



MASTER SCIENCES SOCIALES DE L'ALIMENTATION

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Santé et Sécurité au Travail : quand l'environnement impacte notre santé mentale et physique

Présenté par :

Laura CONSTANTIN

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**

**Santé et Sécurité au Travail : quand
l'environnement impacte notre santé mentale
et physique**

« L'ISTHIA de l'Université Toulouse Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteure ».

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord mon Maître de mémoire, M. LAPORTE pour ses précieux conseils, son écoute lors de nos entretiens et qui a su dégager du temps pour me guider durant ce travail de recherche.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation de l'Université Jean Jaurès à Toulouse pour leur enseignement et leurs conseils tout au long de l'année. Plus particulièrement je souhaite remercier Mme DERANCOURT pour son aide concernant la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), M. SERRA-MALLOL pour son soutien psychologique, M. ANGELI pour les apports de professionnel concernant la sécurité au travail, Mme TIBERE pour le suivi durant les entretiens personnalisés.

Je suis également reconnaissante envers mes camarades des promotions de première année de Master MIRC et SSAA 2020-2021 qui m'ont soutenue durant l'élaboration de ce Mémoire, dans le contexte particulier de la crise sanitaire (COVID-19). Tout particulièrement Ophélie BERTON avec qui j'ai passé de nombreuses soirées *Zoom* à travailler, Emma RAFFIN et Emma CARQUET pour leur soutien et l'accompagnement lors de nos points mémoire. En effet, elles ont su me remotiver quand j'en avais besoin, ont relu mon travail et montré l'importance de prendre du temps pour moi. Je remercie de même Laurie SOUAL, mon ancienne camarade de L3 SAA, pour son soutien, son écoute et qui m'a fait sourire.

Pour finir, je remercie mon cousin, qui a sauvé mon ordinateur après sa panne. Cette période a été pour moi le plus gros coup de stress durant la rédaction de mon Mémoire et sans son aide vous ne liriez certainement pas ces lignes aujourd'hui.

SOMMAIRE

<i>REMERCIEMENTS</i>	5
<i>SOMMAIRE</i> 6	
<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	7
<i>PARTIE 1 : DÉFINITIONS</i>	9
Chapitre 1 : L'environnement de travail.....	10
Chapitre 2 : Le management.....	30
<i>PARTIE 2 : QUAND L'ENVIRONNEMENT IMPACTE LA SANTÉ MENTALE ET PHYSIQUE</i>	42
Chapitre 1 : Problématisation	43
Chapitre 2 : Cadrage théorique.....	50
Chapitre 3 : Formulation des hypothèses	55
<i>PARTIE 3 : L'ÉTUDE DE TERRAIN</i>	60
Chapitre 1 : La méthodologie générale.....	61
Chapitre 2 : Terrain envisagé	65
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	79
TABLE DES ANNEXES	82
TABLE DES FIGURES	83
LISTE DES TABLEAUX	84
TABLE DES MATIERES.....	86

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Durant mes études en Hôtellerie-Restaurant je me suis rendu compte à travers mes différents stages que l'environnement de travail est l'un des facteurs qui a le plus d'impact sur le moral et la motivation des individus. Dans ces domaines d'activité il est très fréquent de subir régulièrement des départs et des remaniements d'équipes. En effet, ce sont des métiers physiques, qui demandent beaucoup de temps et dans lesquels il faut avoir une grande force mentale. Il me tient donc à cœur d'étudier l'aspect du bien-être au travail et de voir les améliorations qui existent ou qu'il faudrait mettre en place. C'est pour cette raison que je me suis orientée sur les deux aspects de l'environnement qui sont l'environnement physique et l'environnement social.

Dans une entreprise, il est primordial de prendre soin de ses collaborateurs. Une personne qui se sent bien sur son lieu de travail sera plus motivée et plus productive. De plus le bien-être au travail permet de fidéliser ses collaborateurs, car quand on se sent bien et utile on ne veut pas quitter l'entreprise dans laquelle on travaille.

La libération de la parole autour des maladies mentales a mis en lumière celles développées au travail. Qu'elles soient liées au stress ou aux méthodes d'encadrement, elles peuvent avoir de lourdes conséquences pour les individus. Le management par le *care* qui se développe de plus en plus m'a donné envie de travailler sur cette thématique de l'impact de l'environnement sur la santé des individus.

Mon mémoire de recherche se base donc sur la santé et la sécurité en lien avec l'environnement de travail dans le secteur de la restauration collective en général et non pas sur une des branches spécifiques de ce domaine. Je vais donc traiter du domaine dans sa globalité et essayer de traiter de tous les secteurs.

La question de départ choisie est donc :

« En quoi l'environnement de travail influence la santé des individus ? »

Cette question de départ met en avant les difficultés d'adaptation des individus à leur environnement de travail ainsi que les enjeux managériaux qui en découlent. Elle permet de réfléchir sur les liens qu'il peut y avoir entre l'environnement de travail et l'évolution de santé des collaborateurs de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous allons voir les définitions des termes tels que les types d'environnement de travail, le management, la santé, la sécurité, etc... qui sont essentielles à la bonne lecture et compréhension de l'ensemble du sujet.

Dans une seconde partie nous traiterons les différentes hypothèses et solutions face au problème de la santé au travail.

Enfin, nous mettrons en place les idées pour le Mémoire de deuxième année de Master avec les méthodes de recherche qui existent, leurs avantages et leurs limites. Nous sélectionnerons l'outil de recherche le plus adapté pour mon sujet et qui sera à mettre en place sur le terrain pour valider ou invalider les hypothèses expliquées dans la deuxième partie.

PARTIE 1 : DÉFINITIONS

La première partie de ce Mémoire de recherche va nous permettre de poser les bases théoriques de ce thème. Tout au long de cette partie nous allons définir les termes centraux de ce travail ainsi que le domaine dans lequel les recherches s'appliquent. Ces définitions nous permettront de bien visualiser le même sens de ces mots et éviter les confusions.

Chapitre 1 : L'environnement de travail

Au cours de ce premier chapitre nous allons définir les termes récurrents que nous allons rencontrer tels que « l'environnement de travail », voir ce qu'il comprend et son importance, la « restauration collective », son évolution et les différents types d'établissements de ce secteur ainsi que la « santé » et la « sécurité ».

1) Qu'est-ce que l'environnement de travail ?

a) Définitions

L'environnement de travail est composé de deux aspects : l'environnement physique et l'environnement social. L'environnement physique¹ concerne tout ce qui est en rapport avec le bâtiment, le matériel, l'agencement, l'ambiance lumineuse, le niveau sonore ambiant, l'exposition aux vibrations ou aux variations thermiques, etc. En fait, il concerne le milieu physique dans lequel l'individu va évoluer. Ce type d'environnement va impacter principalement la santé physique des individus. L'ergonomie des installations sur les lieux influence en bien et en mal les postures des personnes et peut donc préserver leur santé physique ou dans les cas malheureux la dégrader.

¹ BISCH Cécile. Environnement physique de travail. *Cairn*, 2016, p.178-181. Disponible sur <https://cutt.ly/dcEXyOA>. (Consulté le 4-12-2020).

L'environnement social est pour sa part créé par les différents rapports sociaux et les interactions entre les individus et va quant à lui principalement agir sur la santé mentale. Le terme commun employé pour désigner cet environnement social est celui de « l'ambiance sur le lieu de travail ». Plus il existe de liens entre les différents collaborateurs et meilleure est la communication. Si les individus s'entendent bien ils auront plus tendance à s'entraider et à faire en sorte que l'entreprise ait un bon fonctionnement. Travailler avec des soutiens permet de se sentir bien et "à sa place" dans l'organisation.

b) La restauration collective

Le « manger ensemble » est en France une institution. Notre société est organisée de manière à ce que les personnes puissent manger en communauté. La commensalité² est inculquée depuis notre plus tendre enfance à travers le cadre familial puis se poursuit avec une ouverture sur le monde extérieur. Le fait de manger chez soi se différencie du fait de manger en extérieur car les pratiques peuvent varier en fonction des individus et du regard qu'ils peuvent avoir sur le mangeur. Les établissements de Restauration Hors Foyer (RHF), également appelés établissements de Restauration Hors Domicile (RHD), regroupent tous les lieux, zones de production et de consommation hors domicile du consommateur. La RHD se sépare en deux types de restauration : la restauration commerciale et la restauration collective. La première est à but lucratif alors que la deuxième a un caractère social. Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrerons sur la restauration collective uniquement.

La restauration collective fait partie de la branche industrielle et touche plusieurs secteurs qui ont pour points communs une population captive (à différents degrés) et un caractère social des repas distribués. Par exemple, en fonction de leur âge ou de leur situation certains individus ne peuvent pas quitter les lieux pour profiter d'un repas en dehors de l'enceinte de l'établissement, c'est le cas des prisonniers, des enfants en bas âges dont les parents ne peuvent pas assurer la prise en charge aux horaires des repas ou des personnes âgées placées en Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées

² G. COMORETTO, A. LHUISSIER et A. MAURICE. Quand les cantines se mettent à table... Commensalité et identité sociale, 2020. [en ligne]. 163 pages. Disponible sur ScholarVox <https://cutt.ly/ExklVUi>. (Consulté en 2020).

Dépendantes (EHPAD), etc. La deuxième notion peut se nuancer en fonction du type de structure car dans les établissements privés ce caractère social n'est pas toujours présent. Un repas à caractère social est un repas dont le coût n'est pas entièrement supporté par le consommateur. L'autre partie du coût de ce repas est prise en charge par un tiers (commune, département, État, employeur, etc.). À son fondement, le but premier de la restauration collective était de lutter contre les inégalités sociales et permettre à tous de profiter d'un repas complet.

L'idée de la restauration collective vient d'après Sylvie-Anne MERIOT de la Révolution³. Mais ce n'est qu'au XIX^{ème} que nous pouvons considérer que la restauration collective autogérée était née avec l'apparition des « réfectoires ». C'est à Grenoble que les réfectoires importants se développent le plus, surtout en 1848. Dans son livre « *Le cuisinier nostalgique. Entre restauration et cantine.* » (2016), elle raconte que la réelle naissance des sociétés de restauration collective remonte au milieu du XX^{ème} siècle. En effet, c'est en 1934 que la première entreprise assimilable à une société de restauration collective apparaît, il s'agit de Sogeres. Puis, c'est au tour de la société Avenance, née du groupe Jacques BOREL en 1959, avec un premier contrat de gestion en restauration d'entreprise. Mais, en fonction des sources, nous pouvons trouver des informations différentes puisque chaque société revendique sa primauté. Ce que nous pourrions donc qualifier de « véritable création » de cette branche revient plutôt à la « Société Hôtelière et de Restauration » (SHR, qui est intégrée maintenant dans Compass Group) ou à la société Sodexho (aussi appelée « Sodexho Alliance »). Ces deux entreprises ont vu le jour dans la ville portuaire de Marseille. Sodexho est une société familiale lancée par Pierre BELLON⁴ en 1966. Lors de sa création elle s'est spécialisée dans l'hôtellerie maritime dans les paquebots de ligne et de croisières. Pour SHR, lancée en 1963, sa spécialisation d'origine est l'approvisionnement des navires et la société développe également une filiale épicière, Cofrapex (vendue au groupe Aldis dans la première partie des années 1990). Dès le milieu des années 1960, les deux groupes se sont diversifiés en proposant des services de gestion de « bases vie » pour répondre à la demande de leurs clients. Cette offre de service concerne l'approvisionnement des sites isolés (plates-formes pétrolières) en alimentation, consommables, équipements divers, ... qui sont nécessaires à leur fonctionnement et à la vie des personnes y travaillant mais ce n'est pas tout, il faut également assurer

³ 1789 : le repas distinctif de « l'élite » est un symbole qui tend vers un modèle universel. Pour affirmer cette volonté de populariser ces pratiques le développement d'un système scolaire fondé sur le mérite individuel est pensé. Puis dans la même lancée de l'égalité des chances ont germé les idées de repas accessibles à tous.

⁴ BELLON Pierre et BORGEAUD Emily. *Je me suis bien amusé ! Sodexho raconte...* Editions d'Organisation, 2006.

l'organisation de services annexes (gestion de supérettes, la désalinisation de l'eau, la sécurité des sites, etc.). Ces prestations concernaient aussi la prise en charge de la production des repas sans tenir compte des événements imprévisibles des livraisons. Entre la fin des années 1960 et au début des années 1970, les sociétés de restauration les plus connues et des plus grands groupes actuels voient le jour. Spécialisées dans la restauration ou les prestations de traiteurs d'un côté, ciblés sur la logistique de l'autre, ils ont fini par converger vers la gestion de services de restauration que nous connaissons actuellement. Cette activité confrontée à bon nombre de contraintes qualitatives, d'hygiène et de gestion a dû s'adapter en élevant petit à petit son niveau de qualification (*Le cuisinier nostalgique. Entre restauration et cantine*, Sylvie-Anne MERIOT, 2016, p.17-52)⁵.

Les différents secteurs d'activités de la restauration collective sont le scolaire, le médical, l'entreprise, etc. Ces secteurs nous les connaissons, de notre plus tendre enfance à la cantine de l'école jusqu'aux restaurants des établissements d'accueil pour la population vieillissante, le français mange avec ses pairs dans ce type de structures. La pause méridienne commune permet de se sociabiliser autour du repas et cette mentalité devenue une nécessité a permis à la restauration de voir le jour. Le repas pris en groupe permet de marquer une certaine forme d'appartenance au groupe, c'est donc fédérateur. Les « cantines » scolaires, les selfs services des grandes écoles, les restaurants d'entreprises, les hôpitaux, les maisons de retraite, etc., sont autant de moyens de rencontrer un établissement de restauration collective au cours de sa vie. Les gens mangent ensemble et plus ou moins la même chose, cela permet donc de faire la discussion et rapproche les individus entre eux.

Les différents secteurs de la restauration collective se déclinent en plusieurs sous-parties. Pour la restauration scolaire il y a le primaire, le secondaire et le supérieur. Dans la restauration médicale se différencient les hôpitaux, les cliniques, les maisons de retraite et le portage à domicile. En ce qui concerne la restauration d'entreprise, elle se décline de deux façons le privé et le public. Il existe d'autres formes de restauration collective qui ne sont pas catégorisées dans un grand groupe comme le pénitentiaire ou l'armée. Chaque secteur a ses propres besoins d'espace, de matériel, etc. Par exemple, en restauration d'entreprise les besoins dépendent souvent de l'activité économique de l'entreprise. Il est possible de voir des Restaurants Inter Entreprise (RIE) et Inter-Administratif (RIA), ces

⁵ MERIOT Sylvie-Anne. *Le cuisinier nostalgique - Chapitre premier. Historiographie de la restauration et de l'alimentation.* CNRS Éditions (openedition.org). Disponible sur <https://cutt.ly/qcEC50u>. (Consulté le 4-1-2021).

restaurants d'entreprise partagés permettent aux plus petites structures de se regrouper afin de proposer un lieu de restauration aux employés à moindre coût. Pour les hôpitaux, les lieux doivent s'adapter aux différents régimes spéciaux, aux contraintes architecturales (car souvent la cuisine est pensée une fois toutes les autres installations implantées), l'hygiène doit primer car une majeure partie des mangeurs est une population à risque (malades, enfants et personnes âgées), le matériel doit être fiable car la structure fonctionne toute l'année.

Un établissement de restauration collective peut être géré de différentes manières. La restauration peut être en autogestion ou en concession. L'autogestion c'est quand le responsable de l'établissement (le maître d'ouvrage) s'occupe lui-même de la production et de la distribution des repas. La concession est un contrat qui lie le responsable de l'établissement et un sous-traitant. De ce fait le maître d'ouvrage délègue les tâches de production et de distribution des repas (ou une partie de ces tâches) à une société spécialisée appelée Société de Restauration Collective (SRC). Il existe donc plusieurs types de contrats de concession⁶. Ces différents contrats ainsi que leurs modalités sont détaillés dans le premier tableau de ce travail de recherche.

⁶ Contrats de concession : un partenaire privé investit dans le bâtiment, matériel, etc.
LAPORTE Cyrille, Cours UE 604 « Acteurs et logiques d'action dans les systèmes de restauration collective », *La restauration collective*. M1 MIRC, ISTHIA, Université de Toulouse Jean Jaurès, 2020.

Tableau 1 : Les différents types de contrats de concession

Type de contrat	Modalités du contrat
Gestion de la restauration	<ul style="list-style-type: none"> - Long terme. - SRC⁷ : production et distribution des repas. - Locaux⁸ : appartiennent au maître d’ouvrage. - Personnel⁹ : SRC ou maître d’ouvrage.
Concession du service restauration	<ul style="list-style-type: none"> - Long terme. - SRC : financement et exploitation de l’unité de restauration. - Personnel : SRC.
Livraison des repas	<ul style="list-style-type: none"> - Temporaire ou long terme. - SRC : production dans les locaux et distribution dans les locaux du maître d’ouvrage. - Locaux : appartiennent à la SRC.
Approvisionnement alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Temporaire ou long terme. - SRC : livre les matières premières. - Maître d’ouvrage¹⁰ : production des repas. - Locaux : appartiennent au maître d’ouvrage.
Assistance technique	<ul style="list-style-type: none"> - Transitoire. - SRC : mise à disposition de son savoir-faire.

Source : CONSTANTIN LAURA, sur la base des données de LAPORTE Cyrille, 2020

2) La santé et la sécurité au travail

a) La santé

La santé est un terme défini par le préambule de la constitution de l’Organisation Mondiale de la Santé (OMS) depuis le 22 Juillet 1946. La santé est un « état de bien-être total physique, social et mental de la personne ». Elle ne se résume donc pas à l’absence de

⁷ SRC : dans ce tableau sont indiquées les missions de la SRC en fonction du type de contrat passé.

