gocu>

mais il y a quand même beaucoup de sacrifices à faire pour un salaire qui n'est pas très élevé.»

Selon eux, pas de miracle. Si les employeurs souhaitent conserver leur personnel, ils doivent fidéliser leurs bons employés au travers de gratifications en fin d'année, en proposant de meilleurs horaires et en laissant quelques week-ends de libre pendant l'année.

1.3 Remise en question

« Ce n'est plus la même personne qui tient le couteau par le manche » Lionel Fontaine, directeur de l'agence de placement spécialisée Hotelis. En 30 ans de métier, Lionel Fontaine, n'avait jamais vu ça. «Il y a une pénurie sur l'ensemble des métiers de la restauration, ainsi que dans ceux de l'hôtellerie. Nous sommes très sollicités, mais il y a beaucoup moins de monde sur le marché. Par le passé, un recruteur voyait quatre ou cinq candidats pour un poste. Aujourd'hui c'est le candidat qui voit quatre ou cinq recruteurs.»⁹²

Ce problème de recrutement dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie ne date pas d'hier. Mais la conjoncture s'est ajoutée aux problèmes structurels. A l'Umih Berry, on plaide pour une grande campagne de valorisation de ces métiers, et le levier le plus concret c'est l'augmentation des salaires par une baisse des charges.

Farouk Mekouar, directeur des opérations chez The Little Italy, n'arrivait pas à recruter du personnel qualifié alors pour attirer des jeunes il n'a pas lésiné sur les moyens : *« CDI tout de suite à 2000 euros brut par mois, et ils ont des récompenses : prime sur le chiffre d'affaire qu'ils réalisent, ils ont également des primes sur la satisfaction des clients ainsi que si leur nom apparaît sur les réseaux »⁹³.*

⁹² Michaud. *La pénurie de main d'oeuvre frappe le monde de la restauration*. 2021 [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gocu>

⁹³ Franceinfo. *Restauration : en manque de main-d'oeuvre, certains établissements embauchent des jeunes sans expériences*. 2021.[en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gocB>

Augmenter les salaires ? Une partie des professionnels formés ont compris leur position de force. Certains demandent des salaires et des horaires de travail auxquels nous ne pouvons pas donner suite, précise Vincent Baeriswyl, patron du restaurant Le Pointu, à Lausanne. Du côté de Vevey, Geoffrey Dutt, gérant du restaurant Le KJU, a décidé de faire un effort sur les rémunérations de l'ordre de 5 à 10% pour compléter son équipe.

Du côté du syndicat Unia, la donne est claire : « *Quand on trouve peu de personnel, il faut se poser des questions sur les conditions de travail, les horaires et les salaires* », souligne Philipp Zimmermann, porte-parole d'Unia Suisse. Je comprends que toutes les entreprises ne puissent pas augmenter les salaires, mais ce n'est pas seulement une question de rémunération. Il faut aussi répondre aux besoins des employés pour être plus attractif.²⁴

Cependant les restaurateurs n'ont encore pas pu refaire leur trésorerie suite aux nombreuses restrictions imposées par la pandémie. Une hausse de salaire se répercutera sur l'addition des clients et c'est prendre le risque de fragiliser encore plus les entreprises alors que les faillites dans la branche se poursuivent. Au-delà du salaire, il faut surtout essayer d'améliorer les conditions de travail⁹⁴.

Renforcer la formation? Dans l'hôtellerie et la restauration, 30 à 35% du personnel est considéré comme non qualifié et formé sur le tas. Une solution que le directeur d'Hotelis, défend. «*Il faudra peut-être plutôt former sur des courtes durées les personnes motivées et souriantes, plutôt que de toujours viser du personnel diplômé.*» Un avis que ne partage pas Philippe Zimmermann. «*Il faut évidemment consolider la formation continue pour permettre de meilleures perspectives professionnelles et donc de meilleurs salaires. Mais je pense qu'à moyen et long terme, il est nécessaire de renforcer la formation professionnelle de base pour que ces personnes restent dans la branche.*»

Quelles sont les solutions pour y remédier ? Il faut créer des vocations, car si les personnes choisissent cette branche par défaut, ils changent rapidement de métier. De plus, il ajoute

⁹⁴ Michaud. *La pénurie de main d'oeuvre frappe le monde de la restauration*. 2021 [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gocu>

qu'il faut revoir les pratiques de ce secteur : par exemple mettre en place une équipe le midi et une autre le soir afin de ne plus avoir d'horaires coupés et offrir une vie sociale au salarié de la restauration. Evidemment, cela amène un coup mais de nombreux établissements y travaillent déjà.

2. Des conditions de travail plus compliqué

2.1 Port du masque

Après le premier confinement en mars 2020, et la réouverture des restaurants en juin 2020, les salariés de la restauration se doivent de porter le masque pour servir les clients.

En salle, les serveurs « suffoquent » sous le masque à cause de la chaleur et de leur métier déjà physique de base : *« j'ai l'habitude d'être essoufflée vu mon métier... mais là, avec le masque et la chaleur c'est encore pire. La terrasse est très grande, donc il faut courir partout, c'est encore plus étouffant que d'habitude »*. De plus, le port de masque crée une certaine distanciation, une barrière entre le serveur et le client qui ne voit plus le sourire du salarié⁹⁵.

En cuisine, le port du masque est devenu compliqué par ces fortes chaleurs, en plus de la chaleur engendrée par les fours, fourneaux etc : *« Quand en plus il fait chaud dehors, on arrive vite à 45 degrés dans les cuisines. De temps en temps, je vais respirer au niveau de la plonge ou m'aérer un peu dans la cour »*⁹⁶.

Cependant, pour l'ensemble du personnel le port du masque est un moindre mal comparé aux longues semaines de fermeture.

Pour éviter les coups de chaud sous les masques, la direction générale de la Santé recommande de porter du tissu clair, et de changer de masque régulièrement pour garantir son efficacité⁹⁷.

⁹⁵ Francebleu. *Avec la chaleur, le port du masque tourne au cauchemar pour les travailleurs lavallois*. 2020. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/goc0>

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

2.2 Davantage de travail

Depuis la pandémie, les restaurateurs se doivent de s'adapter aux nouveaux dispositifs afin de lutter contre la propagation du virus. En effet, ils doivent s'assurer que l'ensemble des clients mettent le masque lorsqu'ils circulent dans le restaurant ou se désinfecter les mains à l'entrée du restaurant et ainsi passer pour des « gendarmes » lorsque ces derniers oublient leurs responsabilités ; créer de nouvelles cartes en format QR code et expliquer la fonctionnalité de celle-ci ou mettre en place des ardoises pour les personnes ne disposant pas de smartphone ; désinfecter sel/poivre, tables, chaises entre deux clients ... l'ensemble de ces actions rajoutent du temps et du stress aux employés de la restauration.

3. Pass sanitaire

Depuis le lundi 9 août, les restaurants doivent exiger de leurs clients un QR code pour les laisser s'installer à table, à l'intérieur comme à l'extérieur. Mais pour les clients comme pour les gérants, cette nouvelle pratique altère l'expérience au restaurant.

3.1 Perte de temps

Le contrôle du pass sanitaire est une nouvelle habitude à prendre pour les restaurateurs, et il faut y consacrer du temps afin de pouvoir contrôler l'ensemble des clients. Un membre du personnel devra contrôler le pass sanitaire en scannant avec un téléphone le QR code du client. Cependant il faut que ce dernier soit prêt dès l'entrée, et à jour dans sa vaccination. Certains disent « *qu'entre la gestion du service et le contrôle du pass sanitaire, ils n'ont pas le temps de souffler mais ils se doivent de respecter la même règle pour tous* »⁹⁸. D'autres expliquent qu'il n'est pas possible de mettre à disposition une seule personne pour cette tâche et que lors de coup d'envoi il est impossible d'avoir le temps de tout contrôler « *On ne peut pas tout scanner, je ne regarde que les pass de ceux qui le sortent* »

⁹⁸ LCI. Pass sanitaire : comment les restaurant se sont-ils adapté ? 2021. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gocq>

instinctivement, autrement, je perds trop temps car certain mettent trois ou quatre minutes à sortir ou trouver leur pass sanitaire »⁹⁹.

3.2 « J'ai peur de perdre des clients »

Dans les cafés et restaurants, la mise en place du pass sanitaire dès le 9 août, y compris sur les terrasses, a entraîné une baisse d'activité a été constatée par 80 % des professionnels interrogés lors de la première semaine de mise en place du pass sanitaire.¹⁰⁰ Ainsi dès le 12 juillet et les annonces du président Macron, de nombreux hôtels et restaurants ont enregistré des annulations et vu les réservations diminuer.¹⁰¹

Face à ces nouvelles mesures, les restaurants ont dû faire des choix. Vérifier les pass implique de se préparer à refuser des clients, alors que la situation économique est déjà difficile. *« Je vais respecter la loi, comme pour la vaccination qui nous est imposée, mais cette situation me met mal à l'aise. J'ai peur de perdre des clients, potentiellement des habitués... »* Le restaurateur s'excuse auprès de ses clients lorsqu'il leur demande le pass sanitaire. Certains sont agacés d'autres plus compréhensifs *« ça m'embête d'avoir à le faire, on touche à leur intimité et à leur santé ... »*

Pour certains gérants, il y a aussi la peur de voir des clients devenir agressifs. Une serveuse assure qu'il était déjà difficile de demander aux clients réfractaires de porter leur masque il y a quelques mois, et qu'elle ne s'imagine pas dire non à une personne trop alcoolisée ou à un groupe dépourvu de QR code. Dans cette brasserie, ce sont d'ailleurs les deux gérants qui ont décidé de s'occuper des contrôles : *« On veut être sûrs que tous les clients ont leur pass. Mais ce n'est pas le rôle de nos serveurs, qui en font déjà bien assez »*, explique l'un d'eux.

La baisse de fréquentation constitue le principal sujet d'inquiétude. Des restaurateurs font état de certains clients qui leur ont assuré qu'ils ne reviendraient plus, ou prendraient

⁹⁹ Ledauphiné. *Dans une bar-restaurant d'Annecy : on prend du temps car certains mettent trois ou quatre minutes à récupérer leur pass sanitaire.* 2021. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/goek>

¹⁰⁰ Floriane - Presse agence. Paris : pass sanitaire et saison estivale, une baisse d'activité de 20% par rapport à l'été 2019. 2021. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/goco>

¹⁰¹ Ibid.

désormais à emporter. Selon eux, cette mesure ferait perdre à la restauration son humanité, sa proximité.

3.3 Pass sanitaire pour les employés

Ce lundi 30 août le pass sanitaire devient obligatoire pour les salariés de la restauration.

Jeanne, restauratrice déclare : *"Au lundi 30, on n'a plus qu'une salariée au lieu de deux »*. Fatalement, la mesure oblige à mettre sur la table du lieu de travail un sujet qui est déjà source de débats et de tensions en dehors ; *"Je me refuse à demander à mes employés s'ils sont vaccinés, pour moi, c'est une question intime"*, déclare Hazaël Bonhert, patron d'une boulangerie-restaurant de 20 salariés dans le Haut-Rhin¹⁰².

Désormais, les structurent cherchent ce qui s'apparente dorénavant à la perle rare : des serveurs complètement vaccinés. *"Cela fait trois personnes que je refuse parce qu'elles ne sont qu'en cours de vaccination"*, compte le patron de L'Abrazo, un bar à tapas. La plupart des patrons affirment qu'ils respecteront la loi, et comprennent son utilité face à l'épidémie. Néanmoins, ils s'attendent à de nouveaux moments difficiles¹⁰³.

Dans cette dernière partie nous avons pu faire état de l'ensemble de nos résultats obtenus au cours de nos deux années de master. Pour terminer, il nous semblait essentiel d'aborder les impacts de la pandémie sur les secteurs de l'hôtellerie restauration, remettant en question toutes les professions.

¹⁰² Franceinfo. *Pass sanitaire : l'embaras des patrons désormais obligés de contrôler leurs employés dans les restaurants et les lieux culturels*. 2021. [en ligne] Disponible sur : <https://urlz.fr/gocc>

¹⁰³ Ibid.

CONCLUSION GENERALE

C'est ainsi que l'usage de substances quelque peu banalisées et accessibles au plus grand nombre comme l'alcool, ne suffisent plus à apaiser les tensions et à tenir le temps d'un service. La consommation de psychotropes apparaît alors également comme une évidence. Si la cocaïne se retrouve dans bon nombre de milieux exigeants tels que la finance ou les milieux de pouvoir, le secteur de l'hôtellerie et de la restauration semblent aussi très vulnérables face aux risques d'addiction. En effet, si la consommation d'alcool ou de psychotropes apparaît comme le remède d'un jour, elle devient souvent chronique, multiple, et peut devenir un véritable fléau tant à un niveau personnel que professionnel.

En outre, cette étude nous a permis de faire la corrélation entre conditions de travail, bien-être et usage de produits illicites ainsi la consommation d'alcool modérée.

Un rituel de consommation est parfois instauré dans les collectifs de travail où il est souvent difficile de ne pas déroger à la norme. Il faudrait davantage de prévention et une sensibilisation aux problèmes d'addiction dès l'école hôtelière, il nous paraît indispensable de briser les mauvaises habitudes et d'éviter qu'elles ne se reproduisent.

Nous voici au terme de ce travail de recherche, notre souhait premier est que l'ensemble des acteurs de la chaîne prennent conscience de la difficulté de ces métiers, pour qu'à l'avenir les conditions de travail soient meilleures. Nous espérons que les abus en tout genre, fasse partie du passé.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Crespin Renaud, Lhuilier Dominique, Lutz Gladys. *Se doper pour travailler*. Toulouse : Édition Érès, 2017, 348 p.
- Pedinielli Jean-Louis, Rouan Georges, Bertagne Pascale. *Psychopathologie des addictions*. Presses Universitaires de France. 2e édition. Paris : Édition Puf, 2017, 208 p.
- Saïet Mathilde. *Les addictions*. Presses Universitaires de France. 2e édition. Paris : Édition Puf, Que sais-je ?, 2015, 127 p.
- Cercle d'éthique des affaires. *Le bien-être au travail*. Paris : Ethique édition, 2010, 104 p.
- Portella Angela. *Repenser le bien-être au travail*. Levallois-Perret : Vocatis, 2010, 149 p.
- Valléry Gérard, Bobillier Chaumon Marc-Eric, Brangier Eric, Dubois Michel. *Psychologie du Travail et des Organisations : 10 notions clés*. Paris : DUNOD, 2016, 453 p.
- Zawieja P., Guarnieri F. *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris, Le Seuil, 2014. p.224-225 (chapitre intitulé « Le dopage au travail » Maranda M-F, Negura L.)
- Cottraux Jean. *Psychologie positive et bien-être au travail*. Issy les Moulineaux : Elsevier Masson, 2012, 202p.
- Thévenet Marc. *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris : Editions d'organisation, 2000, 269 p.
- Steiler Dominique, Sadowsky John, Roche Loïck. *Eloge du bien-être au travail*. Grenoble : Presse Universitaire de Grenoble, 2010, 104 p.

- Dumas Marc. *Vie personnelle et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?* Cormelles-le-Royal : Editions EMS, 2008, 173p.

- Gresy Jean-Edouard, Perez Nüchel Ricard, Emont philippe. *Gérer les risques psychosociaux : performance et bien-être au travail.* Issy les Moulineaux : ESF, 2012, 223 p.

- Morel Alain, Couteron Jean-Pierre, Fouilland Patrick. *Addictologie en 49 notions.* 2e édition. Paris : Édition Dunod, 2015, 583 p.

- Guillevic Christian. *Psychologie du travail.* Paris : Édition Armand Colin, 2005, 255 p.