⁸ Locaux : dans ce tableau nous voyons si les locaux de production sont la propriété de la SRC ou du maître d’ouvrage.

⁹ Personnel : dans ce tableau nous pouvons voir que le contrat de travail peut se passer entre la SRC et l’employé ou entre le maître d’ouvrage et l’employé.

¹⁰ Maître d’ouvrage : dans ce tableau sont indiquées les missions du maître d’ouvrage en fonction du type de contrat passé.

maladie. La santé est un état de bien-être complet et qui peut se scinder en deux catégories : la santé physique et la santé mentale. La santé physique peut être altérée par toutes les maladies, les douleurs, les blessures, le handicap, etc. La santé mentale quant à elle peut être affectée par les « maladies invisibles » qui touchent à l'état psychologique de l'individu comme les addictions, les dépressions, les troubles neurologiques et divers (Troubles Obsessionnels Compulsifs (TOC), etc.), les psychoses, les maladies mentales héréditaires, etc.

Pour en apprendre plus sur la santé et ses liens avec l'environnement nous allons nous tourner vers une discipline montante qui est la psychologie de la santé. Cette discipline se concentrait à ses débuts sur les facteurs psychosociaux affectant le développement des maladies. Elle a aujourd'hui élargi son champ d'études et cherche à montrer que le bien-être mental a un effet positif sur la santé. L'impact des facteurs psychosociaux sur la santé est possible grâce aux voies transactionnelles. Pour comprendre leur fonctionnement il faut faire une double évaluation basée sur les perceptions. Le modèle transactionnel est un concept de Richard LAZARUS et Susan FOLKMAN (1984) qui s'explique comme l'ajustement des individus aux perturbations de leur environnement. Des échelles, générales ou spécifiques, permettent d'évaluer les différentes transactions. La transaction va ensuite impacter la santé de l'individu. La première évaluation consiste donc à étudier le stress perçu. Le stress est une de ces transactions particulières qui existe entre l'individu et la situation à laquelle il est confronté. Dans le cadre de cet exemple, l'échelle d'évaluation peut comparer les différentes sources de ce stress : stress médical, familial, professionnel ou encore scolaire. Les effets de ce stress vont avoir des retombées défavorables pour l'individu (augmenter son anxiété, favoriser un état dépressif, augmenter les comportements à risques). La deuxième évaluation concerne le contrôle perçu ainsi que le soutien social perçu. Le contrôle perçu est le fait de croire que l'individu est maître d'une situation en particulier. L'échelle d'analyse permet ici d'évaluer la perception de contrôle de l'individu face à une situation. L'individu ressent généralement des effets positifs qui dépendent tout de même de la situation et de son propre ressenti. Ces effets positifs entraînent des comportements sains. Le soutien social perçu correspond quant à lui aux ressources sociales perçues vis-à-vis d'un problème. Si les personnes sont disponibles pour aider et que l'individu est satisfait de cette aide nous pouvons dire que le soutien perçu est élevé. Ce soutien social protège la santé mentale de l'individu car elle réduit le stress perçu, améliore le contrôle et augmente les stratégies actives. Sur le lieu de travail, le

soutien perçu, qu'il soit apporté par des collègues ou des supérieurs augmente la satisfaction, diminue la dépression et le risque de *burn out*.

Dans les organisations il est courant de voir des formes de harcèlement moral et physique. Les attaques sont souvent liées au physique des individus et dans la plupart des cas ce sont les femmes qui les subissent. Le harcèlement moral est une forme de pression exercée sur une personne de manière répétitive et pesante¹¹. Le harcèlement peut mener au développement de troubles chez les individus, au développement de phobies sociales et même au *burn out* aussi appelé épuisement au travail. Les maladies mentales liées au harcèlement sont des pertes de mémoires, des dépressions, des crises d'angoisses, des troubles anxieux et cela peut même pousser jusqu'aux pensées suicidaires.

Le harcèlement moral dans le milieu de la restauration se présente sous plusieurs formes. Les principales sont les dérives sexistes qui sont récurrentes, les conversations machistes et la division du travail discriminatoire (par le physique des individus¹²) et genrée. Par exemple, les femmes plutôt « mignonnes » seront en contact avec les clients (distribution, caisse, bar), les hommes affectés à des postes plus physiques (à la production ou à l'économat). Ces clichés de la société sont une forme de discrimination au travail qui est interdite en France. D'ailleurs, le harcèlement moral¹³ et le harcèlement sexuel¹⁴ ont tous les deux leur place dans le Code du Travail. Concernant le harcèlement moral, nous remarquons que les comportements vus ci-dessus ne devraient déjà plus exister et sont même interdits.

« Article L1152-1

Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

¹¹ MULLER Quentin et CASTANIER Yann, *Management par la terreur au siège français de McDonald's*. Article du 12/10/2020. Disponible sur <https://cutt.ly/Pxkagid>. (Consulté en 2020).

¹² MULLER Quentin et CASTANIER Yann, Enquête commune de Streetpress et Médiapart du 12/10/2020, *Sexisme, grossophobie et harcèlement, 78 employés de McDonald's brisent l'omerta*. Disponible sur <https://cutt.ly/Gxkpl68>. (Consulté en 2020).

¹³ Code du Travail, Chapitre II : Harcèlement moral (Articles L1152-1 à L1152-6), disponible sur Légifrance, Disponible sur <https://cutt.ly/fxkoGjm>. (Consulté en 2021).

¹⁴ Code du Travail, Chapitre III : Harcèlement sexuel (Articles L1153-1 à L1153-6), disponible sur Légifrance, Disponible sur <https://cutt.ly/mxko27x>. (Consulté en 2021).

L'article le plus complet que j'ai pu trouver sur le harcèlement sexuel est le suivant :

« Article L1153-1

Modifié par LOI n°2012-954 du 6 août 2012 – art. 7

Aucun salarié ne doit subir des faits :

1° Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;

2° Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. »

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont des problèmes de santé déclenchés par des mouvements répétés, des mauvaises postures récurrentes ou des chocs. Dans les métiers manuels ce type d'usure est fréquent. Ces troubles sont caractérisés par des douleurs ou gênes à la réalisation d'un mouvement. Parmi eux nous retrouvons les tendinites¹⁵ qui sont des douleurs identifiées chez des sportifs qui s'entraînent sur une technique particulière durant de longues heures ou lors d'efforts trop violents. Ce genre de blessure se traite avec un repos forcé mais lorsque la gêne est prolongée et que le membre ne récupère pas sa mobilité il est possible d'effectuer des chirurgies.

Afin de limiter ces soucis liés à des gestes répétés ou des mauvaises postures les bâtiments sont construits en prenant en compte l'ergonomie¹⁶. Ce concept désigne en fonction des définitions soit une technologie qui permet d'aménager le travail soit une discipline qui a pour but de comprendre le travail. Des organisations telles que l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT¹⁷) et le comité de la Recherche sur l'Amélioration des Conditions de Travail (RESACT¹⁸) s'y intéressent afin d'améliorer les conditions de travail.

¹⁵ Encyclopaedia Universalis, *Tendinites*, Jean-Paul CAMUS. Disponible sur <https://cutt.ly/2xkWSiM>. (Consulté en 2020).

¹⁶ Encyclopaedia Universalis, *Ergonomie*, Jean-Marie CELLIER. Disponible sur <https://cutt.ly/HxkzN6Q>. (Consulté en 2020).

¹⁷ ANACT : L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, créée en 1973. Disponible sur <https://www.anact.fr/>. (Consulté le 26-11-2020).

ANACT. *Les missions permanentes de l'Anact*. Disponible sur <https://cutt.ly/lcxh0na>. (Consulté le 5-12-2020).

¹⁸ RESACT : comité créé en 1975.

Depuis 2000, l'International Ergonomics Association (I.E.A) définit l'ergonomie comme :

« La discipline scientifique qui s'occupe de la compréhension des interactions entre les hommes et les autres éléments d'un système et comme la profession qui applique les théories, les principes, les données, et les méthodes susceptibles d'optimiser le bien-être des hommes et la performance du système dans son ensemble »

L'ergonomie aborde la sécurité au travail par l'étude des accidents du travail et permet une conception « multicausale » de l'accident et non plus « unicausale ». En connaissant plus précisément les causes de ces accidents il est possible de cibler les causes les plus importantes et rectifier par la suite les points de l'environnement physique de travail qui posent problèmes.

b) La sécurité

Trouver les textes de lois et les politiques publiques dans la restauration collective n'a pas été chose facile mais néanmoins j'ai trouvé quelques informations sur le site de l'INRS¹⁹ qui crée et diffuse des documents concernant l'hygiène et la sécurité au travail. Ces publications sont également relayées par les CARSAT²⁰. Durant les recherches bibliographiques plusieurs de ces dossiers ciblés ont permis de développer des sujets précis.

Depuis les débuts de la restauration beaucoup de points ont évolués et notamment concernant la sécurité. Les bâtiments sont construits en suivant des règles strictes pour permettre une production d'aliments sans risques sanitaires mais également afin d'assurer la sécurité des personnes qui travaillent dans les lieux. La conception d'une cuisine doit donc être pensée en fonction de plusieurs lois et réglementations qu'il faut accorder entre elles. Il faut y penser dès la phase de programmation qui va permettre de lister les besoins et d'étudier si le projet est réalisable. Dans cette liste nous retrouvons également les contraintes, les problèmes à résoudre par les concepteurs. Elle clarifie les rôles et les

¹⁹ INRS : L'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est une association loi 1901 (sans but lucratif), créée en 1973.

INRS. *Restaurants - Votre métier*. Disponible sur <https://cutt.ly/WcxnIFD>. (Consulté le 3-12-2020).

²⁰ CARSAT : Caisses d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail.

enjeux, les attentes afin qu'une hiérarchie des objectifs soit établie. Le programme rédigé par le maître d'ouvrage (le chef d'entreprise) doit être clair afin que l'équipe de la maîtrise d'œuvre réalise le projet de façon à ce qu'il soit réellement adapté aux besoins et conforme.

Ici, nous nous concentrerons sur les lois, réglementations et législations qui concernent la sécurité des individus sur leur lieu de travail.

Le travail sur un site de restauration collective comporte plusieurs risques professionnels car la plupart des métiers de la restauration sont assez physiques ou soumis à des conditions de travail désagréables.

Les conditions de travail dépendent du poste occupé. Chaque espace de travail comporte ses lots de difficultés et de risques pour la santé des collaborateurs. Les conditions les plus courantes sont les variations de températures (zones froides ou zones chaudes), passer de longues heures debout, se déplacer avec des charges importantes ou se déplacer régulièrement sur des sols mouillés.

Les risques professionnels dans le milieu de la restauration collective sont nombreux. C'est pour cette raison qu'il faut mettre en place une démarche de prévention des risques professionnels dans les entreprises. La prévention regroupe toutes les dispositions mises en place pour préserver la santé et la sécurité des collaborateurs, améliorer leurs conditions de travail et se rapprocher un peu plus de la notion de « bien-être » au travail. Cette obligation réglementaire s'impose à l'employeur et ses principes généraux sont inscrits dans le Code du travail. Il existe notamment un comité appelé Comité d'Hygiène et de Sécurité et des Conditions de Travail²¹ (CHSCT) qui veille à la sécurité et au bien-être des travailleurs dans les entreprises de plus de cinquante salariés. Cette responsabilité sociale vise à réduire le nombre d'accidents du travail ainsi que les maladies professionnelles afin de limiter les conséquences sur l'organisation (humaines, sociales et économiques). Nous allons donc lister les zones à risques et présenter sous forme de tableaux les points critiques et les problèmes possibles.

²¹ Après l'ordonnance n°2017-1386, le Comité Social et Économique (CSE) remplace les instances représentatives du personnel.

Tableau 2 : Le quai de réception

Points critiques	Problèmes possibles
Manipulations des marchandises	Possibilité de blessures avec les charges
Déconditionnement	Risque de coupures, notamment avec le cutter
Sols	Glissades : local donnant sur l'extérieur donc peut être mouillé par la pluie, les semelles des chaussures, les coulures des surgelés, des boissons explosées, etc.
Faible luminosité	Le matin à l'heure des livraisons il peut encore faire nuit
Exposition aux gaz de pot d'échappements	Pollution, intoxication (dans le cas où il n'y a pas de quai de livraison)
Equipements de manutentions (chariots, transpalettes, etc.)	Mécanique : collision avec un collègue ou un autre équipement Manuels : problèmes de TMS si les charges sont trop importantes

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Tableau 3 : La zone de stockage

Points critiques	Problèmes possibles
Ecart de températures	Tomber malade
Rayonnages en hauteur	Possibilité de chutes

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Tableau 4 : Les préparations préliminaires

Points critiques	Problèmes possibles
Manipulations de bac et d'échelles	TMS
Ouverture des boîtes	Coupures
Eplucher et découper	Coupures

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Tableau 5 : Les préparations froides

Points critiques	Problèmes possibles
Posture de travail : rester longtemps debout	TMS
Températures basses	Tomber malade

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Tableau 6 : Le local de cuisson

Points critiques	Problèmes possibles
Gazinière et postes de cuissons	Brûlures, incendie, fuite de gaz
Températures élevées	Malaises, déshydratation
Les produits chimiques de nettoyage	Brûlure chimique aux poumons en cas de vapeurs, brûlure de contact en cas de produit corrosif
Manipulations	Marmites lourdes
Posture debout prolongée	TMS

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Tableau 7 : La plonge batterie

Points critiques	Problèmes possibles
Exposition prolongée au bruit	Perte d'audition, maux de tête
Humidité constante	Problèmes pulmonaires
Manipulations de pièces lourdes	TMS
Manipulations de pièces chaudes	Brûlures

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Tableau 8 : La salle de restauration

Points critiques	Problèmes possibles
Exposition au bruit	Maux de tête
Angles des postes de distributions tranchants	Blessures
Sols glissants	Chutes
Produits chimiques de nettoyage	Brûlures de contact
Manipulations des tables et chaises	TMS

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Tableau 9 : Le local à déchets

Points critiques	Problèmes possibles
Emanations malodorantes	Maux de tête, nausées
Manipulations des bacs	TMS

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Tableau 10 : La laverie-vaisselle

Points critiques	Problèmes possibles
Bris de verre	Coupures
Manipulations de piles lourdes	TMS
Températures élevées	Maux de tête, malaises
Exposition au bruit	Maux de tête et problèmes d'audition
Equipements de manutentions (chariots, transpalettes, etc.)	Manuels : problèmes de TMS si les charges sont trop importantes

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Ces blessures sont souvent localisées sur les mains des collaborateurs car le port de protections est assez rare puisqu'il est souvent réservé aux manipulations à risque occasionnelles (utilisation de trancheuses, etc.). La plupart du temps les coupes effectuées au couteau se font à mains nues ou avec une paire de gants en latex qui n'a pas un but de protection du porteur de l'équipement.

Afin de réduire les accidents de travail les chefs d'entreprises peuvent recourir à plusieurs méthodes à mettre en place. Toute mise en place à un coût plus ou moins important mais sur le long terme l'entreprise, les organismes de sécurité sociale et les collaborateurs en sortent gagnants. La liste des documents et méthodes à mettre en place qui va suivre est non exhaustive et peut être modifiée dans les prochaines années en fonction des nouvelles législations ou de l'évolution de nos sociétés. Les premières sont la formation des équipiers ainsi que la prévention (affiches, points de rappel réguliers, etc.). Ensuite, la mise à disposition d'Equipements de Protection Individuel (EPI)²² spécifiques permet de protéger de manière adaptée les collaborateurs. Le Code du travail explique que la mise à disposition gratuite de ses EPI²³ est une obligation de l'employeur et qu'il doit s'assurer de leur bon état. Ces protections sont classées par catégorie en fonction de la gravité des risques, de leur conception et la procédure de certification qui les contrôle.

²² Dossier de l'INRS, I. BALTY et A. CHAPOUTIER, *Les équipements de protection individuelle (EPI). Règles d'utilisation*. ED 6077, 2^e édition, octobre 2013.

²³ Équipements de protection individuelle (01/20). *L'Hôtellerie Restauration*. Disponible sur <https://cutt.ly/GcxoLI7>. (Consulté le 7-3-2021).

Tableau 11 : Procédures de certification applicables en fonction de la gravité des risques et du degré de complexité des EPI

Procédure de certification	Catégorie d'EPI	Gravité des risques	Conception de l'EPI	Exemples
Autocertification (déclaration du fabricant, sous sa responsabilité, de la conformité de l'EPI aux règles techniques)	I	Minimes et facilement identifiables par l'utilisateur	Simple	Lunettes de soleil, gants de protection contre des solutions détergentes diluées...
Examen CE de type (attestation par un organisme notifié que l'EPI est conforme aux règles techniques)	II			Casques de protection pour l'industrie, vêtements de haute visibilité...
Examen CE de type + procédure complémentaire avec intervention d'un organisme notifié : système de garantie de qualité CE ou système d'assurance qualité CE de la production avec surveillance	III	Graves ou mortels	Complexe	Appareils de protection respiratoire, EPI contre les chutes de hauteur...

Source : dossier INRS ED 6077,2013, p.7

La création d'un Document Unique (DU)²⁴ rédigé par le chef d'entreprise pour prévenir des risques et prendre toutes les mesures nécessaires pour favoriser et assurer la santé des salariés. La forme de ce document n'est pas imposée mais il doit être rédigé avec sérieux et correspondre aux besoins de l'entreprise. Chaque changement dans l'entreprise entraîne donc une nouvelle évaluation des risques et donc une modification de ce document. Ce document obligatoire est un moyen de gérer la prévention des risques et d'éviter les surcoûts qu'entraîne un accident de travail. Un exemple de DU récupéré dans un dossier de l'INRS se trouve en Annexe A²⁵.

Les risques doivent être évalués selon leurs degrés de gravité (faible, significative ou forte). La hiérarchisation des risques²⁶ se représente sous plusieurs formats. Cette étape cruciale permet de définir des actions de prévention appropriées aux différentes situations de manière multidimensionnelle (technique, humaine, organisationnelle). Ces résultats se retrouvent dans le DU établis par le responsable de l'entreprise.

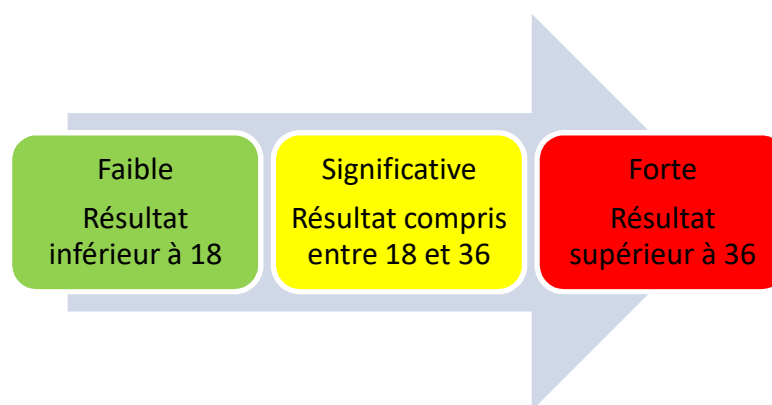
²⁴ Le Document Unique de Sécurité (DU) est obligatoire pour les entreprises de plus d'un salarié (décret n°2001-1016 du Code du Travail). Son non-respect est puni d'une amende de 1 500 € par l'inspection du travail. En cas de récidive le montant est doublé.

Dossier INRS, BOULET Sophie, *La restauration collective : Aide au repérage des risques professionnels*. ED 6075, mai 2019.

²⁵ Annexe A : « Exemple de document unique ». Dossier INRS, Sophie BOULET, *La restauration collective : Aide au repérage des risques professionnels*. ED 6075, mai 2019, p.88.

²⁶ ANGELI Igor. *Les risques professionnels*. Cours de première année de Master MIRC, ISTHIA, Université de Toulouse Jean Jaurès, 2021.

Figure 1 : Hiérarchisation du risque



Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Nous devons également quantifier les risques en fonction de leur gravité, de l'exposition, de leur probabilité, de la formation et des équipements ou moyens de protections mis en place par l'entreprise.

Tableau 12 : Quantification des risques

	Gravité	Exposition	Probabilité	Formation	Protection
0	Pas de blessure possible	Jamais en contact			
1	Blessure légère	Rare 1 fois par an	Jamais arrivé	Prévention régulière	Intrinsèque
2	ITT < 5 jours effet réversible	Inhabituelle 1 fois par mois	Est déjà arrivé dans des circonstances exceptionnelles	Formation individuelle obligatoire	Collective
3	ITT > 5 jours effet irréversible	Occasionnelle 1 fois par semaine	S'est produit 2 fois sur l'an passé	Formation obligatoire non réalisée	Protection individuelle
4	Menace sur la vie	Fréquente 1 fois par jour	Se produit tous les mois	Pas de formation pas de prévention	Rien

Source : ANGELI Igor. *Les risques professionnels*. Cours de première année de Master MIRC, 2021, p. 21.

Le risque et le danger sont deux notions différentes. Le risque est une notion abstraite qui ne peut pas s'observer directement. C'est un événement incertain qui représente l'éventualité d'une rencontre entre l'individu et un danger auquel il est exposé alors que le danger est la propriété inhérente de quelque chose pouvant causer un dommage mental ou

physique à un individu.²⁷ Pour évaluer les risques il faut choisir des outils adaptés à l'entreprise.

Ces dispositifs sont mis en place afin d'éviter les accidents de travail. Ces accidents surviennent sur le lieu de travail ou lors des déplacements professionnels. Les conséquences des accidents de travail sont physiques dans un premier temps mais sont souvent suivi par des répercussions psychologiques et sociales. Suite à un accident de travail l'organisation de travail est perturbée et les équipes aussi. Il faut remplacer en urgence et les collaborateurs sont inquiets pour leur collègue mais aussi pour leur propre sécurité.

Dans un document réalisé par la CRAM²⁸ et l'INRS, ce sont les conceptions des cuisines en restauration collective. C'est en quelque sorte un guide qui permet de penser la cuisine de manière à réduire les accidents de travail cités dans le premier document. Pour ce faire, il faut suivre les principes généraux de prévention²⁹. Il est vraiment important de bien les suivre car s'il y a un trop grand nombre d'accidents du travail la CARSAT peut mettre en demeure le maître d'ouvrage. Dans la page suivante nous verrons les principes généraux de prévention que le maître d'ouvrage doit suivre.

²⁷ ANGELI Igor. *Les risques professionnels*. Cours de première année de Master MIRC, ISTHIA, Université de Toulouse Jean Jaurès, 2021.

²⁸ CRAM : Caisses Régionales d'Assurance Maladie.

²⁹ Les principes généraux de prévention sont issus de l'art. L. 235-1 concernant le maître d'ouvrage et de l'art. L. 230-2 concernant le chef d'établissement.

Dossier INRS, SOUBRIE Stéphane, *Conception des cuisines de restauration collective : Repères en hygiène et prévention des risques professionnels*. ED 6007, juin 2007.

Figure 2 : Principes généraux de prévention

Principes généraux de prévention
<p><i>Résumé de l'art. L. 235-1 concernant le maître d'ouvrage :</i></p> <p>Le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et le coordonnateur de sécurité et de protection de la santé (SPS) doivent, au cours des diverses phases de conception et de réalisation de l'ouvrage, mettre en œuvre les principes généraux de prévention prévus aux points a, b, c, e, f, g et h du II de l'article L. 230-2, notamment lors des choix architecturaux et techniques ainsi que dans l'organisation des opérations de chantier, tant pour la sécurité du chantier que pour faciliter les interventions ultérieures sur l'ouvrage.</p>
<p><i>Résumé de l'art. L. 230-2 concernant le chef d'établissement :</i></p> <p>I – Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs.</p> <p>II – Le chef d'établissement met en œuvre les mesures prévues au I ci-dessus sur la base des principes généraux de prévention suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">a) éviter les risques ;b) évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;c) combattre les risques à la source ;d) adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;e) tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;f) remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;g) planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants ;h) prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;i) donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Source : dossier INRS ED 6007, 2007, p. 17.

Une maladie professionnelle est la conséquence directe de l'exposition à un risque physique, chimique, biologique ou résultant des conditions de travail. Ces maladies professionnelles sont inscrites dans les tableaux du régime général de la Sécurité sociale. Les employeurs sont dans l'obligation de déclarer les procédés de travail susceptibles de déclencher des maladies professionnelles auprès de la Caisse primaire d'assurance maladie ainsi qu'auprès de l'inspection du travail (art. L. 461-4 du code de la Sécurité sociale). En restauration collective, les maladies les plus fréquentes chez les salariés sont les troubles musculosquelettiques (TMS) du membre supérieur et les lombalgies. La perte d'audition progressive est elle aussi une maladie professionnelle courante pour les collaborateurs qui travaillent dans des locaux où l'exposition au bruit est continue. Cette exposition est réglementée par le décret du 19 Juillet 2006³⁰ relatif au bruit.

³⁰ Maquette « Conception des cuisines de restauration collective » de l'INRS, juin 2007.

Tableau 13 : Les valeurs d'exposition et mesures de prévention

	Niveau d'exposition quotidienne (8 heures)	Niveau de pression acoustique de crête	Dispositions en cas de dépassement
Valeurs limites d'exposition (VLE)	87 dB(A)	140 dB(C)	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de l'exposition à un niveau inférieur • Détermination des causes de l'exposition excessive • Adaptation des mesures de protection et de prévention
Valeurs d'exposition supérieures (VES) déclenchant l'action de prévention	85 dB(A)	137 dB(C)	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un programme visant à réduire l'exposition • Port obligatoire des protecteurs auditifs • Surveillance médicale renforcée
Valeurs d'exposition inférieures (VEI) déclenchant l'action de prévention	80 dB(A)	135 dB(C)	<ul style="list-style-type: none"> • Information et/ou formation sur les risques et les mesures de prévention • Mise à disposition de protecteurs auditifs

Source : dossier INRS ED 6007, 2007, p. 61.

Pour montrer son implication dans ce domaine de la sécurité au travail et sa volonté d'améliorer les conditions de travail de ses collaborateurs, l'employeur peut faire la demande d'adhésion à la norme « ISO 45001 : les nouveautés du Système de management de la santé-sécurité au travail ». D'autres normes ISO ou d'autres démarches peuvent certifier l'engagement de l'entreprise dans le domaine de la santé et de la sécurité ainsi que dans bien d'autres domaines. Pour aller encore plus loin, nous pouvons même citer la démarche de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui porte pour une grande partie sur le thème de la santé et de la sécurité au travail. Suite à un appel téléphonique avec ma professeure de RSE l'idée de parler de la RSE dans cette partie à fait sens. Il faut tout de même nuancer mes propos. La démarche RSE porte sur plusieurs points qui sont un ensemble à traiter si nous voulons nous inscrire dans cette démarche. Ici, nous traiterons uniquement des points concernant la santé et la sécurité des collaborateurs. Cette démarche permet une forme de sécurisation et entraîne la fidélisation des collaborateurs (baisse du *turn-over*³¹ dans l'entreprise). C'est une forme d'investissement sur le bien-être³² et la considération des collaborateurs permet de donner un sens à leur travail. L'image de l'entreprise est améliorée car les employés sont heureux.

³¹ *Turn-over* : taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

³² AVERTY Karine. Le bien-être au travail, une priorité pour être motivé et efficace. *Restauration Collective*, 2020, no 326, pages 30.

Pour conclure ce premier chapitre sur l'environnement de travail, nous pouvons résumer que ce dernier comme étant une sphère de travail qui a un impact sur les individus. Comme dans toutes les organisations, les individus sont influencés dans leurs décisions par ce qu'il se passe dans le groupe et autour d'eux. La santé des individus sur leur lieu de travail est encadrée par plusieurs organismes qui contrôlent que les lois visant à protéger les individus soient bien appliquées et que les accidents de travail et maladies professionnelles diminuent. Le responsable de la structure est quant à lui responsable de la mise en place de nombreux documents et du contrôle régulier de ses installations afin d'assurer la sécurité des personnes fréquentant et travaillant dans son établissement.

Chapitre 2 : Le management

Dans toutes les organisations il existe des formes d'autorité. Dans les entreprises nous retrouvons très souvent les termes de « manager » ou de « management ». Mais que signifient réellement ces termes ? C'est exactement ce que nous allons voir dans ce deuxième chapitre.

1) Qu'est-ce que le management ?

a) Définition

Pour ouvrir ce point sur le management nous allons commencer par une citation vue dans un cours sur le management de la restauration collective avec M. BARTHE :

« Manager c'est transformer le travail des autres en performance durable »

-B. GALAMBAUD(« Si la GRH était de la gestion, Editions liaisons, 2002).

Le « management » est un terme qui est apparu en 1916 dans les travaux d'Henry FAYOL mais il n'est arrivé en France que dans les années 1960. Ce terme a vu plusieurs tentatives de traduction et son origine est questionnée. Le management est un sujet complexe et pluridisciplinaire. Il n'existe pas de modèle unique.

Depuis la fin des années 80, les entreprises passent d'un modèle d'organisation pyramidale à une organisation transversale dans laquelle nous observons un tassement des lignes hiérarchiques. C'est ce qui va aboutir au management moderne. Ce type de management va connaître plusieurs crises économiques et financières mais également sanitaires, comme la crise que nous traversons actuellement (COVID-19).

À l'époque, ce terme signifiait le dépassement de soi et l'augmentation de la productivité sans vraiment se soucier du confort des employés vus comme des chiffres sur un tableau. Ensuite, est venu l'école des relations humaines avec Elton MAYO et Douglas MCGREGOR.

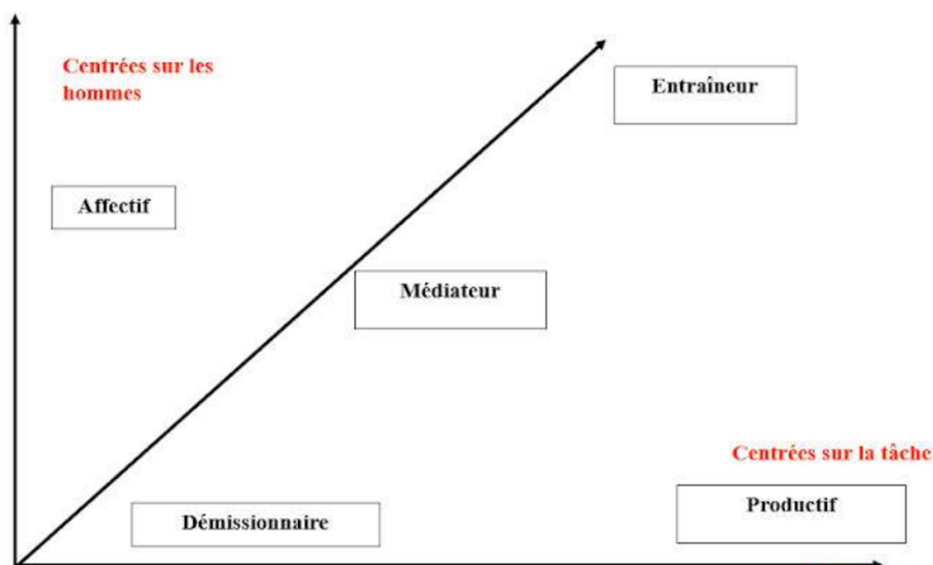
Depuis la dimension humaine est beaucoup plus prise en compte et est même règlementée comme nous avons pu le voir dans le chapitre sur la sécurité au travail. La différence principale entre le management d'avant et le management moderne est qu'il existe une nuance dans l'orientation du management et plus comme unique but la productivité (même si elle reste un point important). Aujourd'hui, les responsables ne sacrifient pas tout pour augmenter leur production, ils prennent en compte les conditions de travail des collaborateurs et ne veulent pas faire l'impasse sur l'ergonomie de leurs équipements et espaces de travail. Ce terme a donc évolué entre la période de sa première mention et celle que nous connaissons de nos jours. Actuellement ce terme désigne un processus qui permet d'obtenir des résultats de façon efficace et performante. L'efficacité c'est atteindre les objectifs fixés et la performance c'est les accomplir avec le moins de ressources possible. La performance inclut donc le concept d'efficience. Le management c'est l'art du dialogue, il faut savoir écouter pour se tenir informer de ce qu'il se passe dans la structure et pour réfléchir aux solutions à mettre en place.

b) Les différents types de management

Il n'existe pas un seul type de management, ni même un « bon » management ou un « mauvais ». Le management n'est pas une théorie que nous devons connaître et appliquer dans toutes les situations, c'est quelque chose qui s'apprend avec l'expérience du terrain. Il existe plusieurs pratiques managériales qui sont plus ou moins adaptées au contexte. Dans les travaux de BLAKE et MOUTON, les différents types de management peuvent se représenter dans un graphique avec deux axes : le premier qui mesure l'importance de l'humain dans la structure et le deuxième qui représente l'importance du résultat. D'après ce graphique un chef d'entreprise qui serait concentré uniquement sur la tâche de travail à accomplir (sur la production) ou uniquement sur l'humain (sur l'affectif) aurait des aspects négatifs. Aucun des extrêmes n'est donc efficace ou bon pour l'organisation quelle qu'elle soit. Dans le tableau ci-après nous décrivons les types de management ainsi que leurs principes clefs de fonctionnement.

Nous verrons également un autre tableau qui a pour but d'expliquer les différents courants d'organisationnels des entreprises.

Figure 3 : Schéma des différents types de management



Source : Jean-Philippe SAJUS. Cours M1 MIRC Management opérationnel, 2020.

Tableau 14 : Les différentes pratiques managériales

Type	Principes
Productif	<ul style="list-style-type: none"> -Efficacité au travail (organise, dirige, contrôle). -Chef distant, autoritaire, montre son pouvoir, tranche et décide de tout. -Tout est clair et précis. -Collaborateurs dans l'attente (dépendants).
Affectif	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfaire les aspirations du personnel. -Ambiance détendue. -Risques de jalousie et rivalité. -Déconsidération du chef, vu comme incompetent sur le plan technique.
Démissionnaire	<ul style="list-style-type: none"> -Chef évite de s'engager et de se faire remarquer. -Habitudes et règlements. -Subordonnés libres de s'organiser dans la limite où tout se passe bien, sans problèmes. -Risques de conflits et de luttes pour le pouvoir. -Mauvaise ambiance. -Mauvaises initiatives.
Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> -Autant d'importance au personnel qu'à la production. -Risques de démotivation.
Entraîneur	<ul style="list-style-type: none"> -Chef qui anime son équipe. -Efficacité maximum. -Tirer parti de la psychologie des individus.