- Baudelot Christian, Gollac Michel. *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France.* Édition Fayard, 2003, 335 p.

- Ghrenassia Patrick, Kahn Pierre. Philosophie. Paris : Édition Hatier, 2012, p. 334-386

- Ngo Nguene Marie Rosaire. *Les formes différenciées d'usages de produits psychoactifs au travail : les cas des bars-restaurants et des chantiers du bâtiment.* Psychotropes Vol21, 2015, p.77 à 95.

Mémoire :

- Aubry Antoine. *Bien-être au travail, implication et performances.* Mémoire de master 2 tourisme et hôtellerie, Toulouse : Université de Toulouse-Jean Jaurès, 2014-2015, 263 p.

- Florisson Camille. *Le stress au travail.* Mémoire de master 1 tourisme et hôtellerie, Toulouse : Université de Toulouse-Jean Jaurès, 2016-2017, 163 p.

- Laurent Amélie. *L'importance des phénomènes d'addiction en restauration.* Mémoire de master 1 tourisme et hôtellerie, Toulouse : Université de Toulouse-Jean Jaurès, 2019-2020, 144 p.

Rapport officiel :

- France Stratégie, plateforme RSE Responsabilité Sociale des Entreprises. *Engagement des entreprises pour la prévention des conduites addictives (alcool, tabac et stupéfiants)*, 2018, 63 p. [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/crNA> (Consulté le 02-04-2020)

Thèse :

- Fellay Angélique. *Servir au restaurant : sociologie d'un métier (mé)connu*. Thèse de doctorat en sciences sociales et politiques, Lausanne : Université de Lausanne, faculté des sciences sociales et politiques, 2010, 337 p.
- Florusse Leïla. *L'addiction : mieux la connaître pour mieux la combattre*. Thèse de doctorat en pharmacie, Université de Bordeaux, U.F.R des sciences pharmaceutiques. 2020, 237 p.
- Bernard Nathalie. *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Grenoble Alpes, 2020 347 p.

TABLES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les différentes perceptions du travail au cours de l'histoire	28
Tableau 2 : Poste et tâches associées au Chalet du port	64
Tableau 3 : Les personnes interrogées	108
Tableau 4 : Comparaison et bilan des entretiens M1 et M2	119

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE A - DSM V (2013)	149
ANNEXE B - Les différentes classifications de substances	150
ANNEXE C - Le guide d'entretien	153
ANNEXE D - Retranscription individu 1	159
ANNEXE E - Retranscription individu 2	166
ANNEXE F - Retranscription individu 3	170
ANNEXE G - Retranscription individu 4	175
ANNEXE H - Retranscription individu 5	181
ANNEXE I - Retranscription individu 6	185

ANNEXES

ANNEXE A - DSM V (2013)

Critères diagnostiques des troubles liés à une substance et troubles addictifs, selon le DSM-V (2013). Ces critères se rapportent à l'utilisation d'une seule et même substance (ou du jeu) sur une période de 12 mois. Un score de gravité peut être calculé en fonction du nombre de symptômes présents. Le critère « actes illégaux » du DSM-IV a été supprimé pour toutes les catégories diagnostiques car il dépendait des législations variables selon le lieu et le moment, ce qui « n'est pas acceptable pour poser un diagnostic de trouble mental » d'après les experts.

Critères diagnostiques des troubles liés aux substances et troubles addictifs selon le DSM-V (2013)

Mode d'utilisation inadapté d'une substance (ou du jeu) conduisant à une altération du fonctionnement ou à une souffrance cliniquement significative, caractérisé par la présence d'au moins deux des manifestations suivantes à un moment quelconque d'une période continue de douze mois :

1. Besoin impérieux et irréprensible de consommer la substance (ou de jouer) (craving)
2. Perte de contrôle sur la quantité et le temps dédié à la prise de substance (ou au jeu)
3. Beaucoup de temps consacré à la recherche de substances (ou au jeu)
4. Augmentation de la tolérance au produit addictif
5. Présence d'un syndrome de sevrage, c'est-à-dire de l'ensemble des symptômes provoqués par l'arrêt brutal de la consommation ou du jeu
6. Incapacité de remplir des obligations importantes
7. Usage même lorsqu'il y a un risque physique
8. Problèmes personnels ou sociaux
9. Désir ou efforts persistants pour diminuer les doses (ou l'activité)
10. Activités réduites au profit de la consommation (ou du jeu)
11. Poursuite de la consommation malgré les dégâts physiques ou psychologiques

Sévérité :

- Présence de moins de 2 critères : absence d'addiction
- Présence de 2 à 3 critères : addiction faible
- Présence de 4 à 5 critères : addiction modérée
- Présence de 6 critères ou plus : addiction sévère

ANNEXE B - Les différentes classifications de substances

Depuis la fin du XIXème siècle de nombreuses tentatives de classification se sont succédées pour proposer une classification des produits psychoactifs (seules les plus connues, et qui peuvent faire référence, sont présentées ici).

Classification selon Lewin (1924)

Lewin classa les psychotropes en fonction de leurs effets en cinq groupes baptisés de noms latins. Cette classification, bien que claire et simple, présente ses limites qu'elle ne tient pas compte du fait que l'effet peut varier selon la dose. Mais c'est surtout la découverte de nombreux autres produits psychotropes qui l'a rendu rapidement obsolète.

Catégories	Produits appartenants à cette catégorie	Exemples
Euphorica	Produits qui procurent le bien-etre, le plaisir ou une sensation de paix intérieure	Opium, morphine, codéine, héroïne, cocaïne
Phantastica	Produits qui entraînent des états proches du rêve ou des hallucinations	Peyotl, mescaline, chanvre indien, solanacées
Inebriantia	Produits qui induisent une ivresse	Alcool, éther, chloroforme, benzine
Hypnotica	Produits qui produisent le sommeil	Hydrate de chloral, véronal, paraldéhyde, sulfonal, bromures, kava
Excitantia	Produits qui excitent et stimulent l'esprit	Café - caféine, camphre, bétel, tabac, noix de colca, cacao, thé, khat, guarana, maté

Classification de Delay et Deniker (1957)

En 1957, Jean Delay et Pierre Deniker ont élaboré une classification des drogues qui sera validée par le congrès mondial de psychiatrie en 1961. Cette classification distingue les substances psychotropes en fonction de leur activité sur le système nerveux central (SNC).

Classe	Sous-classe	Exemples
Psycholeptiques ou sédatifs (ralentissent l'activité psychique)	Nooleptiques, hypnotiques	Barbituriques
	Thymoleptiques, neuroleptiques	Phénothiazines
	Tranquillisants mineurs, sédatifs classiques, anti-épileptiques	Benzodiazépines et autres anxiolytiques, barbituriques et autres anti-épileptiques
	Normothymiques, régulateurs de l'humeur	Sels de lithium
Psychoanaleptiques ou excitants (stimulent l'activité psychique)	Nooanaleptiques, stimulants de la vigilance	Amphétamines
	Thymoanaleptiques, stimulants de l'humeur	Antidépresseurs
	Autres stimulants	Khat, cola
Psychodysleptiques ou perturbateurs (perturbent l'activité psychique)	Hallucinogènes ou onirogènes	Mescaline, peyolt, kétamine, phencyclidine
	Délirogènes	LSD
	Stupéfiants	Morphine, héroïne, opium
	Alcool et dérivés	Ethanol, éther, solvants

Classification de Pelicier et Thuillier (1991)

Cette classification tente de moderniser la classification établie de Delay et Deniker. Elle fut conçue par le psychiatre et pharmacien Jean Thuillier et par le médecin Yves Pelicier qui classèrent les psychotropes en trois groupes : les dépresseurs, les stimulants et les perturbateurs du SNC.

Depresseurs	Produits ralentissant le fonctionnement du système nerveux du SNC	Alcool, hypnotiques, tranquillisants, neuroleptiques, opioïdes
Stimulants	Produits stimulant le fonctionnement du système nerveux du SNC	Stimulants mineurs (café, tabac...), stimulants majeurs (amphétamines, anorexigènes, cocaïne, ecstasy...), stimulants de l'humeurs, antidépresseurs
Perturbateurs	Produits perturbant le fonctionnement du système nerveux du SNC	Chanvre, solvants (éthers, colles...), substances volatiles, LSD, mescaline, psilocybine, kétamine

ANNEXE C - Le guide d'entretien

Préambule

Actuellement en fin d'étude de Master « Management en Hôtellerie-restauration », je réalise un mémoire professionnel alliant bien-être et phénomènes d'addiction dans la restauration. Afin de mener à bien ce travail et de le rendre le plus constructif possible, j'ai besoin de m'entretenir avec les employés du Chalet du Port, dont vous faites partie, afin de les entendre sur ce sujet.

Durant 30 minutes environ, nous allons échanger sur différents thèmes, il faut que vous sachiez que les questions que je vais vous poser ne sous-tendent pas de bonnes ou mauvaises réponses et que tous vos propos resteront anonymes. En aucun cas vous ferez l'objet d'un jugement de ma part, et vos dires ne seront pas utilisés dans un autre cadre que celui de cette recherche.

Enfin, afin que l'étude soit la plus objective possible, je vais vous demander de faire autant que possible abstraction de ma personne, en me voyant comme une personne extérieure à l'entreprise.

Pour des raisons pratiques, m'autorisez-vous à vous enregistrer ?

Avant de commencer, avez-vous des questions ?

PRESENTATION

Age - Situation familiale / Profession - Etudes - Formation

LE METIER

- Pourquoi travaillez-vous ?
- Pourquoi faites-vous ce métier ?
- Depuis combien de temps travaillez vous dans la restauration ?
- Qu'est ce qui vous plaît dans la restauration ?

- Pour vous, quel est votre métier?
En quoi consiste-t-il ?

- Aimez-vous ce que vous faites ?
Pensez-vous qu'il est possible d'exercer ce métier si l'on n'aime pas ce que l'on fait ?
- Si vous deviez résumer ce métier en 4 mots / verbes que diriez vous ?
Pouvez-vous les expliquer ?
- Pourriez vous me donner 3 raisons de ne pas aimer ce métier ?
- Et 3 raisons qui font qu'on l'aime ?
- Comment jugez vous l'environnement de votre travail ?
Agréable - désagréable ? Pourquoi ?

- Pourquoi vous levez-vous le matin ?
- Qu'est ce qui te donne envie d'aller au boulot ?
- Etes vous fier du métier que vous faites ?
Pour quelles raisons ?

- Pensez vous, que le domaine de la restauration a évolué ?
En quoi et pourquoi ?

- Pour vous, comment sont perçus les métiers de la restauration ?

RAPPORT AU TRAVAIL

- Pensez-vous que faire votre poste dans l'établissement actuel est différent de le faire ailleurs ?
Quelles en sont les raisons ?
- Si vous deviez retirer 3 tâches de votre journée de travail, quelles seraient-elles ?
Pour quelles raisons ?
- Quels sont les moments que vous préférez au cours de votre journée de travail ?
Qu'est-ce que cela vous procure ?

CONTRIBUTION A L'ENTREPRISE

- Selon vous, quel est votre rôle dans cette entreprise ?
Qu'est-ce que l'entreprise attend de vous ?
- Comment qualifieriez-vous la qualité de votre travail ?
Pensez-vous pouvoir faire mieux ?
Avez-vous envie de faire mieux ?
Que faudrait-il pour que vous soyez le meilleur ?
- Pourriez-vous me citer 3 de vos qualités professionnelles ? 3 défauts ?
- Pour vous, qu'est ce que la motivation ?
- Etes-vous motivés ?
- Comment cela se traduit-il ?
- Selon vous, qu'apportez-vous à l'entreprise ?
- *Professionnellement - Personnellement - Humainement*
- Jugez-vous être investi et impliqué pour l'entreprise ?
Quel comportement adoptez-vous pour l'être ?
Quel comportement devriez-vous adopter pour l'être (plus) ?
- Pensez-vous pouvoir apporter plus à l'entreprise ? *Comment ?*
- Aimerez-vous apporter plus à l'entreprise ?
Comment ? Dans quelles conditions ?
- Vous donne-t-on l'occasion de le faire ?
Vous sentez-vous écouté ?
- Direz-vous détenir une certaine liberté d'initiative ?
- Avez-vous un comportement au travail que vous n'auriez peut-être pas ailleurs ?
- Que pensez-vous de la formule « personne n'est indispensable » ?
- Pour vous quelles sont les inconvénients de la restauration ?
- Pensez vous qu'il y a un problème sur le nombre d'heure effectuée ?
- Combien d'heure faites vous en moyenne par semaine ?

VISION DE L'ENTREPRISE ET RAPPORT A L'ENTREPRISE

- Quel regard portez-vous sur l'entreprise ?
Comment la décriviez-vous ? En termes d'évolution ? Pensez-vous avoir joué un rôle dans cette évolution ?
- Pourquoi les clients viennent-ils ?
• Quels sont les valeurs de l'entreprise ?
Au regard de la clientèle
Au regard du personnel
Y adhérez-vous ?
- Comment présentez-vous l'entreprise à votre entourage ?
• Etes-vous fier de cette entreprise ?
• Etes-vous fier du travail que vous faites ?
- Etes-vous au courant de la « santé » de l'entreprise ?
Aimeriez-vous l'être / ne pas l'être / l'être mieux / moins
• Vous sentez-vous concerné par la situation « financière » du restaurant ?
• Selon vous, votre travail a-t-il un impact sur les chiffres de l'entreprise ?
En quelle mesure ?
- Que vous apporte votre entreprise ?
Professionnellement / Humainement / Personnellement / Financièrement
- Trouvez-vous dans cette entreprise des choses que vous ne trouviez pas ailleurs ?
Et inversement ?
- Pensez-vous être dans une situation de « donnant / donnant » ? (entre vous et l'entreprise)
• Comment jugez-vous l'équilibre entre ce que vous donnez et ce que vous recevez ?
Quels points sont à améliorer ?

STRESS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

- Comment vous sentez-vous aujourd'hui dans votre travail ? Dans votre entreprise ?
Physiquement ? Psychologiquement ?
- Comment définissez-vous le stress ?
• Vous sentez-vous stressé ?
Si oui, comment ce déclare-t-il ? Comment supportez-vous ce stress ? Motivant ? Nuisible ?
• Quelles sont les raisons, les situations, les faits, les personnes qui occasionnent ce stress ?
• Pensez-vous qu'il existe plusieurs types de stress ?
Positif / négatif
• Que faire pour minimiser les situations de stress nuisibles à votre travail ?
• Selon vous, votre domaine d'activité est-il sujet au stress ?
• Trouvez-vous qu'en restauration le stress soit suffisamment pris en compte ?
• Vos supérieurs propose-t'ils des méthodes pour faire face à ces situations ?
• Si l'on compare votre stress dans l'entreprise ou vous êtes à d'autres entreprises comment jugez vous votre niveau de stress ?
- Pourriez-vous dire qu'il vous arrive de souffrir au travail ?
Si oui, de quelles natures sont ces souffrances ? Physiques ? Psychologiques ? Expliquez

CONDITIONS DE TRAVAIL

- Selon vous, lorsque l'on parle de conditions de travail, de quoi parle-t-on ?
- Que pensez-vous des conditions de travail ici ?
A quoi cela est-il dû ?
- Quel regard portez-vous sur l'organisation du travail dans l'entreprise ?
- Pensez-vous qu'il est nécessaire d'opérer des changements ?
Lesquels ?
- Que pensez-vous du temps de travail ?
L'entreprise agit-elle dans ce domaine ?
Que péconisez-vous ?
- Comprenez-vous l'accueil de clients tard ?
- Selon vous, les conditions de travail impactent-elles la qualité de votre travail ?
Avez-vous des exemples ?
- Selon vous, est-ce que tout est mis en oeuvre pour que vos conditions de travail soient les meilleurs possibles ?
Pourriez-vous me citer des exemples allant en ce sens ?
Des exemples illustrant le contraire ?
- Qu'attendez-vous de l'entreprise dans ce domaine ?
A court terme ? A long terme ?