Source : CONSTANTIN Laura, sur la base de données de SAJUS Jean-Philippe, 2021

Tableau 15 : Les différents courants organisationnels des entreprises

Courant	Relation hiérarchique	Equipe de travail	Traitement des problèmes et conflits
Organisation Scientifique du Travail (OST)	« Chef décisionnaire » <u>Style</u> : autoritaire traditionnel. <u>Supérieur</u> : décide, contrôle. <u>Subordonné</u> : exécute. <u>Autorité</u> : fondée sur le statut et la compétence technique.	Groupe d'individus complémentaires (collectif). Pas de travail en équipe, isolement, individualisme, hyper spécialisation. Répétition. Caractère formel des définitions de fonctions et des relations de travail. Directive, fiche de poste, circulaire.	Les problèmes doivent être résolus par les spécialistes du domaine concerné. Beaucoup d'accidents de travail (bricolage). Pour tout problème, une bonne solution déterminée par le responsable compétent.
Relations humaines	<u>Autorité</u> : fondée sur la personnalité du chef et les relations qu'il développe. Empathie/Affect.	Recherche du groupe idéal, bon climat, bonne ambiance. Pauses. Le groupe est une fin en soi. Le collectif est plus important que tout, même que la productivité. Développement des relations informelles. Démarche orale.	Les problèmes humains sont à la base des relations de travail (liés à l'organisation). Tout problème a sa solution psychologique que nous constatons auprès des personnes concernées.
Management et nouvelles formes d'organisation du travail (management moderne)	<u>Style</u> : opérationnel. Négociation. Concertation. Supérieur : reconnaît le pouvoir du subordonné, cherche à développer sa prise de responsabilité et son autocontrôle. <u>Autorité</u> : fondée sur la fonction de médiation, d'organisation et de coordination.	Conscience du caractère partiel et inachevé de l'équipe de travail. Objectif commun. Moyen pour y arriver éphémère. Reconnaissance des différences individuelles. Volonté de développer de concert les aspects techniques et affectifs des relations au travail.	Les problèmes de travail sont aussi des problèmes humains. Négocier et inventer des solutions « satisfaisantes » avec les personnes compétentes et concernées.

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

L'OST et les Relations humaines sont l'exact opposé l'une de l'autre. Le management³³ et les nouvelles formes d'organisation du travail est un mélange de l'OST et des Relations humaines.

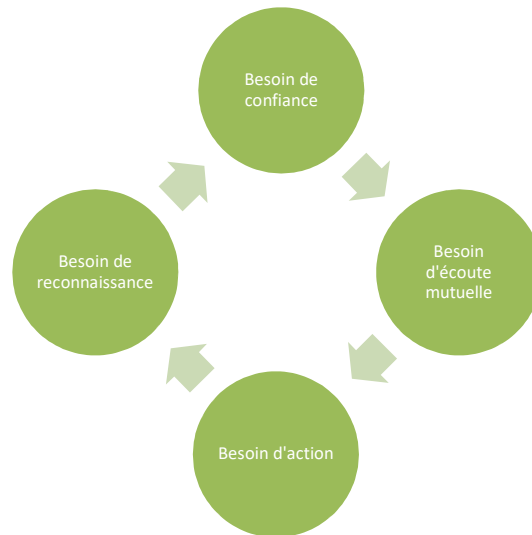
La majeure différence entre les types de management est donc leur tendance à prioriser l'humain ou le résultat. Un manager doit connaître ses collaborateurs ainsi que la culture de l'entreprise dans laquelle il se trouve afin de choisir un type de management adapté et accepté de tous.

Nous allons à présent comparer deux extrêmes du management : « le management de la terreur » et le « management du care ». Durant mes recherches bibliographiques j'ai trouvé beaucoup de documents sur le « management de la terreur », présent surtout dans les grandes entreprises (ex : France Télécom, McDonald's³⁴) en période difficile afin de réduire les effectifs et licencier en masse, ils poussent à bout les gens pour les obliger à quitter l'entreprise. Dans ces situations les supérieurs exercent une pression morale sur les collaborateurs, font du harcèlement moral et dans les cas les plus connus les collaborateurs finissent par envisager le suicide ou le font réellement. A l'opposé, le « management du care » se concentre sur le bien-être des individus. La mise en place de ce management nécessite de repenser les rapports hiérarchiques de l'entreprise et pour le mettre en place il faut donc répondre à un cycle de besoins : la confiance, l'écoute mutuelle, l'action et la reconnaissance.

³³ Rédaction, La. *Les 6 commandements du management bienveillant*. HR Voice - Toute l'actu RH, 2018. Disponible sur <https://cutt.ly/UcxvPqT>. (Consulté le 15-1-2021).

³⁴ STREETPRESS. Management par la terreur au siège français de McDonald's. *StreetPress* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/PhiUfJr>. (Consulté le 15-10-2020).
STREETPRESS. Sexisme, grossophobie et harcèlement, 78 employés de McDonald's brisent l'omerta. *StreetPress* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://cutt.ly/mhIUIRG>. (Consulté le 15-10-2020).

Figure 4 : Management par le care



Source : CONSTANTIN Laura, 2021

La confiance³⁵ se construit à travers un processus long et complexe. Pour avoir confiance il faut que les compétences soient reconnues de la hiérarchie, le supérieur doit être bienveillant envers les subordonnés et la vérité doit s'établir dans les rapports interpersonnels.

L'écoute mutuelle existe quand le collaborateur est libre de s'exprimer et que le manager est à son écoute. C'est dans ce cadre de réciprocité informelle que les échanges peuvent se faire. Sans la discussion, il ne peut pas y avoir de progrès dans la structure car le manager ne sait pas tout. Durant les échanges peuvent se transmettre des informations, des avis, des idées ou des demandes pour satisfaire des besoins.

L'action permet aux collaborateurs de se sentir utiles. Cette étape leur permet de retrouver un sens au travail qu'ils fournissent dans l'entreprise.

La reconnaissance permet de prendre confiance en soi. Le lien de dépendance qui existe entre le manager et le collaborateur doit être admis pour que la reconnaissance puisse exister.

³⁵ J. IGALENS. SAJUS Jean-Philippe. UE701 *Management opérationnel*, Cours M1 MIRC, ISTHIA, Université de Toulouse Jean Jaurès, 2020.

2) Le cadre légal du management

a) *Le statut de cadre vs. le statut de manager*

Débutons cette sous-partie par un petit point sur les termes qui au fil du temps ont fini par devenir synonymes. Les deux notions que nous allons définir ici sont celles d'« encadrer » et de « manager ». L'origine du terme « manager » se trouve dans la fusion de deux mots : « ménage³⁶ » et « manège³⁷ ». D'après Christian THUDEROZ (2006), manager c'est gérer les humains et les matériels, avec patience, discipline et rigueur. Manager est une condition et non un poste, qui signifie que la personne a sous sa responsabilité une équipe, organise le travail, maîtrise les impacts des technologies numériques, maîtrise le temps et la charge de travail, maîtrise la gestion de la mobilité et s'engage en faveur de la diversité. Encadrer³⁸ c'est faire travailler les autres, leur expliquer comment travailler, les recadrer si besoin ou intervenir sur la discipline, l'obéissance, le respect des cadences et des consignes de sécurité. Un cadre travaille en autonomie, a un certain niveau de responsabilité, souvent assez élevé, et occupe une place particulière dans l'entreprise. Il est fortement intégré dans l'organisation. Le cadre est responsable d'orienter l'action des collaborateurs, donne du sens à leur action, il doit incarner des valeurs fortes dans leurs comportements, créer une équipe performante, communiquer efficacement et réguler les situations conflictuelles. Toutefois, un cadre n'encadre pas forcément, comme les cadres experts, et il existe des encadrants qui ne sont pas des cadres, comme par exemple les agents de maîtrise.

Les managers ont pour rôle de diriger les activités des collaborateurs de niveau inférieur dans l'organigramme de l'entreprise. Il existe 3 types de managers qui sont les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires et les agents de maîtrise.

³⁶ Ménage : demeurer, séjourner, maison, administration domestique. Cours UE701 *Management opérationnel*, 2020.

³⁷ Manège : dresser un cheval, Cours UE701 *Management opérationnel*, 2020.

³⁸ Définition vue dans le cours UE 701 *Management opérationnel*, 2020.

Les rôles du cadre³⁹ sont au nombre de dix d'après Henry MINTZBERG⁴⁰ et ces rôles se regroupent en trois catégories qui sont les rôles interpersonnels, les rôles informationnels et les rôles décisionnels. Nous pouvons les observer en détail dans le tableau ci-dessous qui les classent en fonction de leur catégorie :

Tableau 16 : Les rôles du cadre

Catégories	Rôles
Rôles interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> -Recevoir le dirigeant d'un client essentiel. -Faire un bilan sur les objectifs à atteindre avec les collaborateurs. -Participer à une réunion d'experts dans le même secteur.
Rôles informationnels	<ul style="list-style-type: none"> -Collecter de l'information réseaux. -Diffuser des informations essentielles à un collaborateur. -Porte-parole auprès de la direction d'une baisse de la motivation suite à leurs décisions.
Rôles décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> -Lancer un projet et mobiliser l'équipe autour du projet. -Gérer un conflit entre collaborateurs. -Préparer un budget. -Recruter un nouveau collaborateur pour diriger.

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Il existe tout de même des différences légales entre le manager et le cadre. Les cadres sont plus présents dans la fonction publique et sont donc présents dans plusieurs secteurs. Nous les retrouvons dans la fonction publique hospitalière, la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale. En ce qui concerne le cadre légal, la seule piste trouvée est celle du Code du travail en libre accès sur le site de Légifrance⁴¹. Ce code étant très vaste je me suis donc plus appuyée sur des sources secondaires telles que mes cours de management suivis au cours de l'année universitaire de première année de Master Management et Ingénierie de la Restauration Collective (MIRC).

³⁹ Ooreka.fr. *Statut cadre : principes et avantages*. Disponible sur <https://cutt.ly/ocxRSgE>. (Consulté le 20-3-2021).

⁴⁰ « Le Management au quotidien. Les dix rôles du cadre », Paris, Les éditions d'organisation, 2006.

⁴¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/>, consulté en 2021.

Après des recherches par mot clé dans ce code, nous constatons que le statut de « cadre » n'est utilisé que pour désigner les personnes pouvant être électeurs aux Prud'hommes dans la section de l'encadrement. Cette section est l'une des cinq sections réservées aux salariés ayant un haut niveau d'étude (ingénieurs, des salariés ayant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière, des agents de maîtrise⁴², s'ils disposent d'une délégation écrite) ainsi que des représentants de commerce⁴³ (voyageur, représentant et placier).

Il existe donc un flou autour de la définition du statut de cadre résultant de cette absence de définition officielle du statut de cadre dans le Code du travail. Pour tenter de préciser ce statut de cadre nous remarquons qu'il est souvent associé à un haut niveau d'étude, une certaine autonomie de travail, notamment dans les prises de décision au sein de l'entreprise. Dans l'imaginaire collectif, le terme « cadre » renvoie souvent à une situation financière élevée mais en aucun cas le salaire n'entre en compte pour une définition du statut de cadre.

Dans une optique de déclaration sincère et honnête afin d'éviter les abus, l'employeur doit pouvoir justifier les avantages qu'il accorde à certains de ses employés de manière objective et d'un point de vue purement professionnel en les nommant cadres. Le plus souvent, ces informations se trouvent dans la convention collective de la branche à laquelle l'entreprise est rattachée. Le statut de cadre comprend de nombreuses particularités, elles peuvent concerner la durée de la période d'essai, le régime de retraite, les cotisations, les heures supplémentaires et les Réductions du Temps de Travail (RTT⁴⁴), les préavis de licenciement ou de démission ainsi que les indemnités de départ. Les durées des périodes d'essai et de préavis sont souvent plus longues pour les cadres que pour les non cadres, d'autant plus pour les cadres dirigeants.

Un autre point important concerne le calcul du temps de travail des cadres. En effet, pour parer à la difficulté des entreprises de comptabiliser le temps de travail des cadres effectuant davantage d'heures que les 35 heures hebdomadaires, la seconde loi sur les 35 heures à mis en place le système des forfaits qui n'existaient pas avant la loi Aubry sur les 35 heures pour laquelle le temps de travail des cadres n'était pas décompté. Depuis la nouvelle loi sur les 35 heures hebdomadaires est donc mis en place le forfait jour qui permet de compenser le non-paiement des dépassements horaires effectués (très coûteux

⁴² Agents de maîtrise : ce sont des salariés dotés de responsabilités dans l'encadrement d'une équipe.

⁴³ Représentants de commerce : dont le métier est de vendre un produit ou service à une clientèle (particuliers ou entreprises).

⁴⁴ RTT : journée de repos obtenue afin de compenser un temps de travail excédant les 35 heures hebdomadaires.

pour l'entreprise) par des jours de repos supplémentaires. Actuellement, une année aux 35 heures équivaut à un forfait de 218 jours.

Les cadres n'ont pas les mêmes représentants syndicaux que les autres catégories de salariés. Comme nous l'avons vu plus haut, les cadres votent lors des élections prud'homales dans la section « encadrement » et non dans la section qui correspond à l'activité principale de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. D'autre part, ils peuvent également adhérer à la Confédération générale des cadres (CGC) ou aux sections « cadres » d'autres syndicats (CGT, CFDT, FO, etc.). Les cadres travaillent beaucoup sur leurs ordinateurs et ont aussi un « droit à la déconnexion⁴⁵ ». Les régimes de retraite ne sont pas les mêmes car les cadres peuvent également cotiser à un régime de retraite complémentaire pour augmenter leur pension abondamment (prévoyance retraite individuelle). Ils peuvent également se différencier de par leur accès aux avantages en nature (voiture de fonction, ordinateur, logement de fonction, etc.) mais aussi car ils peuvent être soumis, de par leur contrat, à une clause de non-concurrence. Ils bénéficient s'ils le souhaitent du soutien de l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC⁴⁶) qui permet l'insertion de jeunes cadres diplômés dans le monde du travail. Certains cadres et cadres dirigeants souscrivent également à une assurance de prévoyance en cas de décès.

Dans la fonction publique⁴⁷, la grande différence légale est celle des différents niveaux de cadres que nous avons déjà détaillés. Les différenciations de niveau à surtout son importance concernant les grilles salariales car elles n'attribuent pas le même échelon aux individus.

⁴⁵ Droit à la déconnexion : principe instauré dans le Droit du Travail et qui stipule que les employés peuvent ne pas être connectés sur leurs outils ou logiciels de travail en dehors de leurs horaires de travail.

⁴⁶ APEC : association privée et paritaire de type loi du 1^{er} juillet 1901.

⁴⁷ Service public. *Avancements d'échelon et de grade dans la fonction publique*. Disponible sur <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F568>. (Consulté le 2-3-2021).

b) La responsabilité du manager

Le statut de manager n'est quant à lui pas décrit dans la loi ou dans le Code du Travail. Il n'est donc pas normé ni codifié. En effet, manager n'est pas une profession en soit, c'est un regroupement de connaissances informelles qui sont difficiles à assimiler et qui s'acquièrent sur le terrain.

Toutefois, il semblerait que le manager soit responsable des équipes dont il a la responsabilité. Le manager est le modèle à suivre, la personne qui motive les équipes et fait en sorte d'assurer le bon fonctionnement économique de l'entreprise dans laquelle il travaille.

Du point de vue de la juridiction, le manager est donc rattaché à un statut de cadre. Il en a les bénéfices mais également les inconvénients comme la charge mentale que ce poste peut lui apporter car il est responsable et peut être désigné fautif s'il ne gère pas bien les risques qu'il décide de prendre.

La confusion entre le cadre et le manager tient sûrement sa source de la difficulté à les dissocier du point de vue légal. Le manager est donc responsable dans la limite des responsabilités de sa fonction légale.

Dans ce deuxième chapitre nous avons pu comprendre comment les entreprises en sont venues aux modes de direction actuels et comment le management a su s'imposer. Le management n'est ni une science, ni un métier, c'est la fonction qui incombe à certains cadres ou responsables dans les entreprises.

Un manager a un rôle de décisionnaire dans l'entreprise et porte la responsabilité en ce qui concerne les répercussions de ses prises de décision et les problèmes liés à l'équipe sous sa direction.

Dans les documents officiels un « manager » est souvent qualifié de « cadre ». D'un point de vue légal aucun des termes de « Manager » ou de « Cadre » n'ont de délimitations dans le Code du travail en tant que poste dans les entreprises.

En conclusion de cette première partie nous pouvons dire que celle-ci nous a permis de présenter les définitions des termes principaux de ce travail de recherche. Elle nous a également montré que le milieu de la restauration collective comporte beaucoup de risques pour les travailleurs et qu'il existe des méthodes à mettre en place, certaines sont même obligatoires.

Pour la suite de ce travail nous verrons le processus de réflexion qui va nous mener à la problématique suivante :

« Comment l'environnement social et l'environnement physique peuvent impacter le bien-être des individus au travail ? »

Pendant mes lectures je me suis questionnée sur plusieurs points qui me semblent important d'étudier dans cette thématique.

Cette problématique soulève donc plusieurs hypothèses que nous allons voir et détailler dans la deuxième partie de ce Mémoire.

**PARTIE 2 : QUAND
L'ENVIRONNEMENT IMPACTE
LA SANTÉ MENTALE ET
PHYSIQUE**

Suite à la présentation de ce thème et de ses termes, nous avons pu voir les liens existants entre le milieu et les individus et surtout l'impact du social et des structures sur la santé de ces individus.

Afin d'améliorer l'ambiance au travail et surtout de maintenir la santé des travailleurs nous allons nous pencher sur les hypothèses de cette deuxième partie et réfléchir aux moyens à mettre en place pour les valider ou invalider.

Chapitre 1 : Problématisation

Dans le premier chapitre de cette deuxième partie nous ferons un état des lieux concernant le milieu de la restauration collective ainsi que le cheminement vers la problématique révélée dans la conclusion de la première partie.

a) État des lieux

Au sens large de la restauration nous pouvons affirmer que ce secteur offre une certaine diversité de métiers et de situations variées de travail. Mais ce domaine est également un des premiers en terme d'accident de travail. Ces taux sont supérieurs aux moyennes nationales. Comme nous l'avons vu dans notre première partie, les principales causes d'accidents de travail dans la restauration sont les accidents de plain-pied (plus d'un tiers), les accidents liés aux manutentions de charges lourdes, à l'utilisation d'objets coupants ou au contact avec des surfaces chaudes.

Le rythme soutenu de travail est lui aussi un facteur de risque supplémentaire surtout en période de grande affluence de clients, appelée le « coup de feu » dans ce milieu. Dans ces situations de stress et durant lesquelles il faut agir vite le risque de blessures augmente et les accidents peuvent survenir. De plus, le stress ressenti sur de trop longues périodes peut avoir des répercussions sur les travailleurs et entraîner un épuisement professionnel, de l'anxiété, une dépression ou pousser vers des pratiques addictives.

Le secteur de la restauration comporte des métiers qui nécessitent une activité physique importante. Souvent, les tâches sont répétitives et pénibles. Les travailleurs du milieu sont quasiment tout le temps debout pendant de longues heures et dans des postures contraignantes. Toutes ces contraintes font que les problèmes de TMS, de tendinites, etc. ne sont pas rares. Les collaborateurs travaillent aussi avec des produits d'entretien chimiques qui peuvent causer des allergies, des problèmes respiratoires ou dermatologiques.

Les données relevées sur les accidents de travail concernent les différentes zones de restauration collective car ce secteur est particulièrement à risque. Les travailleurs de ce milieu sont confrontés à plusieurs risques de natures différentes qui sont présentés dans un dossier de l'INRS⁴⁸.

Dans un premier document la liste des principales causes des accidents de travail entraînant un arrêt sont mises en lumière. Nous pouvons les voir dans le tableau ci-dessous :

Tableau 17 : Les causes d'accidents

Causes des accidents avec arrêt	Répartition
Manipulation manutentions manuelles	35 %
Accidents de plain-pied	27 %
Outils individuels à main	10 %
Chutes avec dénivellation	8 %
Appareils avec produits chauds	4 %
Chute d'objets	3 %
Véhicules (sauf chariots de manutention)	1 %
Autres	12 %
Total	100 %

Source CNAMTS – année 2004

Dans ce même dossier de l'INRS nous avons une répartition des zones touchées par les blessures causées par les accidents de travail qui ont entraînés des arrêts de travail.

⁴⁸ Dossier de l'INRS, ED 6007. S. SAUBRIE. *Conception des cuisines de restauration collective*, juin 2007, p.12.

Les zones touchées les plus touchées par les blessures suite aux accidents de travail sont listées dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Le siège des lésions

Siège des lésions	Répartition
Mains	37 %
Tronc	17 %
Membres inférieurs (hors pieds)	15 %
Membres supérieurs (hors mains)	11 %
Localisations multiples	10 %
Pieds	5 %
Tête (hors yeux)	2 %
Yeux	1 %
Non précisé	1 %
Siège interne	1 %
Total	100 %

Source CNAMTS – année 2004

Après toutes ces explications nous essaierons de prouver que la sécurité au travail est un domaine qui peut toujours s'améliorer et que la priorité des entreprises peut se rediriger vers la notion de bien-être au travail des collaborateurs ainsi que celui des encadrants.

b) Cheminement vers ma problématique

Lors de mes lectures et recherches j'ai découvert ce milieu de l'environnement de travail en lien avec la santé et le bien-être des individus sur leur lieu de travail dans sa globalité.

Après ces lectures je me suis rendue compte que ce sujet est très vaste et il a soulevé plusieurs questionnements que nous allons voir et commenter ci-dessous :

- Quels impacts l'environnement social peut avoir sur les individus ?

Cette question est ressortie quand j'ai vu des articles de presse en ligne sur le harcèlement au travail et sur les pressions que certains travailleurs subissent régulièrement (ou même quotidiennement). Dans la plupart des cas les répercussions ne sont pas positives pour les individus. Je veux donc avec cette question voir si dans le cas opposé la situation peut s'améliorer. En effet, je ne trouve aucun document sur des lieux où les personnes

voient leur niveau de bien-être augmenter grâce à l’ambiance qui règne sur leur lieu de travail. Je pense donc qu’il serait intéressant de croiser ce sujet dans la suite de mes recherches.

- L’environnement physique est-il la raison principale des accidents de travail ?

Je me suis posée cette question car un des problèmes les plus récurrents en cuisine est celui des chutes. En effet, l’environnement de travail dans les cuisines doit respecter des contraintes liées à l’hygiène. C’est pour cette raison que principalement les sols sont carrelés dans ce type de structures. De plus, il est régulièrement nettoyé et donc souvent mouillé ce qui augmente les risques de chutes. Au vu des réglementations et des normes de sécurité ainsi que des nombreuses formations sur le sujet je me demande si de nos jours c’est toujours le cas. Actuellement, je me demande si des arrêts de travail en lien avec des problèmes de santé physique survenus suite à un accident de travail sont toujours plus nombreux que ceux concernant d’autres raisons, comme par exemple des arrêts en lien avec des états de santé mentale dégradée.

- L’utilisation de matériels et équipements plus ergonomiques réduit-elle les troubles musculo-squelettiques ?

Comme j’ai pu l’expliquer au préalable, l’ergonomie est une science qui permet de réduire les problèmes de douleurs aux articulations. Je pense vraiment que si les plans de travail, équipements et autres matériels étaient pensés différemment il y aurait bien moins de problèmes de ce type dans ce milieu. Le problème majeur est certainement le prix de ces équipements adaptés qui ne sont pas très répandus dans le milieu. Le deuxième est qu’un équipement adapté à une personne ne l’est pas forcément pour tous. Pour l’exemple de la hauteur des plans de travail, les collaborateurs ne font en effet pas tous la même taille pour assurer l’ergonomie de ce type d’installation il faudrait donc acheter des équipements personnalisés aux employés. Ce n’est pas non plus réalisable surtout dans un milieu comme celui de la restauration collective dans lequel il y a beaucoup de *turn-over*.

- Des groupes de travail créés à l'affinité permettent-ils de motiver les collaborateurs et d'améliorer leur moral ?

Par expérience d'un certain nombre de travaux de groupe j'ai remarqué que j'étais plus productive et efficace pour les projets ou la composition des groupes était libre. Ces groupes constitués de personne que j'apprécie se déroulent de manière plus efficace, le déroulé du travail dégage un peu moins de stress et le rendu final est souvent plus satisfaisant et mieux abouti. Je pense que tous ces points sont en lien avec une certaine osmose du groupe. Sachant que les individus se connaissent bien et qu'ils se voient également en dehors du cercle de l'université, des liens se créent, des affinités et surtout les individus se connaissent. Nous sommes plus efficaces car nous avons déjà remarqué les points forts et faibles de chacun. Les conflits sont peu nombreux et ne durent jamais car les caractères de tous sont cernés et le dialogue est adapté en fonction de chacun. De plus, travailler avec des gens que nous apprécions développe notre créativité, nous donne envie de se retrouver pour avancer sur le projet et le travail est réalisé dans la joie et la bonne humeur. Cet exemple basé sur une expérience personnelle d'étudiante me paraît également adapté au milieu professionnel. En effet, que nous travaillons pour un dossier ou sur une production la dynamique de groupe est la même. Il existera toujours des liens entre les individus donc pourquoi ne pas prendre les affinités en compte ?

- Une meilleure luminosité permet-elle d'améliorer le moral des collaborateurs ?

Travailler à la lumière du jour est bien plus agréable et moins fatigant pour les yeux. Le soleil est la meilleure source de lumière que nous puissions exploiter. En effet, en plus de nous apporter la lumière la plus douce pour nos yeux, notre étoile permet de nous maintenir de bonne humeur car elle stimule notre production de sérotonine et agit également sur notre santé physique. Tout un chacun peut le remarquer mais à l'approche de l'hiver, quand les journées raccourcissent, nous sommes plus ou moins sujets à des baisses de moral et de motivation. Si la lumière ne peut pas être exploitée il faudrait penser à utiliser les mêmes ampoules⁴⁹ que celle utilisées en luminothérapie⁴⁹.

⁴⁹ Luminothérapie : technique pour lutter contre la dépression saisonnière reconnue depuis 2005.

- Comment l'amélioration des environnements physiques et sociaux de travail permet de préserver la santé des individus ?

Comme je l'ai expliqué en première partie, l'environnement impacte les personnes qui s'y trouvent. Un environnement physique et social de travail adapté en fonction des problèmes de santé les plus récurrents pourraient, je le pense, diminuer clairement les chiffres actuels en terme de maladies professionnelles et d'accidents de travail. Quand les bâtiments sont aux normes et qu'ils s'adaptent aux risques du milieu je suppose que les accidents sont moins fréquents. Travailler dans un environnement social positif diminue le stress au travail et permet également de permettre une communication plus fluide.

- Quelles sont les raisons qui font qu'il existe un décalage entre le cadre légal et les pratiques en entreprise ?

Au début de mes recherches, lors de l'analyse du cadre légal concernant la sécurité au travail j'ai supposé qu'il devait exister des décalages entre celles-ci et les pratiques réelles vues en entreprise. Je me suis dit que pour des raisons de budget ou de fonctionnement plus optimal de l'organisation l'entreprise pouvait sans doute faire l'impasse sur certains points. Pour des soucis de temps qui m'ont empêché de maintenir mes entretiens exploratoires ainsi que du manque de documentations sur le sujet je n'ai malheureusement pas pu obtenir plus d'informations sur les applications sur le terrain. Nous garderons ce point en tête pour la suite des recherches car étudier ce point en l'intégrant dans mon outil de recherche pour le terrain de deuxième année pourrait apporter des informations sur ce sujet.

Ce premier chapitre de cette deuxième partie nous a permis de découvrir un grand nombre de mes interrogations reste centré sur les thèmes de l'environnement de travail, la santé des individus et les méthodes mises en place qui pourraient permettre d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs.

La réflexion autour de tous ces questionnements divers mis ensembles a mené à la problématique, que nous avons déjà énoncé dans la partie précédente, qui est la suivante pour ce Mémoire de première année :

« Comment l'environnement social et l'environnement physique peuvent impacter le bien-être des individus au travail ? »

Les questionnements vont également aboutir à la formulation des hypothèses sur lesquelles je vais axer mes recherches. Nous les exposerons et les détaillerons plus tard dans le troisième chapitre de cette partie. Nous verrons comment nous en sommes venus à ces hypothèses et les attentes que chacune d'elles fait ressortir.

Chapitre 2 : Cadrage théorique

Le deuxième chapitre de cette partie liée à l'environnement et son impact sur la santé des individus au sens large va nous permettre d'exposer les différentes théories qui concernent le fonctionnement des groupes humains ainsi que les processus qui mènent les individus à prendre des décisions et à agir.

a) La théorie des organisations

Tout d'abord, nous allons définir ce qu'est une organisation. Nous pouvons qualifier une organisation d'un regroupement de personnes qui travaillent ensemble pour assurer la réalisation de quelque chose (tâche, travail, activité, etc.). Dans une organisation les actions sont coordonnées et contrôlées. Cette définition nous permet donc de conclure que toutes les entreprises sont des organisations.

Par extension, la théorie des organisations étudie donc le fonctionnement, la structure et le développement des organisations afin de les comprendre et de les améliorer ou de corriger leurs failles si nécessaire. Cette théorie est née suite aux travaux de Frederick TAYLOR et d'Henri FAYOL. Pour une analyse complète il faut un regard pluridisciplinaire et donc étudier les relations entre les individus (relations de pouvoir, rapports sociaux, etc.), la communication (dans un groupe ou entre les groupes) et la politique (stratégies et systèmes d'action). La théorie des organisations est un terme qui est apparu au XX^{ème} siècle, après les différentes Révolutions industrielles⁵⁰. Durant ce siècle, cette discipline s'est diversifiée en plusieurs branches tournées vers la rationalisation, comme l'Organisation Scientifique du Travail (OST), le modèle bureaucratique Wébérien ou l'école des relations humaines.

Les modèles de type OST, comme le modèle taylorien⁵¹ ou plus tard le fordisme, sont créés pour être efficaces. Des calculs sont faits pour voir comment optimiser le temps sur la chaîne de production. Les gestes des ouvriers sont rapides et les tâches sont très

⁵⁰ Révolutions industrielles : passage d'une industrie manuelle à une industrie automatisée avec l'utilisation de machines (machinisme).

⁵¹ Modèle établi par F.W. TAYLOR, *The Principle of Scientific Management*, 1911.

spécifiques afin que les pièces à produire soient mieux réalisées. Tout ceci montre que c'est un modèle centré sur la productivité au détriment des ouvriers qui ne sont que de simples chiffres et remplaçables dans cette vision. Le travail s'effectue donc à la chaîne et les pièces réalisées sont identiques, ce modèle se tourne donc vers la standardisation des produits. Les postes sont pré-établis sur la chaîne d'assemblage et se suivent pour que le montage s'effectue de la manière la plus fluide possible. L'ouvrier situé sur le poste est la personne la plus qualifiée et efficace pour réaliser la pièce, la monter... Les limites de ce modèle sont la déqualification des travailleurs parce qu'ils ne sont plus en capacité de travailler seul et de réaliser l'ensemble des étapes pour parvenir au produit fini. De plus, les individus finissent par ne plus trouver de sens à leur travail et finissent par perdre leur motivation.

Dans la fonction publique, c'est le modèle bureaucratique wébérien qui est privilégié. Ce modèle organisationnel étudie le degré de rationalisation des ensembles humains. Il est basé sur le respect de la hiérarchie, les compétences spécifiques, les règles, les lois (avec les droits et les obligations qui en découlent), le recrutement et la gestion des carrières selon des principes universalistes. Une partie des tâches est définie en fonction du poste et le salaire est fixé suivant les seuils des différents échelons. Les limites de ce modèle sont la perte d'adaptation des individus qui deviennent rigides à force de suivre les règles et ne prennent aucune initiative. Pour cette raison il peut y avoir plusieurs dysfonctionnements. En effet, les imprévus ne sont pas gérés car les individus ne savent plus réagir dès qu'une nouveauté se présente car ils n'ont pas la démarche à suivre pour la traiter selon les règles de l'organisation.

Après les travaux d'Elton MAYO, l'école des Relations Humaines voit le jour. Suite à ses travaux et ce qu'il nomme en 1925 « l'effet Hawthorne » il prouve qu'il existe une motivation liée à l'intérêt porté aux ouvriers travaillant dans la structure. Le point capital de ces travaux était la recherche de corrélation entre les conditions physiques de travail et le rendement des ouvriers. Afin de prouver cela, il a donc mené des expériences dans lesquelles s'effectuaient des modifications des conditions ainsi que des rythmes de travail. Le but de tous les changements était de trouver le milieu le plus favorable afin d'augmenter la productivité des travailleurs. Ces études ont permis de mettre en avant la vie sociale du groupe dans la sphère professionnelle et notamment la motivation des individus qui peut être liée à des facteurs affectifs. Pour ce modèle, c'est la prise en compte des motivations des ouvriers qui compte le plus dans le but d'analyser et d'agir sur les organisations et leur fonctionnement. Plus tard, ce courant des Relations Humaines se

sépare en deux axes. Le premier, qui découle des travaux de Abraham MASLOW, Frederick HERZBERG et Douglas MCGREGOR se concentre sur un système de besoins, c'est l'axe de « La motivation de l'Homme au travail ». Le deuxième, mis en avant suite aux recherches de Kurt LEWIN et Jacob Levy MORENO insiste sur les relations et les liens affectifs informels dans les petits groupes, ils appellent cet axe celui de la « dynamique des groupes ».

b) La prise de décision : choisir un style de management

L'action des managers est en lien direct avec la réaction des collaborateurs. La manière d'agir d'une personne est en lien avec son environnement. L'acteur d'une action ou d'une prise de décision est influencé par plusieurs points et il n'est donc pas le seul décisionnaire ou responsable.

La rationalité est en sociologie associée à la théorie de l'action. L'action est prise comme objet d'étude par le chercheur et celui-ci va chercher les causes qui ont mené l'individu à agir de telle manière. Attention tout de même car la rationalité dépend de plusieurs points qui sont l'action, l'intention de celui qui fait l'action et aussi le point de vue du sociologue qui observe l'action et qui l'interprète. Le sociologue peut aussi être influencé par ses valeurs et les normes qu'il a reçues.

Dans *La théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique*, BOUDON explique que la Théorie du Choix Rationnel (TCR) est une variante de l'« Individualisme Méthodologique » (IM). Ce dernier est un paradigme identifié au XIX^{ème} siècle, définit par trois postulats : l'individualisme, la compréhension et la rationalité. Nous indiquons les principes de chacun de ces postulats dans le tableau suivant.

Tableau 19 : Les trois postulats de l'Individualisme Méthodologique (IM)

Postulat	Principe
L'individualisme	Les phénomènes sociaux résultent d'une combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles.
La compréhension	Les analyses sociologiques consistent à admettre les raisons pour lesquelles les actions, croyances ou attitudes individuelles responsables des phénomènes sont telles qu'elles sont. Nous cherchons le sens qu'elles ont pour l'acteur.
La rationalité	L'acteur agit en fonction de ses croyances car elles ont un sens à ses yeux. Les mécanismes qui se déroulent inconsciemment pour le sujet sont exclus. Le sujet peut cependant ne pas être conscient du sens de ses actions et croyances.

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Le modèle de l'IM borné aux trois premiers postulats de l'individualisme, de la compréhension et de la rationalité permet d'échapper aux problèmes de la TCR. C'est un modèle général selon lequel l'acteur doit être considéré comme légitime d'agir comme il le fait et de croire ce qu'il croit. Pourtant, dans certains cas, ces raisons concernent les conséquences de l'action, liées aux intérêts propres de l'acteur qui peut essayer de soumettre ces conséquences à un calcul coût-bénéfice. Ce modèle général de l'IM qui se base sur les trois premiers postulats est en harmonie avec la définition classique de la rationalité apporté par la philosophie. D'après des cas différents de ceux cités précédemment, l'acteur peut avoir des raisons de caractère cognitif. C'est par exemple le cas pour tout ce qui concerne les situations dans lesquelles l'acteur s'oppose à une théorie qui ne le concerne pas dans ses intérêts car il la juge trop faible et pas digne d'importance. C'est aussi le cas dans les situations où l'acteur approuve une action qui ne le concerne pas dans ses intérêts pour la seule raison qu'elle obéit à des principes auxquels il adhère. C'est ce qui s'appelle le caractère axiologique des raisons.