AMBIANCE

- Globalement, comment qualifieriez-vous l'ambiance dans l'entreprise ?
Entre les membres du personnel + la hiérarchie
Avec la clientèle
- Quels rapports entretenez-vous avec vos collègues ?
- Connaissez-vous des situations de conflits ?
De quelle origine peuvent-elles être ?
- Avez-vous confiance en vos collègues ?
- Les relations que vous entretenez avec vos collègues dépassent-elles le cadre professionnel ?
Exemples
- En quelle mesure l'ambiance de travail contribue à votre bien-être au travail ?

RECONNAISSANCE

- Pour vous, qu'est-ce que la reconnaissance ?
- De qui l'attendez-vous ?
- L'obtenez-vous ?
Suffisamment ? Comment ?
- Qu'attendez-vous dans ce domaine ?
- Selon vous, quels moyens de reconnaissance peuvent être utilisés ?
- Pensez-vous qu'un politique de reconnaissance est appliquée dans cette entreprise ?
- Quelles critiques formulerez-vous à ce sujet ?
- Trouvez-vous que les employeurs ont de la reconnaissance en vers leurs employés ?
- Avez-vous le sentiment de gagner assez ?

EQUILIBRE VIE PRIVEE / VIE PROFESSIONNELLE

- Comment jugez-vous la conciliation de votre vie professionnelle et de votre vie personnelle ?
- Selon-vous, ces deux vies sont-elles interdépendantes, indépendantes, complémentaires ?
*Votre vie personnelle a-t-elle déjà été impacté par votre vie professionnelle ?
Et l'inverse ?*
- Quel jugement portez-vous face à cela ?
- L'entreprise est-elle responsable de cette conciliation ? Doit-elle agir en ce sens ?
- Quels moyens souhaiteriez-vous voir mis en oeuvre pour optimiser cet équilibre ?

ADDICTION - RESTAURATION

- Avez-vous déjà consommés ou consommez vous des produits licites ou illicites ?
Si oui, quels produits ? pour quelles raisons ? Dans quels buts ?
- Consommez vous de l'alcool ?
A quelle fréquence ? Avant, après, pendant le travail ?
- Pensez vous que dans le milieu de la restauration la consommation d'alcool et de drogue est plus importante que dans les autres domaines professionnels ?
Expliquez
- Pour vous les produits sont-ils « normalisés » dans la restauration ?
- Selon vous, quel a le rôle de la consommation d'alcool et de drogue dans la restauration ?
Est-il est moyen de socialisation ? De performance ? Ou de détente ?
- Quel est le rôle des produits psychoactifs dans la restauration ?
Alcool et drogues
- Votre employeur influence t'il une consommation d'alcool ou de produits illicites ?
- Pour vous, est ce que les conditions de travail influent sur les pratiques addictives ? En quoi ? Pourquoi ?
- Connaissez vous des collègues atteints de problèmes d'addiction (drogue ou d'alcool) ?
- Selon vous, qui est responsable ?
Management, conditions générales, individu
- Comprenez-vous la fragilité des personnes atteintes d'addiction du au condition de travail ?
- Selon vous, avez vous assez d'information et de communication sur le bien-être au travail ?
Médecine du travail, responsable, le personnel
- Que pensez-vous de la prévention dans la restauration ?
- Avez vous des expériences passés abordant la consommation de drogue et d'alcool dans la restauration ?

AUTRES

- Avez-vous évolué professionnellement depuis votre arrivée dans l'entreprise ?
En êtes-vous satisfait ?
- Comptez-vous, dans un futur proche, quitter votre lieu de travail ?
Pour quelles raisons ?
- Pourquoi êtes-vous toujours dans cette entreprise ?
Quels sont les points qui font que vous restez ici ?
- Etes-vous souvent confronté à des situations d'absentéisme ? Un turn over important ?
Pourquoi ? Quelles sont les conséquences ?
- Quels sont les facteurs influençant les pratiques addictives au sein de la restauration ?
- Il manque 110 000 employés de la restauration suite à la covid19 qu'en pensez vous ?
Pour quelles raisons selon vous ?
- Quelles sont les changements depuis la pandémie ?

ANNEXE D - Retranscription individu 1

PRESENTATION

48 ans - Marié et 2 enfants de 14 ans et 17 ans - Serveuse Etudes - Formation

LE METIER

Pourquoi travaillez-vous ?

Par besoin financier, car si mes filles font des études mais après je travaillerai pas.
Et pour être confortable, moi je veux pas compter, la on est confortable et je veux continuer à l'être.

Depuis combien de temps travaillez vous dans la restauration ? 25 ans

Pour vous, quel est votre métier?

Je suis serveuse, je suis pas chef de rang, je fais du ménage, je répond au téléphone, je prend des réservation, et après ménage.

Je prend des commandes, je fais un suivi de table de la commande à l'addition

Aimez-vous ce que vous faites ?

J'adore !!

Pensez-vous qu'il est possible d'exercer ce métier si l'on n'aime pas ce que l'on fait ?

Non car il est quand même difficile, car on est toujours en contact avec les clients et c'est pas un métier très estimé, on est mal considéré. Ici on l'est, à 90% je dirais mais j'aimerais pas que mes filles le face, car les horaires sont pas facile, travailler midi et soir, le week-end, les jours fériés pour une vie de famille c'est pas top et ça convient pas à tout le monde faut vraiment l'aimer pour le faire.

Pourriez vous me donner 3 raisons de ne pas aimer ce métier ?

Les horaires, les horaires ... et c'est tout. Et c'est pour ça que je reste au chalet du port car je me suis arrangée avec la patronne, je sais qu'ailleurs ça serait pas ça. La vie de coupure avec une vie de famille c'est pas possible.

3 raisons qui font qu'on l'aime ?

On rencontre plein de gens différents, côté clients et côté employés, collègues

Comment jugez vous l'environnement de votre travail ?

Très agréable, le spot avec le Lac Léman, le fait d'être à l'extérieur c'est super agréable.

Qu'est ce qui te donne envie d'aller au boulot ?

Les collègues, et le travail car j'aime ce que je fais, je suis contente d'aller au travail. Pas tous les matins mais en règle générale oui.

Etes vous fier du métier que vous faites ?

Oui je suis fier car j'ai fais les études pour. Y a une différence entre ceux qui sont la par dépit et qui n'ont pas fais d'étude, car on est d'accord tout le monde peut le faire ce métier on est pas obligé de faire l'école hôtelière mais j'ai fais 5 ans d'école pour et je suis contente de les avoir fais c'est pas pour rien, je suis fière.

Pensez vous, que le domaine de la restauration a évolué ?

Je pense qu'on est plus et mieux considéré qu'avant quand même, avant c'était vraiment « petite serveuse ». En salle, avant y avait plus de femme et maintenant c'est équitable.

Pour vous, comment sont perçu les métiers de la restauration ?

Ingra, c'est des métiers mieux perçus qu'avant mais ça reste ingrat, l'hôtellerie est mieux considérée et je trouve que la cuisine est mieux considérée que la salle car ils oublient les métiers de la plonge et les émissions n'ont pas amélioré cette image. Si tu enlève la plonge, la salle est plus ingrat que la cuisine et la cuisine mieux considérée car il est plus facile d'être serveur que cuisinier.

Si vous deviez retirer 3 tâches de votre journée de travail, quelles seraient-elles ?

Le ménage le matin, le ménage le soir après le service... répondre au téléphone.

Quels sont les moments que vous préférez au cours de votre journée de travail ?

La mise en place j'aime bien, le service quand on compte les pourboires et le samedi soir quand on boit un verre tous ensemble c'est super conviviale, c'est super sympa tout le monde se détend ! Je le fais qu'une fois par semaine et c'est super agréable et on le fait pas partout loin de là ! On prend tous une bière sauf Rosa et moi qui prenons du sirop.

CONTRIBUTION A L'ENTREPRISE

Qu'est ce que l'entreprise attend de vous ?

Que je sois efficace et performante, agréable et souriante, rapide, de bonne humeur

Comment y parvenir ?

Que je sois plus concentré mais après si elle était moins stressante je ferais moins d'erreur.

Comment qualifieriez-vous la qualité de votre travail ?

On peut toujours faire mieux, j'ai pas de mémoire et ça me joue énormément de tour durant le service des fois je fais des allées retours pour rien... Et c'est du que j'en ai plein la tête depuis que je suis maman c'est difficile d'allier vie professionnelle et vie privée... en brasserie ça me le faisait pas c'est depuis que je suis ici enfaite.

Vous avez à quoi cela est du ?

Que je n'ai pas de mémoire ? On m'en demande pourtant pas des masses, je n'ai pas de responsabilité, je pense que du coup je laisse couler.

Etes-vous motivés ?

Oui je suis très motivée, je suis agréable, souriante, tu vas pas à reculons à la table

Selon vous, qu'apportez-vous à l'entreprise ?

Je pars tout de mon sourire, bon on le voit plus trop depuis un an et demi, je suis souriante et je suis toujours au petit soin.

Et avec les collègues ?

J'ai jamais eu de soucis, je suis conciliante et je sais mettre mon poing dans mon tablier, je sais laisser couler et je prend sur moi beaucoup beaucoup, avec Guillaume je prend sur moi car je péterai un plomb tout le temps mais je vais en parler avec mes autres collègues. Mais je m'énerve pas, je fais pas d'esclandre.

Jugé vous êtes impliqué dans l'entreprise ?

Oui toujours, je fais comme si c'était mon restaurant et comme j'aimerais qu'on me serve aussi.

Aimeriez-vous apporter plus à l'entreprise ?

Je pense pas, je me donne assez, et je fais le mieux que je peux c'est peut être pas assez mais c'est le mieux que je peux faire. Je pense pas pouvoir donner plus.

Vous donne-t-on l'occasion de le faire ? Vous sentez-vous écouté ?

Oui ça dépend des jours, mais la patronne peut nous demander conseil et elle nous écoute.

Direz-vous détenir une certaine liberté d'initiative ?

Non très limité, car a chaque fois je dis « je vais demander à Corinne » et si la situation arrive plusieurs fois je peux le refaire mais je vais toujours dire « j'ai fais ça Corinne » on a pas du tout de responsabilité.

On a aucune responsabilité car déjà on niveau des encaissements s'il faut rendre la monnaie faut lui demander pour qu'elle le fasse, l'autre jour ça m'est arrivé de rendre la monnaie car elle était dans ses papiers et qu'elle voulait pas se lever et sinon je peux rendre la monnaie mais en prenant dans les pourboires et je met un petit mot pour qu'elle les remettent mais si j'ai pas ce qui faut je dois l'attendre et je trouve ça très frustrant parce que ça y a que ici que j'ai connu ça. Et aussi quand on se trompe sur la commande pour faire la modification on doit l'appeler pour régler le problème... qui n'en est pas hein ! mais elle se rend pas compte car elle se rajoute du travail inutilement.

Est ce qu'elle vous fait confiance ?

Je pense que oui car des fois elle me dit « servez vous » mais elle veut montrer que c'est elle qui décide et qui gère mais elle se rajoute beaucoup de travaille mais c'est complètement dégradant, je me suis faite mais c'est super dégradant j'ai l'impression d'être une gamine alors qu'on a le même âge. J'ai toujours été honnête et je peux pas me dire qu'elle n'a pas confiance en moi mais elle me montre que de temps en temps qu'elle a confiance.

Que pensez-vous de la formule « personne n'est indispensable » ?

C'est vrai, je suis d'accord.

Pensez vous qu'il y a un problème sur le nombre d'heure effectuée ?

Ici non mais dans la première boîte ou j'étais je comptais pas mes heures, j'étais payé 39h et j'en faisais 60h et c'était ni payé ni récupéré

Combien d'heure faites vous en moyenne par semaine ?

30h et quand on en fait en moins elle enlève rien de la paye et quand on en fait en plus elle donne

VISION DE L'ENTREPRISE ET RAPPORT A L'ENTREPRISE

Etes-vous au courant de la « santé » de l'entreprise ?

Je pense que ça va bien, je le sais que ça va bien

Vous sentez-vous concerné par la situation « financière » du restaurant ?

Non, ça me regarde pas, je sais que ça va alors je suis pas inquiète je me pose pas la question

Selon vous, votre travail a-t-il un impact sur les chiffres de l'entreprise ?

J'espère mais j'en suis pas sur, je contribue

Comment jugez-vous l'équilibre entre ce que vous donnez et ce que vous recevez ?

Bonne équilibre a part les joies et les bonnes humeurs car des fois je me dis que c'est pas juste, elle nous tombe dessus pour des conneries et effectivement je mérite pas ça et c'est quand elle est de mauvaise humeur car Corinne elle est lunatique et c'est la le problème.

Et ça joue sur l'équipe ?

Oui bien-sur

STRESS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Comment vous sentez-vous aujourd'hui dans votre travail ? *Physiquement Psychologiquement* ?

Ça va bien, c'est la première année ou ça allait pas du tout j'ai perdu énormément de kilos parce que j'étais stressée et j'étais sur de pas y arriver

Vous sentez-vous stressé ?

Oui y a du stress, par exemple quand tu réponds au téléphone car j'ai peur de me tromper lors de la retranscription dans le carnet de réservation c'est un gros stress maintenant c'est du à Corinne qui

me stress la dessus car si je me trompe je me prend une réflexion et pis ça peut avoir des répercussions car si on est complet et que j'ai pris une table on peut ne pas savoir ou les placer et ça me retombe dessus et je culpabilise beaucoup et ça arrive a d'autres personnes.

Vous pouvez expliquer ?

Déjà, elle va chercher qui a fait l'erreur puis si elle trouve que c'est moi, je mens pas, et bien elle va m'expliquer le problème, si j'étais pas la, qu'est ce qui c'est passé, qu'elle a du payer les cafés car ils ont du attendre une table... moi je trouve pas ça grave mais je culpabilise et je trouve ça embêtant.

C'est légitime ?

Après tout dépend de son humeur parce quand elle est de bonne humeur elle va presque rien te dire mais si elle est de mauvaise humeur elle va mal le prendre et du coup on prend plus... d'ou le stress.

Comment il se déclare ce stress ?

Je suis énervée c'est souvent intérieur, je vais en parler a ce que je connais et j'ai besoin d'en parler mais le client va jamais le voir.

Est ce qu'il est nuisible ?

Bien sur car ça met une mauvaise ambiance, si je suis stressée par les patrons je sais que je ne suis pas la seule. Y a des fois on se dit « elle est stressée aujourd'hui ! » « c'est pas son jour ! »

Est ce qu'il est motivant ?

Oui car des fois tu as envie de te concentrer plus, la faut y aller « fais pas de connerie »

Quelles sont les raisons, les situations, les faits, les personnes qui occasionnent ce stress ?

Les collègues et les patrons, ou quand le chef est super énervé car y a rien qui sort en cuisine et il nous envoie chier quand on arrive, ou à l'inverse quand on arrive au passe un peu a la bourre il nous envoie balader ... c'est encore leurs humeurs qui jouent. Et je suis très sensible à ça, et j'arrive tout les matins de bonnes humeurs mais l'humeur de mes collègues comme le barman peut me la rendre de mauvaise humeur.

Il est comment ce barman ?

Il peut être très stressant car c'est un petit con quoi et ça joue sur l'ambiance. Quand il est désagréable sur les autres collègues ça m'impact aussi, je vais pas arriver toute souriante devant lui si je sais qu'il à été super désagréable avec mes collègues que j'aime bien.