L'IM a ensuite connu différentes déclinaisons et l'ajout de nouveaux postulats par de nombreux auteurs contemporains. En effet, des auteurs comme Alexis de TOCQUEVILLE ou Max WEBER ont un avis légèrement divergeant. Pour eux, les acteurs font et croient en fonction des raisons qu'ils ont de faire ou de croire. Sont alors arrivés trois postulats supplémentaires : la conséquentialité, l'égoïsme et le Calcul Coût-Bénéfice (CCB). Nous voyons les principes de ces nouveaux postulats dans le prochain tableau.

Tableau 20 : Les trois nouveaux postulats de l'Individualisme Méthodologique

Postulat	Principe
Conséquentialité	Restriction selon laquelle le sens des actions réside dans les conséquences de ses actions.
Égoïsme	Les seules conséquences des actions qui intéressent l'acteur sont celles qui le concernent personnellement.
Calcul Coût-Bénéfice	Les actions incluent un coût et un bénéfice dont l'acteur décide la ligne d'action qui optimise la différence entre les deux.

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

En résumé, la Théorie du Choix Rationnel est impuissante dans les cas suivants :

- Face aux phénomènes qui concernent des croyances peu communes,
- Vis-à-vis de ceux qui impliquent des croyances imposées par la société qui échappent au modèle conséquentialiste,
- Face à ceux qui traitent des réactions qui échappent aux motifs de caractère égoïste.

Ces postulats ajoutés sont les raisons pour lesquelles la TCR se distingue de l'IM. Comme nous avons remarqué, les postulats de la conséquentialité, de l'égoïsme et du CCB rendent impossible l'explication de plusieurs phénomènes.

L'action est donc influencée de différentes façons et se décline autant que les raisons qui mènent à cette action. Les actions sont séparées en deux catégories⁵² : celles des actions logiques et celle des actions non logiques. En sociologie nous entendons souvent parler de « l'action rationnelle » qui est l'acte désignant une opération guidée par le CCB.

Dans une organisation comme une entreprise, la décision prise est influencée par plusieurs facteurs comme la notion de pouvoir qui peut exister entre deux individus, le comportement des membres du groupe, la communication ou la manière de diriger du supérieur hiérarchique. C'est ce qu'explique la théorie des organisations que nous avons détaillé plus tôt dans ce chapitre.

Ce deuxième chapitre de cette partie nous a permis de cadrer ce sujet de recherche. Pour le prochain chapitre nous nous focaliserons sur les hypothèses et les apports souhaités suite à leur validation ou invalidation sur le terrain.

⁵² Michel LALLEMENT, Encyclopedae Universalis, Action Rationnelle. *Traité de sociologie générale*. Vilfredo PARETO, 1916.

Chapitre 3 : Formulation des hypothèses

Toutes les recherches expliquées plus tôt m'ont fait me questionner sur plusieurs points et j'ai donc développé plusieurs hypothèses en lien avec mon sujet et ma problématique. Trois hypothèses sont ressorties de ma réflexion et c'est dans cette partie que je vais les exposer.

a) Hypothèse 1

Premièrement, j'ai souhaité parler du lien de l'environnement de travail sur les individus. Comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce Mémoire il existe un lien entre l'environnement de travail et l'état des collaborateurs mais je souhaite explorer le sujet à travers la première hypothèse.

Ma première hypothèse est la suivante :

- Les équipements présents dans l'environnement physique de travail ainsi que les espaces dédiés aux échanges permettent l'amélioration de l'environnement social de travail.

A travers cette hypothèse j'essaie de montrer que la création de ces espaces un peu plus informels sur le lieu de travail permet d'ouvrir la discussion, d'évacuer le stress et de se déconnecter du boulot le temps des pauses. Cet espace plus confortable et réconfortant permet de créer une réelle coupure avec le temps de travail.

Je pense aussi que ces espaces « libres » permettent de faire passer les informations de manière informelle. Un endroit qui permet de déconnecter avec le travail, de se rapprocher des collègues et de parler de manière plus informelle, sans parler uniquement du travail fait, en cours ou à faire.

Le phénomène de la « machine à café » est déjà expliqué et montre que les échanges sont plus nombreux autour d'une boisson pendant les pauses qu'en temps normal. J'ai pu expérimenter dans un précédent stage l'installation de jeux dans les zones de repos et

l'animation que cela suscite dans l'équipe. La rigolade et la bonne ambiance se sentent sur place. Les tensions s'apaisent et s'oublient l'instant d'une partie.

Dans d'autres domaines, la création de projets de groupes, d'activités et de sorties de « team building » permettent de créer des liens de confiance, de développer un esprit d'équipe et de découvrir les caractères de chacun en fonction de situations plus ou moins habituelles. A ma connaissance, cette pratique n'est pas courante en restauration collective. J'ai pu voir des sorties organisées ou des séances de sport dans la restauration commerciale.

Je souhaite donc mener une étude sur cette hypothèse pour en découvrir plus sur la façon dont les employeurs et managers voient ces méthodes et leurs méthodes habituelles déjà mises en place dans leurs établissements.

b) Hypothèse 2

Deuxièmement, il me semble important de parler de la communication sur le lieu de travail dans son sens plus large. En effet, j'ai lu pas mal d'articles concernant les méthodes « agressives » de communication et les chiffres de problèmes de santé, surtout concernant la santé mentale. De plus, les augmentations de démissions étaient flagrantes dans ces établissements. Dans les cas les plus graves certains employés vont jusqu'au suicide. Ma deuxième hypothèse est donc :

- Un style de communication très "agressif" mène au *burn out*.

Avec cette hypothèse je cherche les styles de communication mis en place dans les établissements de restauration collective pour voir s'il existe une tendance actuelle. Suite aux recherches menées dans le cadre d'un dossier de management cette année, je pense que la tendance est au style participatif dans le milieu de la restauration collective. Par contre, une association de ce que j'ai pu voir dans le milieu de la restauration commerciale combiné aux comportements de certains chefs gardant la même mentalité dans le milieu de la restauration collective m'indique qu'il subsiste encore des contradictions. En effet, l'image du cuisinier macho, au vocabulaire grossier et aux réflexions déplacées existe malheureusement encore bien trop. Cela nuit selon moi à l'image du milieu de la restauration et plus largement impacte la volonté d'évoluer dans un milieu comme celui-ci.

De plus, comparer les différentes branches de la restauration collective pourrait permettre de mettre en lumière l'impact que peut avoir un domaine précis sur la communication entre les individus dans l'organisation. En effet, en fonction des individus, de leurs habitudes et de leurs méthodes de travail la communication est un facteur variable.

c) Hypothèse 3

Troisièmement, l'organisation est un point majeur comme nous l'avons vu et c'est pour cette raison que je voudrai mettre en avant les techniques de travail en équipe, primes salariales, etc. Chaque individu a des besoins et des envies qui lui sont propres. Afin de mieux comprendre les besoins des individus les travaux de MASLOW ont débouché sur une théorie des besoins et des motivations des individus⁵³.

La théorie des besoins d'Abraham MASLOW⁵⁴ est un outil de psychologie qui représente les besoins de l'être humain de manière hiérarchisée qui est très utilisé en marketing et en management. Nous découvrons pour la première fois celle-ci dans un article *A Theory of Human Motivation* en 1943. Selon lui, l'individu doit accomplir ses besoins de base (des étages inférieurs) pour penser à ceux de l'étape supérieure et les atteindre. Parmi les besoins de la pyramide nous retrouvons :

-1^{er} niveau : les besoins physiologiques. Ce niveau comporte les besoins liés à la survie de l'individu, ce sont les besoins qualifiés de « vitaux ». Par exemple nous retrouvons à ce niveau la respiration, l'alimentation, les besoins d'eau, la reproduction et le sexe, le sommeil, l'homéostasie ainsi que les excréments.

-2nd niveau : le besoin de sécurité. Ce besoin est lié à la protection de sa propre personne mais aussi de ses biens. Pour lui c'est en rapport avec ce besoin que les individus préfèrent des endroits familiers à l'inconnu. Dans cette catégorie de besoins se retrouvent la sécurité du corps, de l'emploi, des ressources, de la moralité, de la famille, de la santé et de la propriété.

-3^{ème} niveau : le besoin de d'appartenance. La nature sociale de l'être humain le pousse à vouloir s'entourer de pairs. Il veut donc répondre à ce besoin en tissant des liens d'amour, d'amitié, fonder une famille et entretenir une certaine intimité sexuelle.

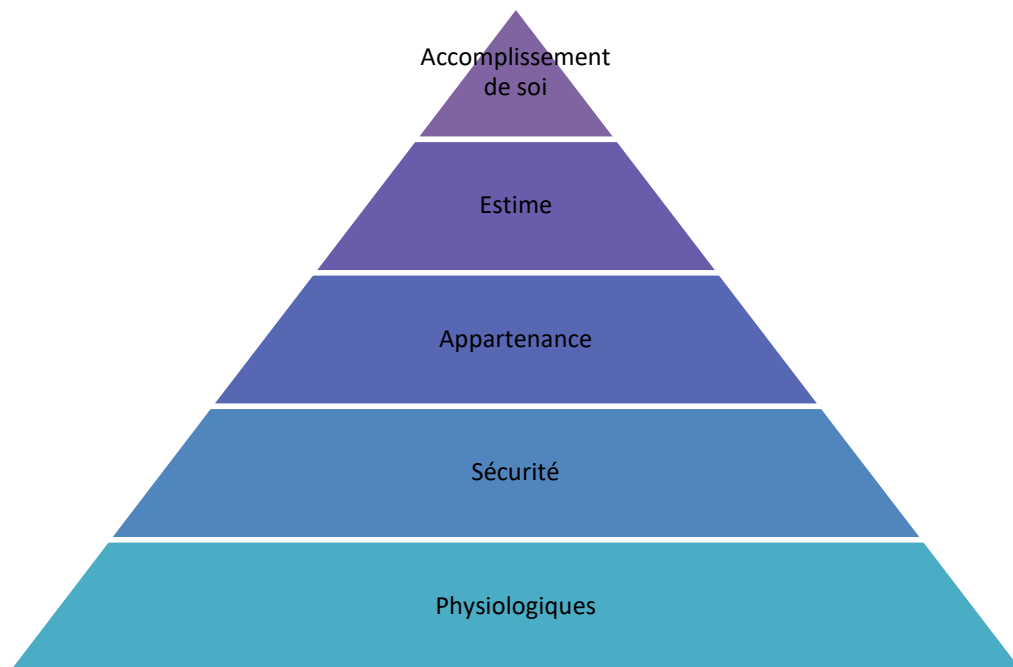
⁵³ Livret : *La pyramide de Maslow. Comprendre et classer les besoins humains*, Pierre PICHERE, 50 Minutes, 2015, pages 48. Disponible sur ScholarVox. (Consulté en 2021). Lien : <https://cutt.ly/yxZlt2q>

⁵⁴ Cours de Sociologie des Organisations, LAPORTE, 2020.

-4^{ème} niveau : le besoin d'estime. La reconnaissance de soi, la confiance, la réussite, le respect des autres et le respect par les autres font partie intégrante de cette catégorie en lien avec le statut de l'individu, le pouvoir qu'il peut avoir dans son ou ses groupe(s), etc. Tout ce qui peut le définir en société est dans ce niveau.

-5^{ème} niveau : le besoin d'accomplissement de soi. Ces besoins peuvent être de toute forme, leur seule obligation est de répondre uniquement aux besoins personnels de l'individu et son en lien avec le développement de sa personnalité donc de sa moralité, sa créativité, sa spontanéité, sa capacité de résolution des problèmes, son absence de préjugés ainsi que son acceptation des faits.

Figure 5 : La pyramide des besoins de MASLOW (1943)



Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Toutefois, les individus n'ont pas forcément la même perception des choses et les besoins se manifestent de façon très personnelle. Cette théorie peut aujourd'hui être critiquée car la pyramide manque de nuance dans la hiérarchisation des besoins internes à chaque niveau mais également entre les niveaux. En effet, dans certains cas, le côté social de l'humain prend le dessus sur ses besoins physiques. C'est le cas par exemple des personnes qui vont acheter le dernier téléphone sorti pour satisfaire leur besoin d'estime mais qui n'auront pas de quoi manger à la fin du mois pour remplir donc leurs besoins physiologiques, ou encore celui des personnes battues qui vont rester avec leur partenaire car leur besoin d'appartenance est plus fort que leur besoin de sécurité. Finalement,

l'ethnocentrisme de ce modèle d'analyse est également un point de discussion. Ces points de critiques portent finalement tous sur la forme de présentation pyramidale de la théorie qui n'était pas dans l'œuvre originale de MASLOW.

Cette théorie peut donc être utilisée en management afin de motiver les individus en leur proposant des tâches et des responsabilités adaptées à leurs besoins.

Ma troisième et dernière hypothèse est :

- Les organisations du travail dans l'établissement peuvent améliorer la motivation au travail.

L'organisation du travail dépend de la structure et des individus présents dans celle-ci mais en portant de l'intérêt aux besoins et aux envies des collaborateurs l'entreprise peut faire de très gros progrès, notamment concernant la motivation des individus et leur bien-être sur les lieux. Comme nous l'avons vu avec l'explication de la théorie des besoins de MASLOW il est possible d'utiliser les besoins personnels des collaborateurs afin de les motiver dans leur travail et d'améliorer leur motivation au travail.

Le dernier chapitre de cette deuxième partie nous a permis de présenter les trois hypothèses qui vont être au centre de la suite des recherches autour de ce travail de recherche ainsi que les réflexions qui les accompagnent. Nous avons donc bien en tête le processus qui a mené à la formulation de celles-ci mais également les idées qui se dégagent de ces différentes hypothèses et les attentes que j'ai ainsi que les éléments que j'aimerais en tirer.

Cette deuxième partie nous a dépeint la situation du secteur de la restauration collective et de nouvelles théories qui ont accompagné la réflexion dans le cadre de ce travail de recherche. À travers la problématique exposée ainsi que les hypothèses nous pouvons débiter la recherche de la méthode la plus adaptée pour travailler sur le terrain et les outils qui seront les plus adaptés afin de les mettre en place en deuxième année de Master.

PARTIE 3 : L'ÉTUDE DE TERRAIN

Cette dernière partie concerne l'étude sur le terrain. Elle inclue la méthodologie mise en place pour les recherches de cette année et mes projets pour l'année prochaine. Ensuite, elle comporte une partie théorique sur les méthodes de recherche et les outils qui existent afin de valider ou invalider mes hypothèses sur un terrain.

Chapitre 1 : La méthodologie générale

En préparation de ce Mémoire j'ai réalisé plusieurs diagrammes de GANTT afin de m'organiser sur les deux ans de recherches pour le travail autour de mon sujet de Mémoire. Dans un premier temps, je vais expliquer ma prévision initiale et revenir sur ce que j'ai réellement pu réaliser et ce que je n'ai pas pu réaliser.

a) Explications

Pour cette première année de Mémoire j'avais prévu un planning allant d'octobre 2020 à avril 2021. J'ai trouvé le thème dans les délais mais j'ai par la suite rencontré des difficultés pour me fixer sur une question de départ ainsi que sur une problématique qui puisse convenir.

Etapes	Tâches	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril
Recherche	Rechercher le thème	■						
	Recherche d'une question de départ	■	■					
	Attribution de Maître de Mémoire		■					
	Recherche bibliographique		■	■	■	■	■	■
	Lecture et résumés		■	■	■	■	■	■
	Lecture et fiches de lectures		■	■	■	■	■	■
	Problématisation			■	■			
	Rédaction fiche mémoire			■	■			
	Rendu intermédiaire (fiche mémoire)			■	■			
	Entretiens	Prise de RDV, entretien			■	■	■	
Entretien de recherche				■	■	■		
Analyse et retranscriptions				■	■	■		
Rédaction	Rédaction de la première partie				■	■	■	
	Rédaction de la deuxième partie					■	■	■
	Rédaction de la troisième partie						■	■
	Rédaction Intro/Conclu						■	■
	Mise en page/ Relecture/Correction						■	■
	Recherche d'un titre						■	■
Préparation soutenance	Impression						■	■
	Préparation PPT						■	■
	Remise Mémoire PDF							■
Examen							■	
	Soutenance							■

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

En me lançant dans cet exercice de Mémoire d'initiation à la recherche en début d'année je comptais accumuler des connaissances sur les environnements physiques et sociaux dans des ouvrages et auprès de professionnels en restauration collective. Finalement, j'ai manqué de temps, avec presque deux mois de décalage entre le prévisionnel et le réel, je n'ai donc pas pu mener mes entretiens exploratoires. Malheureusement, ce retard a impacté la conduite des entretiens test pour l'outil que je veux mettre en place sur le terrain de deuxième année de Master. Tout de même, quelques entretiens téléphoniques, non officiels et non enregistrés, ont eu lieu avec certains de mes professeurs qui sont spécialistes de domaines pour lesquels j'avais des questionnements.

Cette année la lecture de plusieurs articles et ouvrages de la bibliographie m'a apporté des connaissances ainsi que des pistes pour le travail qu'il reste à effectuer l'année prochaine.

Après la phase de recherche, de réflexion et de documentation est venu le moment de réflexion sur l'outil que je souhaite mettre en place sur le terrain l'année prochaine.

c) Choix de l'outil ou des outils

Afin de tester des hypothèses il existe plusieurs outils de recherche pour comparer une théorie et une réalité. Les différentes méthodes ont chacune des avantages et des limites. Elles sont plus ou moins adaptées à un type de questionnement et c'est aussi pour cette raison que nous ne pouvons pas considérer qu'il en existe une meilleure que les autres. Parmi ces méthodes d'enquête nous retrouvons deux catégories : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives.

Les méthodes quantitatives permettent de saisir et analyser un grand nombre de cas et pour cette raison elles sont jugées pertinentes. Ces méthodes demandant beaucoup de réponses incluent les questionnaires et le traitement de données secondaires qui sont accessibles sur des sites mettant à disposition des résultats d'enquête (comme Datasite par exemple).

Les méthodes qualitatives permettent quant à elles de recueillir des informations plus détaillées et poussées. Incluant les entretiens et les observations ces méthodes sont utilisées

sur un nombre de cas plus restreint car elles demandent plus de temps pour collecter les réponses.

Étant personnellement à la recherche d'un outil reflétant la réalité des choses sur le terrain je vais donc me tourner plus vers un outil qualitatif qui me permettra d'avoir des retours personnalisés et plus riches de sens que les outils quantitatifs. Parmi les différents outils entrant dans cette méthode de recherche je souhaite me tourner vers l'entretien. En effet, l'entretien me permettra de comprendre les raisons et comment les choses se passent dans les entreprises. Peu standardisé, cet outil permettra de s'adapter au mieux à mes différentes hypothèses qui deviendront des thèmes de mon guide d'entretien. Afin d'obtenir des réponses les plus complètes et vraies possibles je compte sélectionner un échantillon hétérogène et composé d'individus de différents horizons. Les limites de cet outil seront le temps que demanderont les différents entretiens et le fait que cela effraye certains enquêtés. Peut aussi s'ajouter la difficulté de recrutement de ces enquêtés qui ne seront pas forcément facile à trouver ou ouverts à ce type d'exercice.

L'entretien me permettra de communiquer de manière directe avec les professionnels du terrain et également de les diriger ou de leur demander des informations complémentaires. Ce type d'entretien s'appelle un entretien semi-directif et c'est vers celui-ci que ma préférence va. Les entretiens semi-directifs me semblent être un bon choix pour mes trois hypothèses. Il me faut donc trois grilles d'entretien bien spécifiques en fonction de mes hypothèses. Chaque hypothèse déterminera un de mes thèmes. Je vais donc mettre en place des grilles d'entretien sur plusieurs niveaux pour mener les entretiens mais également pour les analyser et en tirer des réponses. J'espère également tomber sur des personnes qui me donneraient de nouvelles pistes à explorer lors des entretiens suivants ou pourquoi pas pour une ouverture à la fin de ce Mémoire de deuxième année.

Etapes	Tâches			oct-20	nov-20	déc-20	janv-21	févr-21	mars-21	avr-21	sept-21	oct-21	nov-21	déc-21	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	mai-22	juin-22	juil-22	août-22	sept-22	
Recherche	Rechercher																							
	Recherche																							
	Attribution																							
	Recherche																							
	Lecture et																							
	Lecture et																							
	Problématis																							
Rédaction																								
	Rendu																							
Entretiens	Prise de																							
	Entretien																							
	Analyse et																							
Rédaction	Rédaction																							
	Rédaction																							
	Rédaction																							
	Rédaction																							
	Mise en																							
	Recherche																							
Préparation	Impression																							
	Préparation																							
	Remise																							
Examen	Remise de																							
	Soutenance																							
Période de stage																								

Source : CONSTANTIN Laura, 2020

Pour la deuxième année je pense mettre en place une démarche d'enquête globale du milieu de la restauration collective dans plusieurs secteurs. Ce Mémoire sera plus concret que le premier car il comporte cette fameuse démarche sur le terrain à mettre en place. L'outil choisi aura pour but d'obtenir des réponses auprès des professionnels concernés reflétant la réalité de mon sujet sur le terrain. Pour cela, je devrai retravailler sur la base des questions à poser aux professionnels lors de mes futurs entretiens ainsi qu'élaborer mon guide d'entretien afin d'étudier les réponses.

J'attends de ce terrain qu'il m'apporte des réponses concernant mes hypothèses et qu'il permette de faire avancer mes recherches. Les observations sur le terrain pourront aboutir sur une validation ou invalidation des hypothèses si elles sont bien menées.

Sachant que le but de mes recherches est d'étudier l'ensemble de la restauration collective, je m'attends donc à interroger des personnes travaillant dans différentes branches de la restauration collective. Dans l'idéal j'aimerais trouver un stage en lien avec ce mémoire afin de récolter des informations de dernière minute pour enrichir les données déjà collectées en cours d'année.

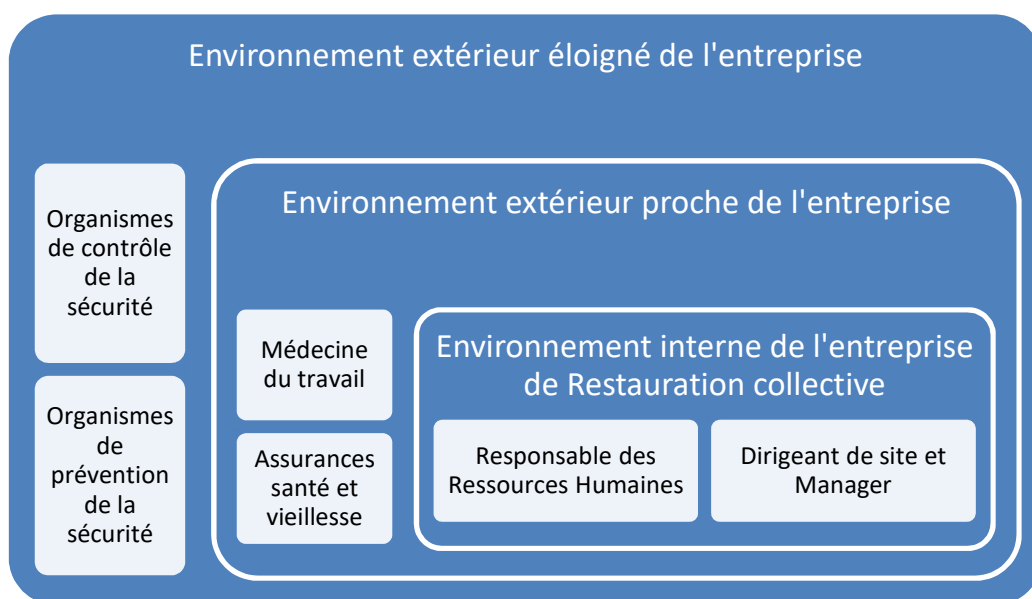
Chapitre 2 : Terrain envisagé

Pour mener à bien ces recherches, je compte utiliser plusieurs moyens afin de collecter des données. Comme j'ai pu l'expliquer auparavant, je compte réaliser des entretiens, ils sont donc ma première source de données. Toutefois, je ne suis pas fermée à d'éventuelles recherches de lectures car je n'ai effectivement pas eu la chance de lire tous les écrits sur le sujet. Aussi, je pourrai me tourner vers les sites internet afin de voir les informations recueillies par des personnes aux recherches similaires aux miennes pour m'appuyer sur leurs travaux et apporter ma pierre à l'édifice. Les lectures et l'exploration des sites internet sont donc les autres points traités ci-dessous.

a) Entretien

Pour mener mes entretiens je compte faire marcher mon réseau mais aussi faire des démarches un peu plus hasardeuses en essayant d'élargir mes enquêtes à des établissements et des secteurs que je ne connais pas et dans lesquels je n'ai jamais travaillé. Je pense interviewer différents types de personnes pour obtenir des informations spécifiques en fonction des thèmes. Premièrement, je souhaite m'entretenir avec des managers et des responsables des Ressources Humaines (RH) qui sont sur le terrain et pourront donc me renseigner sur la réalité de leur terrain. Deuxièmement, des personnes de la médecine du travail qui font face aux problèmes de santé physique et mentale des travailleurs et pourront me renseigner sur les liens possibles ou non avec les tâches effectuées lors des journées de travail et des répétitions. Dernièrement, je voudrai m'entretenir avec des personnes travaillant dans des Bureaux d'Études (BE) spécialisé en sécurité ainsi que des inspecteurs du travail. Ces derniers spécialistes pourraient mettre en lumière les problèmes les plus fréquents, des possibles solutions et m'informer sur la priorité que les maître d'ouvrages mettent sur la sécurité au travail. En élargissant les entretiens à d'autres domaines concernés indirectement je pense pouvoir trouver des pistes à creuser et des informations pouvant enrichir mes recherches.

Figure 6 : Les acteurs et leur positionnement face à l'établissement de restauration collective



Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Concernant les assurances santé et vieillesse je pense regarder du côté de la CARSAT et de la CRAM (ex CARSAT sauf dans certaines régions).

Parmi les organismes de prévention nous pouvons retrouver des structures telles que l'Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé (INPES), l'ANACT ou encore la RESACT.

Pour les organismes de contrôle de la sécurité j'ai parlé en amont de ma volonté de me tourner vers des BE spécialisé en sécurité ainsi que vers l'inspection du travail.

Pour prendre contact avec les personnes des différents secteurs sur lesquels j'aimerais enquêter j'ai établi un mail de contact que j'ai placé en Annexe B.

Les entretiens seront tenus en fonction des préférences des enquêtés, de la situation sanitaire liée à la crise sanitaire actuelle (COVID-19) et de mes possibilités en présentiel dans les établissements des enquêtés ou en distanciel via *Zoom* ou encore lors d'échanges téléphoniques. Cette dernière option n'est pas ma préférée car je pense que le langage non verbal pourrait m'apporter des informations supplémentaires et intéressantes que je ne pourrai pas traiter si l'échange se fait sur la base d'un audio uniquement. J'aimerais aussi mettre en place des entretiens sur mon futur lieu de stage pour compléter ma base d'informations.

Nous allons maintenant voir une base de questions que j'ai élaborées pour mon guide d'entretien, que je souhaite développer et mettre en place en deuxième année, cette base est ci-dessous, ainsi que des exemples de grilles qui seront présentés en Annexe C.

➤ Présentations

Premièrement, je souhaite demander le consentement de l'enquêté pour enregistrer notre échange, cela me permettrait de pouvoir revenir sur l'échange et de récupérer des informations que je n'aurai pas le temps de noter au moment de l'échange. Par exemple avec une phrase comme : « Tout d'abord, est-ce que vous acceptez d'être enregistré pour me permettre de ne rien oublier de cet entretien ? Bien sûr, les données que je tirerai de notre échange seront anonymes ».

Avant de démarrer chaque entretien je me présente brièvement.

Pour débiter l'échange, je souhaite en savoir plus sur la personne enquêtée je vais donc poser les deux questions suivantes :

1) Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

Relance⁵⁵ : demander les éléments manquants (Nom, fonction (dans la structure), etc.).

2) Pouvez-vous me décrire votre structure ?

Relance : demander les éléments manquants (secteur, type d'établissement, mode de gestion, taille, nombre de couverts, nombre de collaborateurs, etc.).

Dans une optique d'enrichissement des réponses et afin de faire des entretiens réellement adaptés aux enquêtés j'ai décidé d'établir trois différents types de questions en fonction du secteur professionnel de l'enquêté. Nous allons voir dans les pages suivantes des exemples de thèmes et de questions qui seront à retravailler pour établir ma grille définitive d'entretien l'année prochaine.

⁵⁵ Relance : ces questions me permettent d'obtenir des informations complémentaires si l'enquêté ne développe pas assez la question selon mon point de vue personnel.

Entretien pour les managers et responsables de sites de restauration collective (RH, managers).

➤ Thème 1 : l'environnement physique de travail.

- Comment pouvez-vous décrire votre ou vos espaces de pauses ?
- Dans quel contexte évoluez-vous ?
- Quels équipements sont à la disposition de vos collaborateurs lors de leurs pauses ?
- Formez-vous vos collaborateurs en terme de sécurité ?
- A quelle fréquence sont-ils formés à la sécurité ?
- Quel a été le dernier incident dans votre structure ?
- Quelle est la procédure lorsqu'un collaborateur se blesse ?
- Comment faites-vous pour limiter les accidents de travail ?

➤ Thème 2 : le style de communication.

- Quels sont vos rapports avec vos équipes ?
- Quelles méthodes de communication privilégiez-vous avec vos équipes ?

➤ Thème 3 : la motivation au travail.

- Comment faites-vous pour garder vos équipes motivées ?
- Avez-vous remarqué des schémas répétitifs pour les périodes de baisse de motivation ?

Entretien pour la médecine du travail.

➤ Thème 1 : la santé physique.

- Quels sont les problèmes de santé physique les plus rencontrés ?
- Selon vous, le nombre d'arrêts maladies liés aux maladies professionnelles ou aux accidents de travail sont-ils majoritaires ?
- Devez-vous signaler les sites en cas de trop grand nombre d'accident de travail ?
Relance : (si oui) auprès de quels organismes ?

➤ Thème 2 : la santé mentale.

- Quels sont les problèmes que vous rencontrez le plus souvent ?
- Estimez-vous que ces problèmes soient liés au travail des patients concernés ?
- Pour ce type de problèmes de santé devez-vous suivre une procédure différente de celle liée aux problèmes de santé physiques ?

Je m'interroge encore sur le fait de poser certaines des premières questions de ces thèmes aux professionnels responsables de sites de restauration collective ou de responsables des Ressources Humaines. En effet, ils doivent eux aussi gérer et renseigner des informations concernant les accidents de travail et cela pourrait être pertinent.

Entretien pour les organismes de sécurité (BE spécialisés, inspecteurs du travail).

➤ Thème 1 : le respect des normes de sécurité en restauration collective.

- Quelles sont les normes de sécurité que vous connaissez dans ce secteur ?
- Selon vous, sont-elles contraignantes pour le fonctionnement de l'établissement ?

➤ Thème 2 : l'évolution de la sécurité.

- Quelles sont les nouveautés concernant la sécurité au travail ?
- Pensez-vous qu'il reste des innovations à mettre en place sur le marché pour améliorer la sécurité des travailleurs de la restauration collective ?

➤ Thème 3 : les mesures à mettre en place pour éviter les accidents de travail.

- Quelles mesures existent-il actuellement en terme de sécurité dans les sites de restauration collective?
- Connaissez-vous de nouvelles normes qui devraient bientôt émerger dans ce milieu professionnel ?

Une fois que les entretiens se seront déroulés il faudra effectuer les retranscriptions partielles ou totales de ces échanges. Tout cela dans le but de d'effectuer des synthèses d'entretien et d'effectuer des croisements entre eux. Cela permettra de les regrouper afin de dégager des sous-thèmes. Un exemple de fiche de synthèse des entretiens individuels se trouve en Annexe D. Comme pour les questions de ces entretiens cette grille de synthèse n'est pas la grille finale et sera certainement modifiée.

De plus, il me semble pertinent d'effectuer une synthèse d'entretien par corps de métier afin de voir s'il existe des tendances en fonction des différents secteurs étudiés. Cette grille est présente en Annexe E. C'est également un exemple d'outil et non l'outil final.

b) Lecture

Pendant ma période de stage et mon début de deuxième année de Master je compte mener une veille sur mon sujet et me renseigner sur la sortie éventuelle d'ouvrages qui pourraient m'aider à traiter ce sujet. En effet, je ne considère pas que ma bibliographie actuelle soit suffisante pour avoir une vue d'ensemble sur ce thème.

Comme durant cette première année je compte effectuer des recherches sur la bibliothèque en ligne sur l'Espace Numérique de Travail (ENT) de l'Université de Toulouse Jean Jaurès (UT2J). En effet, les ressources sont nombreuses tout comme les diverses plateformes. Je me suis principalement servie des ressources présentes sur le Cairn, l'Encyclopaedia Universalis ainsi que ScholarVox.

c) En ligne

Toujours dans une optique de veille sur mon thème je souhaite regarder les sites des grands groupes de restauration collective pour voir si les sujets de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail font partie de leurs principales préoccupations et si un onglet de leur site est dédié à ces thématiques. La crise sanitaire étant tout de même le thème central de ces derniers temps j'ai bien peur que ce ne soit pas les thèmes concernant la santé, la sécurité et le bien-être au travail qui soient mis en avant dans des temps prochains. Je compte quand même regarder au cas où les sites que j'envisage de visiter décident de créer de nouvelles rubriques. À ce jour, ce sont ceux des groupes Elixior, Sodexo, Compass group et Newrest qui me viennent en tête.

Pour l'organisation de la deuxième année de Master, je pense refaire un diagramme de GANTT qui sera très certainement plus précis et plus juste que celui que vous pouvez voir dans ce document. C'est l'organisation que j'avais envisagé en début d'année concernant mes projets pour la deuxième année de recherche sur ce Mémoire.

Etapes	Tâches	sept-21	oct-21	nov-21	déc-21	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	mai-22	juin-22	juil-22	août-22	sept-22
Recherche	Rechercher le thème	■												
	Recherche d'une question de départ		■											
	Attribution de Maître de Mémoire			■										
	Recherche bibliographique			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Lecture et résumés			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Lecture et fiches de lectures			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Problématisation				■									
	Rédaction fiche mémoire				■									
Entretiens	Rendu intermédiaire (fiche mémoire)					■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Prise de RDV, entretien					■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Entretien de recherche					■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rédaction	Analyse et retranscriptions					■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Rédaction de la première partie						■	■	■	■	■	■	■	■
	Rédaction de la deuxième partie							■	■	■	■	■	■	■
	Rédaction de la troisième partie								■	■	■	■	■	■
	Rédaction Intro/Conclu									■	■	■	■	■
	Mise en page/ Relecture/Correction										■	■	■	■
Préparation soutenance	Recherche d'un titre												■	■
	Impression												■	■
	Préparation PPT												■	■
	Remise Mémoire PDF												■	■
Examen	Remise de Mémoire												■	■
	Soutenance												■	■
Période de stage														

Source : CONSTANTIN Laura, 2020

Par contre, avec l'expérience de travail de Mémoire cette année je me rends compte que je devrai apporter des modifications à ce diagramme pour ma deuxième année. Parmi les modifications à apporter je pense notamment à augmenter certaines plages car comme je l'ai expliqué j'ai pu manquer de temps pour certaines étapes. Je garde tout de même en tête que le travail fait n'est plus à faire mais je ne veux pas me retrouver de nouveau avec une sensation d'inachevé en fin d'année. J'étais très déçue de ne pas avoir pu tester mes guides d'entretiens et de ne pas avoir vu de professionnels cette année, autre que les professionnels nous donnant cours à l'ISTHIA qui se sont montrés disponibles pour répondre à certaines de mes interrogations.