Que faire pour minimiser les situations de stress nuisibles à votre travail ?

Faut jouer l'indifférence mais c'est pas évident ... ou en discuter entre 4 yeux mais ce barman c'est pas la peine, c'est une cause perdu... j'en ai déjà discuté avec un autre collègue après une dispute et ça a bien marché le lendemain c'était apaisé.

Et la patronne si elle était moins sur nous on serait moins stressée car elle nous surveille tout le temps et je pense pas qu'elle change mais je la comprend car elle a beaucoup de chose à gérer mais elle prend trop sur elle, elle veut pas déléguer, si elle nous laisserai un peu de responsabilité elle en aurait moins !

Est ce qu'elle met en place des méthodes pour réduire le stress des employés ?

Avec les clients oui, si on a un client chiant elle va nous rassurer mais si y a un stress du a un membre de l'équipe je ne suis pas sur qu'elle prenne le bon partie. Parce qu'avec le barman elle fait rien pour améliorer la situation et au contraire elle l'empire de jour en jour. Je prend l'exemple de Stephan l'année dernière qui est partie avant la fin de la saison car il était très stressé à cause du barman et elle a prit partie pour Alexandre.

Si l'on compare votre stress dans l'entreprise ou vous êtes à d'autres entreprises comment jugez vous votre niveau de stress ?

Ici c'est plus du mauvais stress car avant c'était du bon stress on avait pas cette pression des patrons et c'est le pire.

Elle nous félicite pas assez quand on fait un bon service, ou que ça se passe bien, chose qu'elle dit à Guillaume mais moi elle me l'a jamais dit... alors que toute mes expériences passé j'avais de la reconnaissance « c'est bien ! » c'est super motivant y a pas que l'aspect financier

Pourriez-vous dire qu'il vous arrive de souffrir au travail ?

Physiquement oui mais c'est mon âge et le ménage avec toute la terrasse, toute les tables et tous les pieds de chaises et du coup j'ai plus de dos

CONDITIONS DE TRAVAIL

Que pensez vous des conditions de travail ici ?

Elles sont bonnes on peut pas se plaindre

Quel regard portez-vous sur l'organisation du travail dans l'entreprise ?

C'est super bien organisé, c'est très cadré

Pensez-vous qu'il est nécessaire d'opérer des changements ?

Non et pis Corinne elle travaille presque autant que nous c'est rare pour une patronne, elle prend la serpière, le balais, les toilettes très souvent, elle fait énormément, ça j'admire car y a des patrons qui font rien, et elle fait énormément, elle a qu'une heure de pause et un jour de congé donc je les admire.

Comprenez-vous l'accueil de clients tard ?

Je comprend on est là pour travailler, on travaille déjà que 6 mois par an et à sa place je le ferais mais c'est très rare et on est tous là pour travailler, je lui en tiens pas rigueur

Selon vous, les conditions de travail impactent-elles la qualité de votre travail ?

Bonne condition —> bon travail

Selon vous, est ce que tout est mis en oeuvre pour que vos conditions de travail soient les meilleurs possibles ?

Oui quand y a pas beaucoup de client elle libère plus tôt, « heureusement qu'on était nombreux », cette année on est plus, on a des rangs plus petit donc mieux

AMBIANCE

Globalement, comment qualifieriez-vous l'ambiance dans l'entreprise ?

Globalement elle est bonne, si tu enlèves Alex le barman on a une bonne ambiance, évidemment quand il est là ça a forcément un impact
Pendant un coup de feu on peut très bien se faire envoyer balader mais après c'est oublié.

Quels rapports entretenez-vous avec vos collègues ?

Très bon rapport

Connaissez-vous des situations de conflits ?

Alors oui lorsqu'on commande deux cafés au lieu d'un ahaha... mais c'est toujours avec le barman pour des bêtises lorsqu'on demande une grande carafe d'eau alors qu'ils sont que deux ça lui plaît pas, il faut toujours se justifier et c'est fatigant..

Sinon Guillaume qui speed pour rien quand il a 2 tables comme s'il en avait 50, et il veut jamais qu'on l'aide alors qu'il en a besoin et du coup on peut se faire engueuler parce qu'on l'aide pas alors qu'il nous a dit de pas l'aider

Avez-vous confiance en vos collègues ?

Oui à part Guillaume car quand il fait des conneries je suis pas sûr qu'il le dise

Les relations que vous entretenez avec vos collègues dépassent-elles le cadre professionnel ?

Avec certain oui, on peut se faire des restaurants, se voir à côté, j'ai toujours eu des affinités plus proche, des amitiés qui se créent

En quelle mesure l'ambiance de travail contribue à votre bien-être au travail ?

Ca fait tout, si tu t'entends bien avec tes collègues, ça se passe bien, tu n'es pas stressé et vice versa.

Est ce que vous pensez qu'il y a de la discrimination ?

Je pense que Corinne aime beaucoup plus les hommes que les femmes, et je pense qu'elle est jalouse que les femmes s'entendent bien entre elles, je pense que ça lui pose un problème mais je ne vois pas ou ...

Il y a 2 ans je travaillais avec une très bonne copine que j'avais fais rentré ici, et on a fait une saison entière ensemble et on discutait beaucoup mais tout en travaillant et la patronne nous était tombées dessus en nous disant qu'on faisait toujours des messes basses alors qu'on parlait travaille... et moi ça m'avait fais pleuré tellement qu'elle nous avait tué et la ça m'avait énormément touché et du coup je m'étais fermé comme une huitre et je pouvais pas rester comme ça le lendemain elle me dit « ça a pas l'air d'aller Nathalie? » sur un ton sec, et quand elle m'a dit ça, ça c'est tellement vu que j'allais pas bien, je me suis mise à pleurer, et j'ai demander pourquoi elle nous était autant tombé dessus car je ne comprenais pas, elle m'a répondu « faut pas le prendre comme ça Nathalie, écoutez, si c'est comme ça, je vous dirais plus rien. » et du coup la conversation a rien arrangé, ça m'avais rajouté du stress et c'est la que j'ai perdu énormément de kilos.

RECONNAISSANCE

Qu'est ce que la reconnaissance ? De qui l'attendez vous ?

C'est ne pas hésité à dire quand tout ce passe bien, mais je l'attend pas forcément mais ça fait tellement plaisir, je dis toujours merci quand je vais en aide

L'obtenez-vous de la reconnaissance ? Suffisamment ? Comment ?**Selon vous, quels moyens de reconnaissance peuvent être utilisés ?**

La gratitude et bien avant la paye alors oui des fois on a un petit billet en plus de notre salaire mais ça fait pas tout je préférerais de la gratitude, ça me fais plus plaisir

Trouvez vous que les employeurs ont de la reconnaissance en vers leurs employés ?

Pas assez de félicitation

EQUILIBRE VIE PRIVEE VIE PROFESSIONNELLE

Comment jugez-vous la conciliation de votre vie professionnelle et de votre vie personnelle ?

C'est complètement interdépendant, ma vie personnelle n'a jamais impacté ma vie professionnelle mais l'inverse toujours, quand j'ai passé une journée fatigante et stressante ça va impacter mon humeur à la maison

ADDICTION - RESTAURATION

Avez-vous déjà consommez ou consommez vous des produits licites ou illicites ?

Oui des bédos, pour se détendre

Consommez vous de l'alcool ?

Oui après le travail

Pensez vous que dans le milieu de la restauration la consommation d'alcool et de drogue est plus importante que dans les autres domaines professionnels ?

De drogue je sais pas mais d'alcool oui, moi c'est à l'école hôtelière oui j'ai commencer à boire et fumer des cigarettes aussi et pour les joints c'était de temps en temps mais beaucoup en fumait

Pour vous les produits sont-ils « normalisés » dans la restauration ?

Oui c'est pas choquant, que y en qui fume et boive, après je frise la 50ans mais je pense que c'est banaliser l'alcool et la drogue aujourd'hui dans la restauration

Selon vous, quel a le rôle de la consommation d'alcool et de drogue dans la restauration ?

De détente et de socialisation car tout le monde boit et tout le monde fume

Votre employeur influence t'il une consommation d'alcool ?

Non car après le service on boit ce que l'on veut

Pour vous, est ce que les conditions de travail influent sur les pratiques addictives ?

Les horaires, parce qu'on fini tard, moi je sortais après boire des verres, tu as pas envie d'aller te coucher tout de suite, donc la demi heure de détente est importante, car on est actif on est pas assis sur un bureau toute la journée, on a envie de se détendre

Comprenez-vous la fragilité des personnes atteintes d'addiction du au condition de travail ?

Non c'est qu'ils sont stressé, Guillaume il est alcoolique, c'est un effet de groupe et il aime ca aussi.

Que pensez-vous de la prévention dans la restauration ?

Non je crois

Avez vous des expériences passés abordant la consommation de drogue et d'alcool dans la restauration

J'ai eu un collègue alcoolique, il a toujours travailler dans un bar, il cachait ses verres c'est qu'il avait honte

AUTRES

Avez-vous évolué professionnellement depuis votre arrivée dans l'entreprise ?

Non, j'aurais aimé évolué mais dès le départ je voyais que c'était pas possible, je me suis fais une raison

Comptez-vous, dans un futur proche, quitter votre lieu de travail ?

Non je pense pas, l'été prochain je serai là

Pourquoi êtes-vous toujours dans cette entreprise ?

Horaires, cadre et collègues mais si je trouve un travail avec les mêmes horaires ça me dérangeais pas de changer

Il manque 110 000 employés de la restauration suite à la covid19 qu'en pensez vous ?

Ceux de la restauration qui sont resté plusieurs mois sans travailler ou en changeant de travail et avoir les soirées, et les week end je comprends

Quelles sont les changements depuis la pandémie ?

Désinfecter les cartes, le masque, ils nous paignent un petit peu, il reconnaisse un peu plus la métier

ANNEXE E - Retranscription individu 2

56 ans - Marié - 2 enfants - 1ère de plonge - Pas d'étude

LE METIER

Pourquoi travaillez-vous ?

Pour gagner de l'argent, pour payer mes impôts et ma maison

Pourquoi faite vous ce métier ?

Parce que quand je suis arrivée en France j'en ai pas trouvé d'autres

Depuis combien de temps travaillez vous dans la restauration ?

16 ans au chalet du port

Qu'est ce qui vous plait dans la restauration ?

Tout me plait dans la restauration, le ménage, faire les desserts, et j'adore aider les autres. J'adore ce métier

Pour vous, quel est votre métier?

Dès que j'arrive je commencer à tout nettoyer car j'aime travailler quand c'est propre ! Après j'attends la vaisselle ou sinon je suis au passe avec le patron, je fais la salade, j'appel les serveurs mais je préfère la plonge mais au passe ça me dérange pas.

Pensez-vous qu'il est possible d'exercer ce métier si l'on n'aime pas ce que l'on fait ?

Non faut l'aimer sinon on peut pas travailler correctement. Je suis arrivée ici en 2006 et quand j'ai commencé à travailler au chalet du port à la plonge j'ai tout de suite aimer mon travail et du coup je le fais bien.

Comment jugez vous l'environnement de votre travail ?

Agréable, à coté du Lac c'est jolie, c'est beau. Le restaurant je le trouve bien aussi il est bien aménagé.

Qu'est ce qui te donne envie d'aller au boulot ?

Avant ça me donnais plus envie que maintenant maintenant je vais travailler pour gagner de l'argent avant j'y allais avec plaisir et joie

Etes vous fier du métier que vous faites ?

Oui parce que j'adore, j'adore tout le temps le ménage, j'adore tout

Pensez vous, que le domaine de la restauration a évolué ?

Oui beaucoup, déjà les changements des salles, la décoration et dans la cuisine aussi y a eu un grand changement.

Coté personnel y a eu aussi du changement, les premières années ça allait et après Cem qui était cuisinier a pris des aises et ça a changé

Pour vous, comment sont perçu les métiers de la restauration ?

C'est un métier qui est très dur, difficiles, fatiguant et faut aimer faire ça. Et les horaires c'est particulier, moi cette année j'ai qu'un soir le mardi c'est tout. Avant j'en avais 2 mais vu que le nouveau les autres plongeur sait pas faire les choses et sont pas capable de nettoyer comme il faut le chef préfère que ça soit moi. Le problème c'est que j'en ai marre d'expliquer et ils m'écotent pas.

Si vous deviez retirer 3 tâches de votre journée de travail, quelles seraient-elles ?

J'aime tout, et le problème c'est que j'aime pas quand c'est pas moi qui fait

Quels sont les moments que vous préférez au cours de votre journée de travail ?

Le moment où je laisse tout faire, et que j'ai personne autour de moi et que je fais la plonge comme j'aime tout propre

CONTRIBUTION A L'ENTREPRISE

Comment qualifieriez-vous la qualité de votre travail ?

J'aimerais faire mieux, mais pas avec les jeunes que j'ai avec moi, j'aimerais des gens plus qualifiés.

Etes-vous motivés ? Comment cela se traduit-il ?

Oui, à ces moments je ne suis pas très motivé à cause de l'ambiance et toujours à cause des jeunes, car ils écoutent pas, ils veulent faire comme ils veulent et moi ça m'énerve. Y a des moments j'ai envie de partir et de tout laisser comme ça.

Selon vous, qu'apportez-vous à l'entreprise ?

Ma qualité de ménage, bonne entente avec les patrons, je les estime beaucoup et que tu aides beaucoup les serveurs

Aimeriez-vous apporter plus à l'entreprise ?

Je crois pas je fais déjà de mon mieux

Vous donne-t-on l'occasion de le faire ? Vous sentez-vous écouté ?

Je ne me sens pas écouté car des fois je dis qu'on est trop à la plonge et que y a personne au passe du coup c'est le bazar et ils me disent non

Direz-vous détenir une certaine liberté d'initiative ?

Je suis libre de prendre des décisions à la plonge et aux desserts

Pour vous quelles sont les avantages de la restauration ?

J'adore mes horaires car comme je fais du ménage dans les maisons le matin, et l'après midi je garde ma petite fille.

La pression ça motive

Pensez-vous qu'il y a un problème sur le nombre d'heure effectuée ?

Avec le plaisir tu comptes, donc ça me dérange pas du tout de faire plus d'heure

Combien d'heure faites-vous en moyenne par semaine ?

35h dans le contrat et en vrai 40-42h

Pourquoi les clients viennent-ils ?

Ils sont bien servis, l'accueil, et les plats sont maison

Etes-vous fier de cette entreprise et du travail que vous faites ?

Oui

Etes-vous au courant de la « santé » de l'entreprise ?

Non et je veux pas l'être, ça me regarde pas et je pose même pas de question

Vous sentez-vous concerné par la situation « financière » du restaurant ?

Non

Selon vous, votre travail a-t-il un impact sur les chiffres de l'entreprise ?

Oui je pense tout le monde contribue un peu au bénéfice.

Trouvez-vous dans cette entreprise des choses que vous ne trouviez pas ailleurs ?

Oui, chaque restaurant à sa manière de travailler

Comment jugez-vous l'équilibre entre ce que vous donnez et ce que vous recevez ?

Je donne plus que je reçois parce qu'enfaite moi j'aime bien aider et faire les choses comme il faut et derrière moi ils le font pas. Je perd beaucoup d'énergie à être gentille, à aider et après en retour j'ai rien.

Moi j'aimerais bien que le patron dise les choses et que ça soit pas à moi de le faire car ils m'écotent pas et j'aimerais des personnes qualifiés

STRESS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Comment vous sentez-vous aujourd'hui dans votre travail ? *Physiquement Psychologiquement* ?