Pour la phase « Entretiens » je compte avancer les phases d'entretien et les lancer avant la phase des examens de premier semestre. J'aimerais produire ma grille d'entretien pour fin septembre et prendre des rendez-vous dès la fin de son élaboration pour passer les entretiens entre octobre 2021 et février 2022. Cela me permettrait de traiter les premières réponses durant les vacances de la Toussaint ou celles de Noël car le travail de retranscription est très long.

Les lectures de cette année débuteront dès septembre si je trouve des pistes intéressantes.

Pour les données en ligne je compte regarder les sites que j'ai cité plus haut dans cette partie dès septembre et vérifier vers janvier les possibles ajouts ou modifications apportées.

Tableau 21 : Modifications à apporter au diagramme de GANTT pour la deuxième année de Master

Finaliser l'outil de recherche	septembre 2021 à octobre 2021
Prise de RDV, entretien	octobre 2021 à novembre 2021
Entretiens et analyse des résultats	octobre 2021 à janvier 2022
Entretien	octobre 2021 à février 2022
Lecture	septembre 2021 à mars 2022
En ligne	septembre 2021 et janvier 2022

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Nous découvrons avec cet ultime chapitre le terrain envisagé ainsi que les méthodes de recherches auxquelles nous pouvons avoir recours dans ce type de travaux de recherche. Enfin nous pouvons nous appuyer sur l'ébauche de l'outil que nous avons sélectionné. Tout cet outil reste inachevé et à retravailler mais il permet de nous projeter et de voir vers quoi nous nous dirigeons pour l'année prochaine.

Cette partie finale nous permet de voir l'autocritique sur l'organisation des recherches et des méthodes employées pour aboutir à ce dossier de recherche. Elle décrit donc les passés ainsi que les projets futurs autour de ce Mémoire de recherche. Nous avons ainsi une idée du terrain que je souhaite étudier pour l'année prochaine à travers les acteurs que je souhaite rencontrer lors d'entretiens. Nous voyons comment je compte m'y prendre à l'aide de mes outils de recherche une fois qu'ils seront terminés et validés.

Nous exposons ainsi tous les points qui concernent le terrain envisagé pour les travaux de deuxième année de Master et ce dernier point nous permet de nous projeter.

CONCLUSION GÉNÉRALE

A travers ce Mémoire, nous avons pu voir que la société évolue de manière permanente et en parallèle les nouvelles façons de penser influencent les types de management. Au cours du temps, les enjeux des entreprises ont évolué et ont permis une réflexion autour de la considération des individus. Ainsi, les dirigeants des structures ont commencé à s'intéresser à l'impact du fonctionnement de leur structure et sur les travailleurs.

Dans la première partie nous avons aussi mis en avant le fait que le type d'environnement de travail impacte fortement les individus, leurs choix et leur santé. En effet, dans toutes les organisations, les individus sont influencés dans leurs décisions en fonction des activités qui s'opèrent dans le milieu dans lequel ils évoluent.

Nous avons également mis en avant le fait que le bien-être des individus au travail ainsi que leur état de santé dépendent de plusieurs éléments tels que l'environnement de travail. Nous mettons en lumière des méthodes mises en place qui pourraient permettre d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs.

Au sujet de la sécurité sur le lieu de travail, le responsable doit s'assurer que sa structure est aux normes et que tous les documents et contrôles sont à jour.

Suite à ce point, nous en sommes venus au fait que la restauration collective, comme tous les secteurs doit gérer des risques d'accidents de travail au quotidien et évoluer afin de préserver la santé des travailleurs de ce secteur et assurer leur sécurité. Des nombreux organismes contrôlent le taux d'accidents de travail, ce qui leur permet de voir si les structures respectent les normes de sécurité et ne portent pas atteinte à la santé des individus. De plus, nous pouvons avancer le fait que les risques physiques sont plus étudiés et donc de nombreuses solutions existent pour les éviter et diminuer leur nombre contrairement aux risques mentaux qui sont mis en avant plus récemment.

Ces recherches ne sont qu'une ébauche et n'apportent qu'une infime partie de la réponse à la problématique exposée. Pour cette raison, ces recherches doivent se poursuivre prochainement.

Durant la deuxième année de Master, les entretiens semi-directifs permettront d'aboutir le travail fourni cette année. Les hypothèses établies lors de ce travail de recherche seront testées à l'aide de l'outil dont nous avons déjà vu les bases. Cette méthode semble être la plus adaptée pour travailler sur le terrain l'outil permettra d'apporter des compléments de réponse et notamment avec l'obtention de réponses sur le terrain.

ANNEXES

Annexe A : Exemple de Document Unique.

Unité de travail: **Légumerie**
 Date d'évaluation: 20 mai 2009
 Rédacteur(s): M. Dupont

Identification des risques				Classement du risque			Mise en œuvre des actions	Suivi			
Tâches ou descriptions des phases de travail	Dangers et facteurs de risques	Conditions d'exposition	Risque	Description des mesures existantes : satisfaisantes (S) ou non (NS)	Évaluation des risques		Classement des risques <small>(de 1 à 35 dans l'exemple)</small>	Mesures de protection et de prévention à mettre en place	A (faire) réaliser		Suivi et résultats
					Gravité	Probabilité			Par	Pour le	
Préparation légumes frais	Couteaux	Epluchage, découpe...	Coupures	Couteaux adaptés (S) Rangement inapproprié (NS)	Moyenne	Probable	Classe 6	Armoire de rangement accessible, ou aimant sur un mur, cu...	Gérant	Avant sept. 2009	Armoire installée le 21 juillet 2009 par équipe entretien

Fait le : _____ Le chef d'établissement : _____

Source : dossier INRS ED 6075. *La restauration collective. Aide au repérage des risques professionnels*. 2019, p. 88.

Annexe B : Mail de contact.

Bonjour Monsieur/Madame *NOM*,

Je suis actuellement étudiante en première année de Master Management et Ingénierie de la Restauration Collective (MIRC) à l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation (ISTHIA) de l'Université Toulouse Jean Jaurès situé à Toulouse.

Dans le cadre de mes recherches de Mémoire sur la Santé et la Sécurité au travail je souhaite réaliser des entretiens pour pouvoir répondre à certaines interrogations de mon sujet. Vous faites partie de mes cibles pour diriger ces entretiens qui vont durer environ 30 minutes. Seriez-vous d'accord pour y participer ?

Je vous remercie par avance de votre réponse.

Cordialement

Constantin Laura

Annexe C : Exemple de grille d'entretien.

Question	Réponse	Relance	Observation
1) Pouvez-vous vous présenter brièvement ?		Demander les éléments manquants (Nom, fonction (dans la structure), etc.).	
2) Pouvez-vous me décrire votre structure ?		Demander les éléments manquants (secteur, type de structure, taille, nombre de couverts, nombre de collaborateurs, etc.).	
...			

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Annexe D : Exemple de fiche de synthèse d'entretien individuelle.

Thème	Sous-thème	Points à retenir
1) Environnement physique de travail.		
...		

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

Annexe E : Exemple de fiche de synthèse d'entretien par corps de métier.

Entretien	Points à retenir par thèmes	
	?	?
1		
2		
...		

Source : CONSTANTIN Laura, 2021

BIBLIOGRAPHIE

ANGELI Igor. Cours UE 803 - Les risques professionnels. *Management en restauration collective*, 2021.

BELLON Pierre. *Je me suis bien amusé ! Sodexo raconte...* Edition d'Organisation, 2006, 319 p. ISBN 2-7081-3452-3.

BISCH Cécile. *Environnement physique de travail. Psychologie du Travail et des Organisations*. Dunod, 2016, p. 178-181. ISBN 978-2-10-073811-3. Disponible sur <https://cutt.ly/WhIYVd7>. (Consulté le 4-12-2020).

BOUDON Raymond. Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? *Revue du MAUSS*, 2004, vol. 24, no 2, p. 281-309. ISSN 1247-4819. Disponible sur <https://cutt.ly/ncz1olN>. (Consulté le 5-1-2021).

BRUCHON-SCHWEITZER Marilou. Psychologie de la Santé. *Encyclopædia Universalis*. Disponible sur <https://cutt.ly/5cz4ufE>. (Consulté le 23-2-2021).

CAMUS Jean-Paul. Tendinites. *Encyclopædia Universalis*. Disponible sur <https://cutt.ly/Lcz7hGb>. (Consulté le 22-3-2021).

CELLIER Jean-Marie. Ergonomie. *Encyclopædia Universalis*. Disponible sur <https://cutt.ly/Dcz7CMr>. (Consulté le 22-3-2021).

COMORETTO Géraldine, LHUISSIER Anne, et MAURICE Aurélie. *Quand les cantines se mettent à table : Commensalité et identité sociale Ed. 1*. Éditions Quae, 2020, 163 p. ISBN 978-2-7592-3114-0. Disponible sur <https://cutt.ly/IcxuNLp>. (Consulté le 8-1-2021).

COOVER. *La convention collective restauration collective*. [en ligne]. Disponible sur <https://cutt.ly/Xcxfuy4>. (Consulté le 26-11-2020).

DAVAL René. Théorie des Organisations. *Encyclopædia Universalis*. Disponible sur <https://cutt.ly/WcxiKFN>. (Consulté le 7-12-2020).

GACHELIN Gabriel. Santé et Environnement. *Encyclopædia Universalis*. Disponible sur <https://cutt.ly/EcxpAgO>. (Consulté le 23-2-2021).

ISO. *ISO 45001 - Santé et sécurité au travail*. Disponible sur <https://cutt.ly/vcxa3qc>. (Consulté le 6-3-2021).

ISO. *ISO 45001 - Les nouveautés du Système de management de la santé-sécurité au travail* | LNE, *Laboratoire national de métrologie et d'essais*. Disponible sur <https://cutt.ly/LcxsvWM>. (Consulté le 6-3-2021).

KALINOWSKI Isabelle. Rationalité, sociologie. *Encyclopædia Universalis*. Disponible sur <https://cutt.ly/jcxs7Eh>. (Consulté le 26-11-2020).

LADRIERE Jean. Groupe de Pression. *Encyclopædia Universalis*. Disponible sur <https://cutt.ly/8cxvFA2>. (Consulté le 7 décembre 2020).

LALLEMENT Michel. Action Rationnelle. *Encyclopædia Universalis*. Disponible sur <https://cutt.ly/mcxgy6W>. (Consulté le 28-3-2021).

LAPORTE Cyrille. Cours UE 604 - Acteurs et logiques d'action dans les systèmes de restauration collective, *La restauration collective*, 2020.

MERLOT Sylvie-Anne. Chapitre premier - Historiographie de la restauration et de l'alimentation. In *Le cuisinier nostalgique : Entre restaurant et cantine*, Paris : CNRS Éditions, 2016, p. 17-52. Disponible sur <https://cutt.ly/tcxkS6W>.

MISPELBLUM BEYER Frederik. *Encadrer, un métier impossible ?* Paris : Armand Colin, 2015, 300 p. ISBN 978-2-200-60321-2.

PICHERE Pierre, CADIAT Anne-Christine, et 50Minutes.fr. *La pyramide de Maslow : Comprendre et classer les besoins humains*. 50 Minutes, 2015, 48 p. ISBN 978-2-8062-7076-4. Disponible sur <https://cutt.ly/Wcxce8A>. (Consulté le 10-3-2021).

République française. Code du Travail - Chapitre II : Harcèlement moral - Articles L1152-1 à L1152-6, Légifrance. [en ligne]. Disponible sur <https://cutt.ly/5cxwZL4>. (Consulté le 20-3-2021).

République française. Code du Travail - Chapitre III : Harcèlement sexuel - Articles L1153-1 à L1153-6, Légifrance. [en ligne]. Disponible sur <https://cutt.ly/zcxeml6> (Consulté le 20-3-2021).

République française. Code du travail, Légifrance. [en ligne]. Disponible sur <https://cutt.ly/4cxe6bB>. (Consulté le 20-3-2021).

SENIK Claudia. *Bien-être au travail*. Presses de Sciences Po, 2020, 134 p. ISBN 978-2-7246-2555-4. Disponible sur <https://cutt.ly/GcxmQ4E>. (Consulté le 21-11-2020).

ZIELINSKI Agata. *L'éthique du care*. Etudes, Tome 413, n° 12, 2010, p. 631-41. Disponible sur <https://cutt.ly/ScxWyhR>. (Consulté le 5-3-2021).

TABLE DES ANNEXES

<i>Annexe A : Exemple de Document Unique.....</i>	<i>76</i>
<i>Annexe B : Mail de contact.</i>	<i>77</i>
<i>Annexe C : Exemple de grille d'entretien.....</i>	<i>77</i>
<i>Annexe D : Exemple de fiche de synthèse d'entretien individuelle..</i>	<i>78</i>
<i>Annexe E : Exemple de fiche de synthèse d'entretien par corps de métier.....</i>	<i>78</i>

TABLE DES FIGURES

<i>Figure 1 : Hiérarchisation du risque.....</i>	<i>25</i>
<i>Figure 2 : Principes généraux de prévention.....</i>	<i>27</i>
<i>Figure 3 : Schéma des différents types de management.....</i>	<i>32</i>
<i>Figure 4 : Management par le care.....</i>	<i>35</i>
<i>Figure 5 : La pyramide des besoins de MASLOW (1943).....</i>	<i>58</i>
<i>Figure 6 : Les acteurs et leur positionnement face à l'établissement de restauration collective.....</i>	<i>66</i>

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Les différents types de contrats de concession</i>	<i>15</i>
<i>Tableau 2 : Le quai de réception.....</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 3 : La zone de stockage</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 4 : Les préparations préliminaires.....</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 5 : Les préparations froides</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 6 : Le local de cuisson.....</i>	<i>22</i>
<i>Tableau 7 : La plonge batterie.....</i>	<i>22</i>
<i>Tableau 8 : La salle de restauration</i>	<i>22</i>
<i>Tableau 9 : Le local à déchets.....</i>	<i>22</i>
<i>Tableau 10 : La laverie-vaisselle</i>	<i>23</i>
<i>Tableau 11 : Procédures de certification applicables en fonction de la gravité des risques et du degré de complexité des EPI.....</i>	<i>24</i>
<i>Tableau 12 : Quantification des risques</i>	<i>25</i>
<i>Tableau 13 : Les différentes pratiques managériales.....</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 14 : Les différents courants organisationnels des entreprises.....</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 15 : Les rôles du cadre.....</i>	<i>37</i>
<i>Tableau 16 : Les causes d'accidents.....</i>	<i>44</i>
<i>Tableau 17 : Le siège des lésions.....</i>	<i>45</i>

Tableau 18 : Les trois postulats de l'Individualisme Méthodologique
(IM)53

TABLE DES MATIERES

<i>REMERCIEMENTS</i>	5
<i>SOMMAIRE</i>	6
<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	7
<i>PARTIE 1 : DÉFINITIONS</i>	9
Chapitre 1 : L'environnement de travail.....	10
1) Qu'est-ce que l'environnement de travail ?.....	10
a) Définitions	10
b) La restauration collective.....	11
2) La santé et la sécurité au travail.....	15
a) La santé.....	15
b) La sécurité.....	19
Chapitre 2 : Le management.....	30
1) Qu'est-ce que le management ?.....	30
a) Définition.....	30
b) Les différents types de management	31
2) Le cadre légal du management	36
a) Le statut de cadre vs. le statut de manager	36
b) La responsabilité du manager	40
<i>PARTIE 2 : QUAND L'ENVIRONNEMENT IMPACTE LA SANTÉ MENTALE ET PHYSIQUE</i>	42
Chapitre 1 : Problématisation	43
a) État des lieux	43
b) Cheminement vers ma problématique.....	45

Chapitre 2 : Cadrage théorique.....	50
a) La théorie des organisations	50
b) La prise de décision : choisir un style de management	52
Chapitre 3 : Formulation des hypothèses	55
a) Hypothèse 1	55
b) Hypothèse 2	56
c) Hypothèse 3	57
<i>PARTIE 3 : L'ÉTUDE DE TERRAIN</i>	<i>60</i>
Chapitre 1 : La méthodologie générale.....	61
a) Explications	61
c) Choix de l'outil ou des outils.....	62
Chapitre 2 : Terrain envisagé	65
a) Entretien	65
b) Lecture.....	71
c) En ligne.....	71
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	<i>79</i>
TABLE DES ANNEXES	82
TABLE DES FIGURES	83
LISTE DES TABLEAUX	84

RÉSUMÉ

La nouvelle préoccupation autour du bien-être au travail et la libération de la parole au sujet des mauvais traitements subis dans les entreprises ont permis la modification du fonctionnement des organisations en ce qui concerne l'importance de la prise en compte de l'humain.

Dans le secteur de la restauration collective, l'environnement de travail est un point primordial à prendre en compte. En effet, ce domaine professionnel est réputé pour sa forte exposition aux risques professionnels.

Ce Mémoire de recherche tente de mettre en avant les liens existant entre l'environnement de travail et la santé mentale et physique des individus, à travers les méthodes actuellement mise en place et les points à améliorer.

Mots-clés : Environnement de travail – Santé – Management – Sécurité – Bien-être

SUMMARY

The new concern for well-being at work and the freeing of the talk about mistreatment in companies have led to a change in the way organisations operate with regard to the importance of taking people into account.

In the catering sector, the working environment is a key point to take into account. Indeed, this professional field is known for its high exposure to occupational hazards.

This research paper attempts to highlight the links between the work environment and the mental and physical health of individuals, through the methods currently in place and the points to be improved.

Key words: Working environment - Health - Management - Safety - Well-being