Pas au top, physiquement je suis fatiguée, je dors pas bien, et j'ai mal au main à cause du vaccin et au dos. J'ai mal au jambe à force d'être debout et de piétiner.

Vous sentez-vous stressé ?

Oui des fois je me répète en boucle que je dois partir d'ici, des fois je suis triste et déçu de la situation du coup je pleure. Et quand je suis stressée je me bloque et je pleure car comme je ne parle pas très bien le français je me défend mal alors du coup je pleure.

Quelles sont les raisons, les situations, les faits, les personnes qui occasionnent ce stress ?

Avant ça se passait bien c'est les deux dernières années qui sont moins bien. Avant les jeunes nous écoutaient.

Déjà Cem le cuisinier me stress dans sa manière qu'il me parle qu'il me commande j'ai pas besoin qu'on me commande. Et Guillaume le serveur me stress, il m'énerve car il me prend de haut alors que je veut l'aider.

Pensez-vous qu'il existe plusieurs types de stress ?

Oui et la ce stress il est nuisible

Que faire pour minimiser les situations de stress nuisibles à votre travail ?

Qu'on me parle mieux car je suis pas une merde et j'aimerais qu'on me respect.

Enfaite pendant le service c'est 3h de stress et si l'ambiance était bonne et les collègues compréhensif ca se passerait mieux.

CONDITIONS DE TRAVAIL

Que pensez vous des conditions de travail ici ?

Très bien nous avons de bonnes conditions

Sauf le panier du congèle pour faire les glaces

Selon vous, les conditions de travail impactent-elles la qualité de votre travail ?

Oui tout a fait

AMBIANCE

Globalement, comment qualifierez-vous l'ambiance dans l'entreprise ?

Mauvaise ambiance en cuisine je trouve qu'elle est mieux en salle. Tout ensemble mauvaise ambiance.

Les premières années c'était génial car c'était le patron qui gérait la cuisine, et après quand Cem à commencer à évoluer en poste il à prit la confiance et à me donner des ordres alors que je suis la depuis 16 ans et je sais ce que je dois faire et ca m'énerve. Et le patron n'a jamais rien dit.

Quels rapports entretenez-vous avec vos collègues ?

C'est professionnelle sauf avec Nathalie et toi on est copines

Connaissez-vous des situations de conflits ?

Oui des disputes entre la salle et la cuisine

Avez-vous confiance en vos collègues ?

Non

En quelle mesure l'ambiance de travail contribue à votre bien-être au travail ?

L'ambiance impact mon travail, si y avait une bonne ambiance je travaillerais bien

RECONNAISSANCE

L'obtenez-vous de la reconnaissance ? Suffisamment ? Comment ?

Des patrons oui, à la fin du mois sur la paye et ils le disent, ils ont de la gratitude. Gilles il m'a déjà dit « j'ai besoin de toi et pis on trouvera jamais personne qui travail aussi bien que toi »

De mes collègues pas tous.

EQUILIBRE VIE PRIVEE / VIE PROFESSIONNELLE

Comment jugez-vous la conciliation de votre vie professionnelle et de votre vie personnelle ?

Le travail impact ma vie privée car je fais que penser au travail quand je suis à la maison, ça m'empêche de dormir et dois fois mon mari m'aide à me changer les idées parce qu'on en discute. La vie de la maison reste à la maison, ça n'impacté pas le travail.

ADDICTION - RESTAURATION

Avez-vous déjà consommé ou consommez vous des produits licites ou illicites ?

Non

Consommez vous de l'alcool ?

Non

Pensez vous que dans le milieu de la restauration la consommation d'alcool et de drogue est plus importante que dans les autres domaines professionnels ?

Oui, deux jeunes en cuisine fument des joints car ils arrivent avec des yeux défoncées et ils sont à l'ouest et ils travaillent moins bien / Ils tremblent, ils dorment pas de la nuit, tu as vu les yeux le matin quand ils arrivent

Connaissez vous des collègues atteints de problèmes d'addiction (drogue ou d'alcool) ?

Oui un serveur est alcoolique mais il a eu des soucis avec ses parents qui sont divorcés et ça aide pas.

L'autre jour un plongeur avait fait la fête toute la nuit, quand il est arrivé au boulot il était pas bien et il a vomit dans levier.

Selon vous, qui est responsable ?

C'est l'individu

AUTRES

Avez-vous évolué professionnellement depuis votre arrivée dans l'entreprise ?

Je fais plus,

Comptez-vous, dans un futur proche, quitter votre lieu de travail ?

Oui par rapport à l'ambiance

Pourquoi êtes-vous toujours dans cette entreprise ?

Les patrons, les horaires, le travail

Discrimination homme - femme

Dans la cuisine il y en a qui me respect moins parce que je suis une femme et je vois bien que ils se comportent pas pareil qu'avec les hommes

ANNEXE F - Retranscription individu 3

55 ans – Marié (2 enfants) - Chef de partie Entrée au Chalet du port - BEPC – CAP Pâtissier

LE METIER

Depuis combien de temps travaillez vous dans la restauration ?

Depuis 28 ans.

Qu'est ce qui vous plait dans la restauration ?

Le travail en équipe et le contact des gens.

Pour vous, quel est votre métier ?

Mon métier est chef de partie entrée, j'effectue la mise en place pour les envois des services, réception marchandise, préparation légumes, concevoir les entrées et les dessert, préparation du repas pour le personnel, l'envoi du service, et ensuite on va sur des postes qui ont besoin d'aide.

Aimez-vous ce que vous faites ?

Oui ! j'aime concevoir des plats, l'ambiance de la restauration.

Pensez-vous qu'il est possible d'exercer ce métier si l'on n'aime pas ce que l'on fait ?

Je pense que dans tout métier, si l'on aime pas ce que l'on fait c'est compliqué pour exercer.

Pourriez vous me donner 3 raisons de ne pas aimer ce métier ?

Mauvaise ambiance, exploitation des employées, patron absent.

3 raisons qui font qu'on l'aime ?

Convivialité, Cuisiner,

Comment jugez-vous l'environnement de votre travail ?

Très agréable, on a un cadre sympathique, très bonne équipe !

Qu'est ce qui te donne envie d'aller au boulot ?

Le travail tout simplement car j'aime ce que je fais, cela nous permet de nous rendre utile.

Etes vous fier du métier que vous faites ?

Oui ! Parce qu'on a souvent des gens qui reviennent, donc la clientèle est contente et satisfaite de ce qu'on fait.

Ce qui veut dire que notre travail effectué est bien fait et plaisant, c'est ce qui me motive pour faire encore mieux.

Pensez vous, que le domaine de la restauration a évolué ?

Oui, sur le plan sanitaire, plus strict et plus fiable.

La présentation des plats (Vaisselle ect...), et du matériel.

Moins d'heure de travail mais toujours une grosse intensité de travail, les condition physique sont mieux adaptés.

Pour vous, comment sont perçu les métiers de la restauration ?

Mauvais, le métier de la restauration est mal vu. Les gens sous estiment le métier de la restauration.

Si vous deviez retirer 3 tâches de votre journée de travail, quelles seraient-elles ?

Je ne sais pas, ne vois pas ce que je pourrais retirer... j'aime mon travail dans son ensemble.

Quels sont les moments que vous préférez au cours de votre journée de travail ?

Je dirais la sieste a la coupure, je me ressource pour le service du soir.

Les jours de fermetures, car je suis en congé.

Mais aussi les bons moments avec les collègues et les retours positifs des clients.

CONTRIBUTION A L'ENTREPRISE

Aimeriez-vous apporter plus à l'entreprise ?

Oui.

Vous donne-t-on l'occasion de le faire ? Vous sentez-vous écouté ?

Non.

Alors je me sens écouté oui et non, cela dépend du sujet et de la personne en face de moi.

Direz-vous détenir une certaine liberté d'initiative ?

Oui, sur mon poste oui. Je pourrais faire mieux.

Je pense qu'il me laisserait la responsabilité de faire plus si je prenais l'initiative.

Que pensez-vous de la formule « personne n'est indispensable » ?

Je trouve que personne n'est indispensable, on a besoin de quelqu'un sur le moment et si la personne est présente et efficace tant mieux. Une reconnaissance sur le salaire serait appréciée.

Pour vous quelles sont les inconvénients de la restauration ?

Les inconvénients de la restauration sont les clients, pas content et pénibles, et les contrôles administratifs autant niveau hygiène que sécurité qui sont trop lourds.

Il y a aussi les conditions de travail, la pression, le stress. Beaucoup de pression, pas le droit à l'erreur.

La cuisine est très importante dans un restaurant. Si la cuisine ne suit pas, le service ne peut pas être fait correctement.

Pensez-vous qu'il y a un problème sur le nombre d'heure effectuée ?

Non, c'est comme ça la restauration. Entre la fabrication, l'envoi, le nettoyage c'est compliqué de faire des horaires basiques comme un 35 heures.

Les horaires restent très corrects dans le restaurant où je travaille actuellement.

Combien d'heure faites-vous en moyenne par semaine ?

En moyenne par semaine, j'effectue 45 ou 46 heures.

VISION DE L'ENTREPRISE ET RAPPORT A L'ENTREPRISE

Pourquoi les clients viennent-ils ?

Les clients viennent pour le cadre, l'environnement du restaurant et la cuisine.

Etes-vous fier de cette entreprise ?

Oui je suis fier, je trouve que c'est une bonne entreprise.

Etes-vous fier du travail que vous faites ?

Oui ! Et encore plus fier quand les clients sont contents !

Etes-vous au courant de la « santé » de l'entreprise ?

On peut deviner mais nous ne sommes pas réellement au courant, j'aimerais que l'on soit plus informé.

Je pense que c'est important que les employés sachent ce qu'ils se passent et qu'ils s'intéressent plus à la vie de l'entreprise.

Vous sentez-vous concerné par la situation « financière » du restaurant ?

Ah oui, on fait partie du portefeuille en quelques sortes.

Selon vous, votre travail a-t-il un impact sur les chiffres de l'entreprise ?

Bien-sûr, sur mes plats, mes entrées, lorsque je conçois mes assiettes j'aime bien qu'elle soit bien faite et qu'on respecte mon travail. Si les clients ne sont pas contents, il est possible de créer un impact sur les chiffres de l'entreprise.

Trouvez-vous dans cette entreprise des choses que vous ne trouviez pas ailleurs ?

Et inversement ?

Je pense que le patron n'est pas trop mal, engagé physiquement et qui respecte son personnel. Et inversement, oui je pense qu'on pourrait trouver un patron qui délègue plus de chose.

STRESS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Comment vous sentez-vous aujourd'hui dans votre travail ? *Physiquement Psychologiquement* ?

Physiquement fatigué parce que je prends de l'âge et je m'aperçois que j'ai besoin de mes jours de repos.

Psychologiquement, tout va bien.

Vous sentez-vous stressé ?

Je ne ressens pas de stress en particulier. Le stress pendant l'envoi des plats, mais c'est un stress positif.

Quelles sont les raisons, les situations, les faits, les personnes qui occasionnent ce stress ?

Les situations d'activités le plus liée au stress serait le moment du service mais c'est un stress plutôt positif. Il faut faire attention à ce que le travail soit bien fait, jolie assiette, éviter trop d'attente pour les clients...

Mais aussi dans les moments de la mise en place des tables extérieur en fonction de la météo (Jour de pluie). Manipulation des tables pour rien, stressant et fatiguant alors que le restaurant a la capacité d'accueillir en intérieur.

Les personnes qui occasionnent le stress, c'est nous même, on se met la pression tout seul la plupart du temps dans les moments où il faut assurer. Mais les patrons et collègues peuvent aussi occasionner notre stress.

Pensez-vous qu'il existe plusieurs types de stress ?

Le stress peut être négatif et positif oui bien-sûr.

Que faire pour minimiser les situations de stress nuisibles à votre travail ?

Lâcher les nerfs, faire l'égoïste et s'enfermer dans sa carapace.

Après un service qui s'est mal passé, je pense que la communication avec les collègues ou le patron serait une bonne solution. Mais cela ne fait pas dans ce restaurant.

Selon vous, votre domaine d'activité est-il sujet au stress ?

Oui.

Est-ce que vos supérieurs vous proposent t'ils des méthodes pour faire face à cette situation ?

Je trouve qu'ils nous stress avec pas grand-chose ici. Emplacement du parasol, chiffon pour le nettoyage, alors que ce n'est pas vraiment nécessaire. Tant que notre travail est fait correctement.

AMBIANCE

Globalement, comment qualifiez-vous l'ambiance dans l'entreprise ?

Je trouve que l'équipe est assez sympa, il y a des bons jeunes, ils sont là et veulent faire au mieux. L'ambiance peut être pesante quand il y a des tensions au sein de l'équipe.

Quels rapports entretenez-vous avec vos collègues ?

Dans l'ensemble je n'ai aucun souci avec les collègues. Je m'entends bien avec tout le monde.

Connaissez-vous des situations de conflits ?

Oui, je pense qu'il y a un conflit entre deux collègues par rapport au statut dans l'entreprise, et peut être aussi un manque de patience.

Avez-vous confiance en vos collègues ?

Moi je pense dans toute l'équipe, je ferais confiance.

Les relations que vous entretenez avec vos collègues dépassent-elles le cadre professionnel ?

Oui, je dirais oui, je m'entends très bien avec certains de mes collègues.

En quelle mesure l'ambiance de travail contribue à votre bien-être au travail ?

Sur une échelle de 0 à 10, je dirais 10 ! C'est important d'avoir une bonne ambiance au travail.

RECONNAISSANCE

L'obtenez-vous de la reconnaissance ? Suffisamment ? Comment ?

Je pense que oui autant dans la valeur du travail et dans la valeur de la personne.

Oui, le patron est reconnaissant envers moi.

Selon vous, quels moyens de reconnaissance peuvent être utilisés ?

La gratitude.

Pensez-vous qu'un politique de reconnaissance est appliquée dans cette entreprise ?

Oui mais pas non plus à 200 pourcents. Je trouve que c'est difficile d'avoir une évolution de statut dans le restaurant.

Trouvez vous que les employeurs ont de la reconnaissance envers leurs employés ?

Oui, je trouve que oui.

Si ce serait moi, je donnerais des petites primes selon la recette du mois.

Selon l'employé, le mérite et le travail effectué. Et je pense qu'il serait possible de le faire.

Avez vous le sentiment de gagner assez ?

Oui, mais je pense que financièrement il pourrait faire un effort sur le salaire.

EQUILIBRE VIE PRIVEE / VIE PROFESSIONNELLE

Comment jugez-vous la conciliation de votre vie professionnelle et de votre vie personnelle ?

La vie professionnelle dans la restauration est compliquée du fait que l'on ne voit pas trop sa famille, la famille est impactée par nos horaires.

La vie personnelle, oui elle pourrait impacter la vie professionnelle. Enfants malades, bas âge...

ADDICTION - RESTAURATION

Avez-vous déjà consommé ou consommez vous des produits licites ou illicites ?

Si oui, quels produits ?

Non jamais.

Consommez vous de l'alcool ?

Oui, un verre de vin en mangeant, ou occasionnellement durant un apéritif avec des amis, familles ou collègues.

Pensez vous que dans le milieu de la restauration la consommation d'alcool et de drogue est plus importante que dans les autres domaines professionnels ?

Avant peut être mais aujourd'hui je ne pense pas.

Pour vous les produits sont-ils « normalisés » dans la restauration ?

Non.

**Selon vous, quel a le rôle de la consommation d'alcool et de drogue dans la restauration ?
*Est-il est moyen de socialisation ? De performance ? Ou de détente ?***

Oui, de détente et de bien-être. C'est conviviale.

Pour vous, est ce que les conditions de travail influent sur les pratiques addictives ?

Non. C'est possible que certaines personnes qui peuvent tomber dedans, ou alors ils ont déjà des problèmes avant, en dehors de la restauration et il aurait le vice de boire au travail.

Connaissez vous des collègues atteints de problèmes d'addiction (drogue ou d'alcool) ?

Non.

Selon vous, qui est responsable ? Management, conditions générales, individu

L'individu, je pense que celui qui décide de boire c'est son problème.

Comprenez-vous la fragilité des personnes atteintes d'addiction du au condition de travail ?

Je comprends oui, toute personne est différente.

Que pensez-vous de la prévention dans la restauration ?

Je pense que ce n'est pas au domaine de la restauration de faire de la prévention mais plutôt à l'individu lui-même de faire attention.

Avez vous des expériences passés abordant la consommation de drogue et d'alcool dans la restauration ?

Non, jamais.

Des anciens collègues, dans un travail mais pas pendant les heures de travail en tous cas.

AUTRES

Avez-vous évolué professionnellement depuis votre arrivée dans l'entreprise ?

Non.

Comptez-vous, dans un futur proche, quitter votre lieu de travail ?

Oui, certainement pour un projet personnel.

Pourquoi êtes-vous toujours dans cette entreprise ?

Quels sont les points qui font que vous restez ici ?

C'est un travail que j'aime et proche de mon domicile, la rémunération est correcte, et les patrons sont gentil, très simple.

Il manque 110 000 employés de la restauration suite à la covid19 qu'en pensez vous ?

Pour quelles raisons selon vous ?

Je pense que le milieu de la restauration reste quand même un métier avec des horaires difficiles (les soirs, les week-ends), vie de famille impacté. Je pense que les gens en ont profités de la pandémie pour trouver un travail plus adapté à leurs besoins.

Quelles sont les changements depuis la pandémie ?

Le changement de mesures sanitaire, c'est sûr !

ANNEXE G - Retranscription individu 4

- 22 ans - En couple - Bac Pro Service Commercialisation – Chef de rang

LE METIER

Pourquoi travaillez-vous ?

Pour gagner de l'argent ! Non plus sérieusement, la restauration et le service est un métier qui me plaît.

Depuis combien de temps travaillez vous dans la restauration ?

Depuis 4 ans.

Qu'est ce qui vous plaît dans la restauration ?

Ce qui me plaît dans la restauration, le rythme, contact avec le client, cuisine.

Pour vous, quel est votre métier?

Mon métier consiste à donner du plaisir aux gens, que les gens passent un bon moment, que ce soit agréable pour eux.

Je fais de la mise en place, l'accueil des clients, prise de commande, service, l'encaissement.

Aimez-vous ce que vous faites ?

Oui !

Pensez-vous qu'il est possible d'exercer ce métier si l'on n'aime pas ce que l'on fait ?

Alors on peut le faire si on ne l'aime pas mais ça ne durera pas longtemps, quand on n'aime pas ce que l'on fait c'est compliqué de le faire correctement.

Pourriez vous me donner 3 raisons de ne pas aimer ce métier ?

Alors, travailler les week-end et le soir.

Pas beaucoup de vie de sociale, on voit moins la famille, les amis...

Contact du client désagréable.

3 raisons qui font qu'on l'aime ?

J'aime voir du monde, le contact avec les clients, bonne ambiance avec les collègues, la dynamique du travail.

Comment jugez vous l'environnement de votre travail ?

Très bon environnement, le cadre est bien et agréable. Le restaurant est bien agencé, bien placé avec une jolie vue sur le lac !

Qu'est ce qui te donne envie d'aller au boulot ?

La bonne ambiance et le dynamisme du travail. Je suis content d'aller travailler.

Etes vous fier du métier que vous faites ?

Oui, parce que pas tout le monde ne peut faire ce métier, il faut quand même avoir des qualités et compétence dans la restauration. Savoir garder le sourire en toute circonstance avec les clients. Avoir la tête sur les épaules pendant les services.

Pensez vous, que le domaine de la restauration a évolué ?

Alors un petit peu, mais ça dépend dans quels domaines, plus tôt tout ce qui est informatique pour les prises de commande et les réservations.

Et aussi pour les horaires de travail.

Pour vous, comment sont perçu les métiers de la restauration ?

Je trouve que ça à évoluer, les gens se rendent de plus en plus compte que c'est un métier compliqué, avant c'était un peu un métier de larbin.

Si vous deviez retirer 3 tâches de votre journée de travail, quelles seraient-elles ?

C'est compliqué ça, dans mon emploi actuel rien de spécial.

Quels sont les moments que vous préférez au cours de votre journée de travail ?

Lors des gros service j'aime bien quand ça court un petit peu, puis après quand on boit un coup après le service le soir l'ambiance avec les collègues est sympa et aussi les repas entre collègues.

CONTRIBUTION A L'ENTREPRISE

Comment qualifieriez-vous la qualité de votre travail ?

Pensez-vous pouvoir faire mieux ? Personne n'est parfait, on peut toujours faire mieux.

Avez-vous envie de faire mieux ? Oui

Que faudrait-il pour que vous soyez le meilleur ? La concentration !

Etes-vous motivés ? Comment cela se traduit-il ?

Oui, j'ai envie d'avoir le plus d'expérience possible pour ouvrir plus tard mon restaurant.

Vous donne-t-on l'occasion de le faire ? Vous sentez-vous écouté ?

Oui quand même un petit peu même si je suis le petit nouveau, et oui je me sens écouté.

Direz-vous détenir une certaine liberté d'initiative ?

Oui quand même, on n'est pas au millimètre près, même si le travail est fait différemment cela ne pose pas de problème tant qu'il est fait correctement.

Que pensez-vous de la formule « personne n'est indispensable » ?

C'est vrai.

Pour vous quelles sont les inconvénients de la restauration ?

Comme je le disais tout à l'heure, le week-end, le soir, la vie privé.

Pensez vous qu'il y a un problème sur le nombre d'heure effectuée ?

Dans mes anciens travaux oui, mais actuellement non.

Combien d'heure faites vous en moyenne par semaine ?

A peu près 39h, la semaine dernière j'ai effectué 41h mais c'est vraiment exceptionnel.

VISION DE L'ENTREPRISE ET RAPPORT A L'ENTREPRISE

Pourquoi les clients viennent-ils ?

Alors déjà parce que les plats sont bons et de bonne qualité, le cadre, le restaurant est accueillant. Il y a une bonne ambiance dans l'équipe et les clients le ressentent.

Etes-vous fier de cette entreprise ?

Oui ! Je suis très content d'avoir trouvé ce poste.

Etes-vous fier du travail que vous faites ?

Oui !

Etes-vous au courant de la « santé » de l'entreprise ?

Non, franchement non. Pour moi ça ne me concerne pas forcément.

Vous sentez-vous concerné par la situation « financière » du restaurant ?

Non.

Selon vous, votre travail a-t-il un impact sur les chiffres de l'entreprise ?

Oui car c'est quand même être un peu vendeur dans le métier de la restauration, donc oui.

Que vous apporte votre entreprise ?

Professionnellement / Humainement / Personnellement / Financièrement

Professionnellement toutes expériences est bonne à prendre.

Après la crise du COVID-19, ça m'a fait du bien de retourner travailler, revoir du monde car le moral n'était pas vraiment au rendez-vous.

Trouvez-vous dans cette entreprise des choses que vous ne trouviez pas ailleurs ?

Et inversement ?

Oui, déjà l'ambiance très conviviale, familiale. C'est quelque chose qu'on ne trouve pas partout.

Et inversement, il n'y a pas d'évolution au niveau du poste dans ce restaurant.

Comment jugez-vous l'équilibre entre ce que vous donnez et ce que vous recevez ?

Il y a beaucoup d'entraide dans l'équipe, et je pense que l'équilibre entre ce que je donne et ce que je reçois est satisfaisant.

STRESS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Comment vous sentez-vous aujourd'hui dans votre travail ? *Physiquement Psychologiquement ?*

Physiquement et psychologiquement tout va très bien.

Le nombre d'heure joue beaucoup sur les conditions physiques.

La mauvaise ambiance joue aussi mais plus tôt sur la psychologie.

Lorsqu'on est fatigué physiquement, cela joue aussi psychologiquement.

Vous sentez-vous stressé ?

Non.

Quelles sont les raisons, les situations, les faits, les personnes qui occasionnent ce stress ?

C'est plutôt la pression de la part des chefs ou des collègues.

Pensez-vous qu'il existe plusieurs types de stress ?

Oui, il y a du stress quand il y a beaucoup de réservation mais c'est un stress motivant, positif.

Selon vous, votre domaine d'activité est-il sujet au stress ?

Oui, forcément.

Trouvez-vous qu'en restauration le stress soit suffisamment pris en compte ?

Pas trop, les gens en général ne se rendent pas forcément compte du stress que l'on peut avoir dans ce métier.

Si l'on compare votre stress dans l'entreprise ou vous êtes à d'autres entreprises comment jugez vous votre niveau de stress ?

Ici, ce serait plutôt -10, alors que dans mon ancien travail c'était plutôt du +15 !

Pourriez-vous dire qu'il vous arrive de souffrir au travail ?

Si oui, de quelles natures sont ces souffrances ? Physiques ? Psychologiques ? Expliquez

Ça arrive, surtout le mal de dos.

Et psychologiquement dans mon poste actuel non mais cela m'est déjà arrivé car il y avait une très mauvaise ambiance au travail et bien souvent cela impact notre humeur.

CONDITIONS DE TRAVAIL

Que pensez vous des conditions de travail ici ?

Elles sont bonnes, l'ambiance, le cadre, la nourriture tout va bien.

Pensez-vous qu'il est nécessaire d'opérer des changements ?

Franchement non, sauf peut-être la répartition des tables durant le service.

Comprenez-vous l'accueil de clients tard ?

Alors moi j'ai un problème avec ça, je ne trouve pas ça très respectueux de venir manger au restaurant à une heure tardive.

Selon vous, les conditions de travail impactent-elles la qualité de votre travail ?

Oui, par exemple si on est fatigué, stressé, pas bien psychologiquement, on est amené à faire plus d'erreur et notre travail sera de moins bonnes qualités.

Selon vous, est ce que tout est mis en oeuvre pour que vos conditions de travail soient les meilleurs possibles ?

Oui ! J'ai été très bien accueilli lors de mon arrivé au restaurant et l'ambiance me la confirmer. Je savais déjà que j'allais passer une très bonne saison ici.

AMBIANCE

Globalement, comment qualifieriez-vous l'ambiance dans l'entreprise ?

Très bonne.

Quels rapports entretenez-vous avec vos collègues ?

Je m'entends bien avec tout le monde, et je crois que tout le monde m'apprécie.

Connaissez-vous des situations de conflits ?

Après je pense que certains s'entendent moins bien que d'autres, mais il fait s'adapter aux caractères de chacun.

Avez-vous confiance en vos collègues ?

Oui, certains plus de que d'autres.

Les relations que vous entretenez avec vos collègues dépassent-elles le cadre professionnel ?

Oui, il m'est arrivé que j'aille boire un verre à l'extérieur avec plusieurs de mes collègues.

En quelle mesure l'ambiance de travail contribue à votre bien-être au travail ?

C'est hyper important, l'ambiance, l'entraide et la solidarité dans ce métier est indispensable pour moi.

Et surtout pas d'hypocrisie !

RECONNAISSANCE

L'obtenez-vous de la reconnaissance ? Suffisamment ? Comment ?

Oui, pour avoir de la reconnaissance il faut être respectueux, travailler correctement, être investi, être content d'être là et je pense que la reconnaissance vient toute seule de la part des collègues ou des patrons.

Selon vous, quels moyens de reconnaissance peuvent être utilisés ?

Par exemple les primes, la gratitude, des compliments, ça ne fait pas de mal de temps en temps. Je pense avoir suffisamment de reconnaissance.

Pensez-vous qu'un politique de reconnaissance est appliquée dans cette entreprise ?

Oui.

Trouvez vous que les employeurs ont de la reconnaissance envers leurs employés ?

Oui, je trouve.

EQUILIBRE VIE PRIVEE / VIE PROFESSIONNELLE

Comment jugez-vous la conciliation de votre vie professionnelle et de votre vie personnelle ?

Oui, dans l'ancien restaurant où je travaillais, l'ambiance impactait sur mon couple car elle n'était pas très bonne.

Ma copine a le même métier que moi donc au niveau des horaires elle comprend totalement et en plus nous avons les mêmes jours de congés.

Malgré ça, tout va bien au restaurant où je travaille actuellement, l'ambiance est top. Ma vie personnelle n'a jamais impacté ma vie professionnelle et inversement.

C'est parfois difficile de terminer à une heure tardive, mais c'est normal, c'est le métier !

ADDICTION - RESTAURATION

Avez-vous déjà consommé ou consommez-vous des produits licites ou illicites ?

Si oui, quels produits ?

Oui, de l'herbe et de la résine de Cannabis, de l'Exta, des champis.

Plutôt pour décompresser, mais cela n'a jamais impacté mon travail.

Consommez-vous de l'alcool ?

Oui, mais occasionnellement pour un apéritif ou un repas avec des amis, collègues, famille.

Pensez-vous que dans le milieu de la restauration la consommation d'alcool et de drogue est plus importante que dans les autres domaines professionnels ?

Je pense que oui, la consommation de drogue et d'alcool va avec les métiers où il y a du stress et de la pression.

Pour vous les produits sont-ils « normalisés » dans la restauration ?

Oui.

Selon vous, quel a le rôle de la consommation d'alcool et de drogue dans la restauration ?

Est-il un moyen de socialisation ? De performance ? Ou de détente ?

Moi personnellement je pense que la drogue est plus pour la détente ou la performance et l'alcool est plus festif.

Il n'y a rien de mal à boire un verre avec ses collègues après le service, cela permet de créer des liens mais toujours avec modération !

Votre employeur influence-t-il une consommation d'alcool ou de produits illicites ?

Non.

Pour vous, est-ce que les conditions de travail influent sur les pratiques addictives ?

Oui.

Connaissez-vous des collègues atteints de problèmes d'addiction (drogue ou d'alcool) ?

Oui, des anciens collègues de travail ou d'anciens chefs.

Selon vous, qui est responsable ? Management, conditions générales, individu

Je pense que c'est plus tôt l'individu.

Comprenez-vous la fragilité des personnes atteintes d'addiction due à la condition de travail ?

Oui, la restauration est un métier difficile et fatiguant, je peux comprendre que certaines personnes ont besoin de ça.

Même si ce n'est pas forcément la meilleure solution. Je pense qu'il est facile de tomber dedans.

Que pensez-vous de la prévention dans la restauration ?

Il n'y en a pas.

Avez vous des expériences passés abordant la consommation de drogue et d'alcool dans la restauration ?

J'ai eu des expériences presque dans chaque emploi que j'ai eu en restauration. Que ce soit avec l'alcool ou la drogue.

AUTRES

Avez-vous évolué professionnellement depuis votre arrivée dans l'entreprise ?

Non, car je viens d'arriver dans ce restaurant.

Comptez-vous, dans un futur proche, quitter votre lieu de travail ?

Je compte finir la saison et essayer de trouver un CDI en suisse. Dans l'idéal un travail en continu pour pouvoir avoir plus de soirée pour passer du temps avec ma copine, amis, famille.

Etes-vous souvent confronté à des situations d'absentéisme ? Un turn over important ?

Alors non, ici l'équipe est toujours la même et très souvent complète.

Il manque 110 000 employés de la restauration suite à la covid19 qu'en pensez vous ?

Pour quelles raisons selon vous ?

Je comprends, les gens ont pris l'habitude d'avoir leurs soirées pour profiter, d'autres avait surement besoin d'argent. La fermeture des restaurant a quand même durée longtemps, ce qui leurs a aussi permis de trouver un autre travail avec des horaires plus adaptés à leurs besoins.

Je pense que la pandémie va permettre à la restauration de se remettre en question. J'espère qu'ils vont revalorisés les salaires, les conditions et les métiers de la restauration en générale.

Quelles sont les changements depuis la pandémie ?

Les changements de la pandémie sont plutôt négatif pour moi, complication du métier et rajout de travail.

Malgré ça, je trouve que les clients étaient beaucoup moins agréables avant la pandémie. Bien-sûr il y a toujours des exceptions.

Pour le service il y a eu beaucoup de changements, surtout au niveau de l'hygiène. (Désinfection ect...)

On attend de voir ce que donnera le Pass sanitaire mais je ne suis pas très confiant, cela va nous rajouter des complications et du travail en plus.

ANNEXE H - Retranscription individu 5

- 27 - Célibataire / Serveur - Staps

LE METIER

Pourquoi travaillez-vous ?

Pour faire de l'argent. Parce que c'est un un métier que j'aime bien, c'est un méteier sociale

Depuis combien de temps travaillez vous dans la restauration ?

Depuis 5 ans

Qu'est ce qui vous plait dans la restauration ?

On découvre des gens chaque jours

Pour vous, quel est votre métier?

Vendre pour le resto, pour plaire au client et apporter les plats

Aimez-vous ce que vous faites ? Oui

Pensez-vous qu'il est possible d'exercer ce métier si l'on n'aime pas ce que l'on fait ?

Non, compliqué en terme d'horaires. Incompatible avec une vie de famille par exemple

Pourriez vous me donner 3 raisons de ne pas aimer ce métier ?

Nettoyer, Relation humaines, la Longueur (c'est toujours les mêmes plats, il y a une routine)

3 raisons qui font qu'on l'aime ?

Relations humaines, Financiers (pourboire+Salaire), L'autosatisfaction des clients.

Comment jugez vous l'environnement de votre travail ?

Très agréable, on est une bonne équipe,

Qu'est ce qui te donne envie d'aller au boulot ?

Rien, mais c'est la vie, mais j'adore ce métier pour les relations humaines

Etes vous fier du métier que vous faites ?

Oui, chaque métier a une part de bonne ou mauvaise choses. Ce métier n'as pas forcément
Besoin de diplôme mais on peut tout de même être très bon en l'exercent.

Pour vous, comment sont perçu les métiers de la restauration ?

Très mal, depuis toujours ma famille a eu des liens avec la cuisine, on avait un bar ma mère m'a
toujours poussés a aller le plus loin de ce métier. Après c'est des apories, les horaires, c'est un
métier ingrats, il faut accepter que parfois c'est la galère.

Si vous deviez retirer 3 tâches de votre journée de travail, quelles seraient-elles ?

Mise en place, nettoyage et debarassage

Quels sont les moments que vous préférez au cours de votre journée de travail ?

Vendre qqch que j'ai envie de vendre

CONTRIBUTION A L'ENTREPRISE

Pensez vous que faire ce poste au chalet du Port est différent de le faire ailleurs?

Totalement, on est libre complètement ici.

Pensez vous avoir assez de responsabilités?

On as pas bcp de responsabilité mais on peut pas non plus nous en donner plus sinon on devient maitre d'hôtel et c'est prendre le boulot de la patronne

Etes-vous motivés ? Comment cela se traduit-il ?

Selon vous, qu'apportez-vous à l'entreprise ?

Professionnellement - Personnellement - Humainement

Je pourrais apporter dans la liberté d'expression de chacun. Vous faire devenir plus libre parce que vous suivez le modele de l'école hotelliere, ça fait de vous un robot un peu.

Aimeriez-vous apporter plus à l'entreprise ?

Le travail est sur 6mois, il faudrait faire des réunions pour apporter plus et ce serait bcp plus complexe. Ça rajouterais du temps de travail

Vous donne-t-on l'occasion de le faire ? Vous sentez-vous écouté ?

Je sais pas., je dirais pas écouter, je suis mitigé, je pense pas avoir assez d'expérience pour qu'on m'écoute.

Que pensez-vous de la formule « personne n'est indispensable » ?

Elle est bonne, On peut tous faire des passages a vide et la on se remet en question et on avance et sinon la on devient dispensable

Pensez vous qu'il y a un problème sur le nombre d'heure effectuée ?

Non, je fais 35 heures et je fais plus 39 heures et l'an dernier 42

VISION DE L'ENTREPRISE ET RAPPORT A L'ENTREPRISE

Pourquoi les clients viennent-ils ?

Prcq c'est un resto connu, il a un nom et il est familial, l'environnement est très beau et ils reviennent car ils se sentent accueillit chaleureusement

Etes-vous fier de cette entreprise ? Oui

Etes-vous fier du travail que vous faites ? Oui

Etes-vous au courant de la « santé » de l'entreprise ?

Non, et je souhaiterai pas l'etre en tant que serveur mais personnellement oui pour apprendre au cas ou je souhaiterai ouvrir mon resto plus tard

Vous sentez-vous concerné par la situation « financière » du restaurant ?

Ajd non mais si un jour on est au courant oui

Selon vous, votre travail a-t-il un impact sur les chiffres de l'entreprise ?

Oui, si on vend pas le chiffre diminue

Que vous apporte votre entreprise ?

Humainement, je me suis développé, des personnes de l'entreprise m'ont aidé
Pro, travailler ici ça ouvre bcp de porte, on crée un réseau

Trouvez-vous dans cette entreprise des choses que vous ne trouviez pas ailleurs ?

Et inversement ?

Oui, une patronne comme ça, elle écoute et sait dire les chose et sait quand être ferme
Une possibilité d'évolution plus de responsabilité

Comment jugez-vous l'équilibre entre ce que vous donnez et ce que vous recevez ?

On peut pas juger, mais je pense donner plus que ce que je reçois, après on donne plus en fonction de l'ancienneté et tt et parfois c'est beaucoup. Guillaume et tout reçois.

STRESS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Psycho et physiquement bien. C'est pas très physique.
La première année psychologiquement c'était très dur il faut tt apprendre et c'est stressant
Tu dois vendre pour qqn et si tu vend pas tu sert a rien

Vous sentez-vous stressé ?

Oui, j'ai des insomnies, je rêve de servir au resto
Il est nuisible, le lendemain tu de demande pk tu a rêver, tu décroches pas

Quelles sont les raisons, les situations, les faits, les personnes qui occasionnent ce stress ?

Je m'auto stress tt seul je souhaite que ce soit parfait, je déteste qu'on m'engeule et je me renferme.
La 1e année je me suis fait défoncé et ça m'a bloqué, j'avais oublié du vin a une personne sur la note et ils se sont plein la patronne qui m'as fait une réflexion et le soir même l'avis sur internet été mauvais et je me suis fait défoncé. Je pense pas que ce soit illégitime prcq c'est comme son enfant et si on insulte son enfant elle régite

Que faire pour minimiser les situations de stress nuisibles à votre travail ?

Limiter les erreurs, and on as moins de tables on est plus a l'aise et c'est notre faute

Trouvez-vous qu'en restauration le stress soit suffisamment pris en compte ?

Non
Supérieurs n'apporte pas d'aide (question)
Non il ne se rende paas compte que c'est « nous l'affiche »

Si l'on compare votre stress dans l'entreprise ou vous êtes à d'autres entreprises comment jugez vous votre niveau de stress ?

Je suis plus stressé ici, ici on doit satisfaire plein de personne, dans le déménagement par exemple c'est une personne, en restauration c'est 40

Pourriez-vous dire qu'il vous arrive de souffrir au travail ?

Oui, le piétinement, et psychologiquement ne rien faire ou trop faire, le stress

CONDITIONS DE TRAVAIL

Que pensez vous des conditions de travail ici ?

Elles sont bonnes, l'ambiance est chaleureuse, les repas d'avant services sont très bonnes et mettent tout a disposition.

Quel regard portez-vous sur l'organisation du travail dans l'entreprise ?

Pensez-vous qu'il est nécessaire d'opérer des changements ?

Oui il y a tjr besoin de changement, la patronne ne laisse pas assez de responsabilités, elle laisse tout sur elle

AMBIANCE

Globalement, comment qualifierez-vous l'ambiance dans l'entreprise ?

Elle est très bonne tout le monde parle a tt le monde

Avez-vous confiance en vos collègues ?

Non, on as chacun notre méthode, on est déçois a l'opposé et et il ne sont pas dans mon optique a moi, je leurs demanderais de l'aide sur une table et pas sur l'autre

Les relations que vous entretenez avec vos collègues dépassent-elles le cadre professionnel ?

Oui

En quelle mesure l'ambiance de travail contribue à votre bien-être au travail ?

Chaque personne nous permet d'évoluer en tant que personne et sans bonne ambiance non.

RECONNAISSANCE

L'obtenez-vous de la reconnaissance ? Suffisamment ? Comment ?

Pour moi non question d'égo, je pense vendre plus que les autres et je le ressens pas des autres. Il manque une petite reconnaissance, dire les choses.

Selon vous, quels moyens de reconnaissance peuvent être utilisés ?

J'aimerais bien une sorte de compte depend mais ce serait malsain, compter certaine chose

Trouvez vous que les employeurs ont de la reconnaissance en vers leurs employés ?

Oui

EQUILIBRE VIE PRIVEE / VIE PROFESSIONNELLE

Comment jugez-vous la conciliation de votre vie professionnelle et de votre vie personnelle ?

La vie pro impacte la vie privée, les emplois du temps avec ma copine ne vont pas ensemble par exemple, je préférerais que ce soit complémentaire

AUTRES

Pensez-vous évolué professionnellement depuis votre arrivée dans l'entreprise ?

C'est possible mais ce serraient reprendre le resto. Mon objectif c'est de finir maitre d'hôtel. Mais ici ce serait au bon vouloir de la patronne.

Comptez-vous, dans un futur proche, quitter votre lieu de travail ?

Oui, pour des raisons pro, je cherche un boulot avec des horaires classiques

Il manque 110 000 employés de la restauration suite à la covid19 qu'en pensez vous ?

Les 110 000 je dirais que c'est de jeunes, entre 20 et 30 ans, c'est un métier très libre et simple, c'est concordant avec les études, je pense que c'est lié a la feniantise et qu'avec la crise les gens ont vu qu'ils pouvaient gagner sans travailler. Ajd personne ne veut travailler. Et les gens virés ont surement trouvé un travail avec des meilleures horaires.

Pensez vous être investi dans votre travail ?

Oui, tout les jours j'ai envie de travailler je suis motivé de servir les clients. Une fois au boulot on souris on est avec les collègues tt va bien

Pensez vous qu'il y a une discrimination envers les femmes dans la restauration ?

Oui c'est tjr plus dur pour une femme et on est dans un monde qui est en trains de changer et c'est très bien, on dit un serveur pas une serveuse par exemple, on juge sur le physique aussi, les femmes vous êtes plus dénigrés. Pour moi la relation client serveur c'est comme une drague. Les filles ça a se coté sexuelle et les hommes pensent direct a ça et tant que ça ça changera pas. Et on vois qu'il y a aussi bcp moins de femmes que d'hommes

ANNEXE I - Retranscription individu 6

- 21 ans – En couple – Serveur – Bac technologique hôtellerie – Stage au Gets / Morzine

LE METIER

Pourquoi travaillez-vous ?

J'ai toujours travaillé dans l'entreprise de mon père, et je n'aime pas rester sans rien faire.

Pourquoi faites vous ce métier ?

Car les métiers de la restauration m'attiraient.

Depuis combien de temps travaillez vous dans la restauration ?

Depuis 2014 en comptant mes études, mais j'ai vraiment commencé à travailler en 2017.

Qu'est ce qui vous plait dans la restauration ?

Le contact avec les gens, c'est un métier qui bouge sans routine.

Pour vous, quel est votre métier?

A accueillir les gens, qu'ils passent un bon moment, faire le service.

Aimez-vous ce que vous faites ?

Oui beaucoup.

Pensez-vous qu'il est possible d'exercer ce métier si l'on n'aime pas ce que l'on fait ?

Bah j'allais dire oui on peut le faire, mais on ne le ferait pas bien.

Pourriez vous me donner 3 raisons de ne pas aimer ce métier ?

- Les horaires (coupure, finir tard le soir...)
- Les jours de congés
- Supporter les clients exigeants

3 raisons qui font qu'on l'aime ?

- Métier qui bouge
- Relationnel
- Nourriture

Comment jugez vous l'environnement de votre travail ?

Agréable, super équipe et super patrons, bonne entente, localisation, cadre agréable.

Etes vous fier du métier que vous faites ?

Oui très, j'apporte du bonheur au gens lorsqu'ils viennent au restaurant.

Pensez vous, que le domaine de la restauration a évolué ?

Oui, surtout depuis la crise sanitaire. Prise de conscience par rapport au gaspillage alimentaires. Mais aussi une meilleur condition de travail au niveau des horaires.

Pour vous, comment sont perçu les métiers de la restauration ?

C'est un métier un peu dénigré, ou bien les gens trouve que c'est un métier très dur soit c'est des gens jugent car ils ne connaissent pas le métier de la restauration.

Si vous deviez retirer 3 tâches de votre journée de travail, quelles seraient-elles ?

- Les enfants
- Faire le ménage

Quels sont les moments que vous préférez au cours de votre journée de travail ?

L'arrivée au travail, retrouvailles avec les collègues, et la fin de service où l'on profite avec les collègues. (Boire un verre après le service)

CONTRIBUTION A L'ENTREPRISE

Comment qualifieriez-vous la qualité de votre travail ?

Pensez-vous pouvoir faire mieux ? Oui comme dans tous les domaines on peut toujours faire mieux.

Avez-vous envie de faire mieux ? Oui !

Que faudrait-il pour que vous soyez le meilleur ? Plus d'expérience

Etes-vous motivés ? Comment cela se traduit-il ?

Oui toujours, j'ai envie de venir travailler et de passer une bonne journée.

Selon vous, qu'apportez-vous à l'entreprise ?

Professionnellement – Personnellement - Humainement

Je donne mon avis avec mes connaissances, et personnellement je pense ma bonne humeur !

Aimeriez-vous apporter plus à l'entreprise ?

Honnêtement, je ne sais pas.

Vous donne-t-on l'occasion de le faire ? Vous sentez-vous écouté ?

Oui, bonne communication.

Direz-vous détenir une certaine liberté d'initiative ?

Oui, avec le temps je prends confiance en moi.

Que pensez-vous de la formule « personne n'est indispensable » ?

Je pense que c'est vrai, les seuls personnes indispensables sont les patrons.

Pensez vous qu'il y a un problème sur le nombre d'heure effectuée ?

Je n'ai jamais été confronté a ça.

Combien d'heure faites vous en moyenne par semaine ?

Environ 40H

VISION DE L'ENTREPRISE

Pourquoi les clients viennent-ils ?

Pour le cadre, le choix sur la carte, serveur professionnel et agréable, clientèle fidèle.

Etes-vous fier de cette entreprise ?

Oui très.

Etes-vous au courant de la « santé » de l'entreprise ?

Non pas trop, et je n'aimerais pas l'être. Cela ne me regarde pas.

Vous sentez-vous concerné par la situation « financière » du restaurant ?

Non plus.

Selon vous, votre travail a-t-il un impact sur les chiffres de l'entreprise ?

Peu être oui, dans une certaine mesure.

**Trouvez-vous dans cette entreprise des choses que vous ne trouviez pas ailleurs ?
Et inversement ?**

Oui, la relation avec les patrons, le respect des horaires et de la date de versement du salaire.

Comment jugez-vous l'équilibre entre ce que vous donnez et ce que vous recevez ?

Oui, la communication est bonne.

STRESS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Comment vous sentez-vous aujourd'hui dans votre travail ? *Physiquement Psychologiquement* ?

Très bien, mes conditions physiques et psychologique sont bonnes.

Vous sentez-vous stressé ?

Le domaine de la restauration est stressant, surtout pendant le service.

Quelles sont les raisons, les situations, les faits, les personnes qui occasionnent ce stress ?

Lors de gros service pendant les périodes de « Rush »,

Pensez-vous qu'il existe plusieurs types de stress ?

Oui il y a 2 types de stress motivant ou nuisible. Chaque personne le ressent différemment.

Que faire pour minimiser les situations de stress nuisibles à votre travail ?

Dans tous les cas j'estime ne pas être quelqu'un de stressé car je travaille depuis longtemps dans la restauration.

Soutiens aux collègues.

Selon vous, votre domaine d'activité est-il sujet au stress ?

Oui.

Si l'on compare votre stress dans l'entreprise ou vous êtes à d'autres entreprises comment jugez vous votre niveau de stress ?

A l'époque j'avais plus de stress car j'étais stagiaire.

Pourriez-vous dire qu'il vous arrive de souffrir au travail ?

Si oui, de quelles natures sont ces souffrances ? Physiques ? Psychologiques ? Expliquez

Non, peu-être parce que je suis jeune mais pour l'instant je ne souffre pas au travail.

CONDITION DE TRAVAIL

Que pensez vous des conditions de travail ici ?

Elles sont bien et c'est pour ça que je reste dans ce restaurant. Nous sommes valorisé et on se sent important.

Selon vous, les conditions de travail impactent-elles la qualité de votre travail ?

Oui, si les conditions sont mauvaises cela impact l'ambiance et notre motivation.

Selon vous, est ce que tout est mis en oeuvre pour que vos conditions de travail soient les meilleurs possibles ?

Oh oui !

AMBIANCE

Globalement, comment qualifiez-vous l'ambiance dans l'entreprise ?

Très bonne entre le personnel, parfois quelques petits conflits pendant le service mais globalement quand la tension est redescendue tout va bien.

Quels rapports entretenez-vous avec vos collègues ?

Je m'entends bien avec tout le monde.

Connaissez-vous des situations de conflits ?

Oui, l'ambiance peu devenir compliqué.

Les relations que vous entretenez avec vos collègues dépassent-elles le cadre professionnel ?

Pour certains oui.

En quelle mesure l'ambiance de travail contribue à votre bien-être au travail ?

Une bonne ambiance contribue au bien être des employés et de bonnes conditions de travail.

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE VIE PRIVEE

Comment jugez-vous la conciliation de votre vie professionnelle et de votre vie personnelle ?

Mon travail impact un peu ma vie privée et inversement. Mais dans l'ensemble j'arrive à faire la part des choses.

ADDICTION - RESTAURATION

Avez-vous déjà consommé ou consommez vous des produits licites ou illicites ?

Si oui, quels produits ?

Oui, c'est rare mais j'ai déjà essayé. Champignons, cannabis, extasy lors de soirée mais jamais au travail.

Consommez vous de l'alcool ?

Oui, rarement avant mais souvent après le travail.

Pensez vous que dans le milieu de la restauration la consommation d'alcool et de drogue est plus importante que dans les autres domaines professionnels ?

Cela dépend des domaines. Pas forcément que dans la restauration.

Pour vous les produits sont-ils « normalisés » dans la restauration ?

L'accès est favorisé.

Selon vous, quel a le rôle de la consommation d'alcool et de drogue dans la restauration ?

Est-il est moyen de socialisation ? De performance ? Ou de détente ?

C'est plus pour la socialisation ou de la détente.

Votre employeur influence t'il une consommation d'alcool ou de produits illicites ?

Non.

Pour vous, est ce que les conditions de travail influent sur les pratiques addictives ?

Pour moi non, mais pour des personnes qui ont déjà des addictions oui.

Connaissez vous des collègues atteints de problèmes d'addiction (drogue ou d'alcool) ?

Oui bien-sûr j'en connais.

Selon vous, qui est responsable ? Management, conditions générales, individu

De base c'est l'individu et le milieu entretiens l'addiction.

Avez vous des expériences passés abordant la consommation de drogue et d'alcool dans la restauration ?

Pas moi personnellement non, mais d'anciens collègues et amis oui.

AUTRES

Avez-vous évolué professionnellement depuis votre arrivée dans l'entreprise ?

Oui j'ai évolué personnellement, et professionnellement aussi, j'ai plus de responsabilités.

Comptez-vous, dans un futur proche, quitter votre lieu de travail ?

Non, je vais finir mon contrat saisonnier et je suis bien dans ce restaurant.

Pourquoi êtes-vous toujours dans cette entreprise ?

Quels sont les points qui font que vous restez ici ?

Bien être général au sein de cette entreprise.

Etes-vous souvent confronté à des situations d'absentéisme ? Un turn over important ?

Dans cette entreprise non.

Il manque 110 000 employés de la restauration suite à la covid19 qu'en pensez vous ?

Pour quelles raisons selon vous ?

Quelles sont les changements depuis la pandémie ?

Le pass sanitaire, le masque, la désinfection plus fréquente.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION GENERALE	9
PARTIE I : APPORTS THEORIQUES ET SENSIBILISATION : TRAVAIL ET CONSOMMATION DE PRODUITS ADDICTIFS EN RESTAURATION	12
<i>CHAPITRE 1 : Drogue et travail, des enjeux politiques, économiques et personnels - Addictions et travail - Cas de la restauration.</i>	<i>12</i>
1. Généralités sur l'addiction	13
1.1 L'addiction au fil des siècles	13
1.1.1 Etymologie	13
1.1.2 Mutations historiques de la définition de l'addiction	14
1.1.3 Définition contemporaine de l'addiction	14
1.2 Mécanismes de l'addiction	15
1.3 Objets d'addiction	16
1.3.1 Usages ancestraux des substances psychoactives	16
1.3.2 Usages socio-culturels	17
1.3.3 Principales substances psychoactives utilisées	18
2. Addiction et travail	19
2.1 Fonctions professionnelles des usages de produits psychoactifs (SPA)	20
2.2 Travail, alcool et drogues : quatre figures à problématiser	20
2.3.1 L'employé-problème	21
2.3.2 La relation employé-travail problème	21
2.3.3 La culture-problème	22
2.3.4 Le travail-problème	23
3. Addictions et restauration : tabou et ampleur du fléau	24
3.1 Le secteur de la restauration	24
3.1.1 En chiffre	24
3.1.2 L'image de la restauration	24
3.2 Conditions de travail	25
3.2.1 Vers une consommation de produits psychoactifs	25
3.2.2 Une notion en évolution depuis la pandémie	26
	190

<i>CHAPITRE 2 : Travail, bien-être et performance</i>	28
1. La complexification de la question du bien-être au travail	29
1.1 Les fonctions du travail	29
1.2 Bonheur et travail, histoire d'une relation difficile	29
1.2.1 Diderot contre Helvetus	29
1.2.2 Les catholiques avant les protestants	30
1.2.3 Marx contre marx	31
1.2.4 La joie au travail	31
1.2.5 A la recherche de l'oiseau rare	31
1.3 Et aujourd'hui ? - vers des politiques de bien-être au travail	32
2. Le mal-être au travail et ses répercussions	33
2.1 Impacts du travail	33
2.1.1 Le stress, maladie du siècle ?	34
2.1.2 L'épuisement professionnel (burnout)	35
2.1.3 Violence et harcèlement	36
2.1.4 Addiction	36
3. Les conséquences comportementales du bien-être au travail	38
3.1 Bien-être et implication professionnelle	38
3.2 Bien-être et performances	39
3.3 Absentéisme et turn-over, indicateurs de mal-être au travail	40
3.4 Comment expliquer ces conséquences comportementales ?	40
3.4.1 La conciliation entre sphère privée et sphère professionnelle	41
3.4.2 Un environnement en mutation	41
3.4.3 L'organisation et les conditions de travail immatérielles	42
3.4.4 La reconnaissance et le management	43
<i>CHAPITRE 3 : Management et bonnes conditions pour pallier à la consommation de substances psychoactives</i>	46
1. Comment manager ?	47
1.1 Les relations interpersonnelles et hiérarchiques	47
1.1.1 Considérer ses employés	47
1.1.2 Être à l'écoute des membres de l'équipe	48
1.2 La motivation, un facteur clé du bien-être au travail	50
1.2.1 La théorie des attentes	50

1.2.2 Le management par la fixation d'objectifs	50
2. Anticiper et prévenir	51
2.1 Gérer le stress dans les entreprises	51
2.2 Les conditions de mise en place d'une démarche de prévention	52
3. Vie privée et vie professionnelle : entre interdépendance et complémentarité	54
3.1 L'impact de la vie privée sur la vie professionnelle	54
3.2. Les incidences de la vie professionnelle sur la vie personnelle	55
3.3 La responsabilité des entreprises dans la conciliation des deux sphères	55
PARTIE II : TERRAIN D'ETUDE - PRISE EN COMPTE DES FACTEURS INFLUENÇANT LES PRATIQUES ADDICTIVES ET LE BIEN ETRE DES SALARIES EN RESTAURATION	58
<i>CHAPITRE 1 : Présentation de l'entreprise Le Chalet du Port</i>	<i>58</i>
1. Le restaurant Le chalet du port	59
1.1 Histoire	59
1.1.1 Les grands parents	59
1.1.2 Les parents	59
1.1.3 Corinne et Gilles, les gérants actuels	60
1.2 Savoir-faire et Savoir être	60
1.3 Clientèle	61
2. Fonctionnement et organisation	62
2.1 Horaires et jours d'ouverture	62
2.2 Temps de travail	62
2.3 Staff	63
3. Organigramme	67
<i>CHAPITRE 2 : Problématique et hypothèses</i>	<i>68</i>
HYPOTHESE 1 : LA CULTURE DE LA RESTAURATION INFLUE SUR LE BIEN ETRE DES SALARIES	70
1 Les métiers de la restauration	70
1.1 Pourquoi travaillez vous ?	70
1.2 La passion du métier	71
1.2.1 L'appréciation des métiers de la restauration	71
1.2.2 Qu'est-ce qui vous plait dans la restauration ?	71
1.2.3 Trois raisons de ne pas aimer ce métier	72

1.2.4 Peut-on faire ce métier s'il on ne l'aime pas ?	73
1.2.5 Fierté	73
1.3 La perception du domaine de la restauration	74
2 L'impact des relations et de l'ambiance	75
2.1 L'ambiance générale	76
2.2 Situations de conflit	76
2.3 L'ambiance et le bien être des salariés	77
3. La disponibilité et la consommation des produits	79
3.1 L'alcool à portée de main	79
3.2 Des « rituels » de consommation	80
3.3 Vers une « normalisation » des produits	81
HYPOTHESE 2 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL NE SONT PAS LES SEULS FACTEURS D'ADDICTIONS	83
1. Les conditions de la restauration	84
1.1 Les conditions physiques	84
1.2 Les conditions psychiques	85
2. L'équilibre vie privée / vie professionnelle	88
2.1 L'impact de la vie professionnelle sur la vie privée	88
2.2 Les solutions	89
2.3 Vers une consommation de produits psychoactifs	89
3. Des conditions favorables au bien-être des salariés	91
3.1 L'environnement interne et externe	91
3.2 L'organisation	91
3.3. Le bien-être des salariés	92
HYPOTHESE 3 : LE MANAGEMENT SOURCES DE BIEN ETRE ET D'ADDICTION	93
1. Le management directif	93
1.1 Manque de responsabilité, prise d'initiative	94
1.2 La « santé » de l'entreprise	95
1.3 La reconnaissance	96
2. La performance et consommation de produits psychoactifs	97
3. Les inconvénients du terrain	98

3.1 La discrimination, favoritisme et sexisme	98
3.2 L'évolution dans l'entreprise	100
<i>CHAPITRE 3 : Méthodologie - Conclusion des entretiens</i>	<i>101</i>
1. Méthodologie	102
1.1 Choix du sujet	103
1.2 Recherche	104
1.3 Rappel de la problématique du M1	104
1.4 Evolution du sujet en M2	105
1.5 Choix du terrain	105
1.6 De la problématique aux hypothèses	106
2. Les acteurs interrogés	107
2.1 Le choix des acteurs	107
2.2 Le guide d'entretien	108
2.3 Collectes et analyses des données	110
PARTIE 3 : ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS ET CONSEILS	113
<i>CHAPITRE 1 : Mise en regard - Comparaison des entretiens</i>	<i>114</i>
1. Analyse critique des données	114
1.1 Les données en Master 1	114
1.2 Les données en Master 2	117
2. Comparaisons et bilan	119
<i>CHAPITRE 2 : Conseils</i>	<i>120</i>
1. Organigramme et rôle de chacun	120
1.1 Utiliser les bonnes personnes aux bonnes places	120
1.2 Responsabiliser	122
1.3 Créer des experts	123
2. Favoriser la communication et la transparence de l'entreprise	123
2.1 Des réunions formelles régulières	123
2.2 La mise en place des briefings collectifs avant chaque service dirigé par un membre de chaque secteur.	125
2.3 La communication informelle	125
3. Le cercle vertueux reconnaissance - fierté - implication	126
3.1. Considérer le personnel	127
	194

3.2 Reconnaître le travail de chacun	129
<i>CHAPITRE 3 : Les conséquences de la Covid 19 sur le secteur de la restauration</i>	<i>133</i>
1. Le personnels de la restauration	133
1.1 Manque de personnel	133
1.2 Changé de branche	134
1.3 Remise en question	136
2. Des conditions de travail plus compliqué	138
2.1 Port du masque	138
2.2 Davantage de travail	139
3. Pass sanitaire	139
3.1 Perte de temps	139
3.2 « J'ai peur de perdre des clients »	140
3.3 Pass sanitaire pour les employés	141
CONCLUSION GENERALE	142
BIBLIOGRAPHIE	143
TABLES DES TABLEAUX	146
TABLES DES ANNEXES	147
TABLE DES MATIERES	190

RÉSUMÉ

La France occupe aujourd'hui une place de choix dans le secteur de la gastronomie mondiale. Soumise à des impératifs de résultats et de prestige, les salariés de la restauration subissent un rythme de travail qui impose des efforts considérables, avec des horaires maximum, une pression omniprésente et une culture de la performance. Pour répondre à ce rythme effréné, les employés consomment des produits psychoactifs (alcool, cocaïne, médicaments).

Notre objectif premier est que l'ensemble des acteurs de la chaîne prennent conscience de la difficulté de ces métiers, pour qu'à l'avenir les conditions de travail soient meilleures. Nous espérons que les abus en tout genre, fasse partie du passé.

Cette recherche permettra de savoir quels sont les facteurs influençant les pratiques addictives au sein de la restauration et comment lutter contre ce fléau.

Mots clefs : Restauration - Bien-être - Substances Psychoactives - Management

RESUME

France is known all over the world for its gastronomy. However, to keep this place, employees of the catering industry suffer from difficult conditions. Indeed, the hours are many, a lot of pressure, and a culture of performance. To withstand this pace, employees consume psychoactive products such as drugs and alcohol. Although prohibited, these practices are becoming more and more common. The consequences are large and sometimes dramatic.

Our primary objective is for all players in the chain to become aware of the difficulty of these jobs, so that working conditions will be better in the future. We hope that abuse of all kinds is a thing of the past.

This research will make it possible to know what are the factors influencing addictive practices within the restaurant business and how to fight against this scourge.

Keywords: Catering industry - Well-being - Psychoactive Substances - Management