



**UNIVERSITÉ TOULOUSE - JEAN JAURÈS**  
**INSTITUT SUPÉRIEUR DU TOURISME DE L'HÔTELLERIE ET DE L'ALIMENTATION**

## **MASTER SCIENCES SOCIALES**

***PARCOURS « MANAGEMENT ET INGÉNIERIE DE LA RESTAURATION  
COLLECTIVE »***

**MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE**

**L'Analyse des théories des organisations dans  
l'optimisation du Management en Restauration  
Collective**

Présenté par :  
**Giovanna Giannelli**

Année universitaire : **2022 - 2023**

Sous la direction de : **Igor Angeli**





**UNIVERSITÉ TOULOUSE - JEAN JAURÈS  
INSTITUT SUPÉRIEUR DU TOURISME DE L'HÔTELLERIE ET DE L'ALIMENTATION**

**MASTER SCIENCES SOCIALES**

***PARCOURS « MANAGEMENT ET INGÉNIERIE DE LA RESTAURATION  
COLLECTIVE »***

**MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE**

**L'Analyse des théories des organisations dans  
l'optimisation du Management en Restauration  
Collective**

Présenté par :  
**Giovanna Giannelli**

Année universitaire : **2022 - 2023**

Sous la direction de : **Igor Angeli**

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

## ÉPIGRAPHE

*« L'intelligence ne consiste-t-elle pas à se fixer en même temps sur deux idées contradictoires, sans autant cesser de fonctionner ? On devrait, par exemple, pouvoir comprendre que les choses sont sans espoir et, cependant, être décidé à les changer. »*

*Francis Scott Fitzgerald*

*La Fêlure 1945*

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur Igor Angeli, mon directeur de mémoire, pour l'aide et les précieux conseils qu'il m'a donnés tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie Madame Moufida Touihri qui m'a donné la possibilité de faire partie de cette promotion.

Je remercie également l'intégralité de l'équipe pédagogique de L'ISTHIA pour le contenu des enseignements qui nous ont été prodigués, autant sur le contenu théorique que sur le contenu méthodologique. Ces enseignements m'ont accompagné dans la rédaction de ce travail.

Je remercie mes camarades de classe pour les échanges et la solidarité dont nous avons tout fait preuve en cette année de master 1.

Je remercie surtout mon mari Paolo et ma fille Anna qui m'ont soutenu durant ce parcours de ma réussite professionnelle.

# SOMMAIRE

Épigraphe.....	6
Remerciements.....	7
Sommaire.....	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	9
Partie 1.....	12
La restauration collective.....	12
Chapitre 1 La restauration collective.....	15
1.1 L'apparition de la restauration collective, un modèle consolidé au cours du XIXème siècle.....	15
1.2 De la cantine à la restauration collective : l'étymologie des mots.....	16
1.3 Un contexte multisectoriel.....	18
1.4 Le personnel de la restauration collective et la reconnaissance du métier.....	24
1.5 La restauration de collectivité un modèle d'organisation plus complexe.....	27
Chapitre 2 l'image sociale de la restauration collective.....	30
2.1 La restauration collective en France forme d'accessibilité sociale à l'alimentation.....	30
2.2 Marqueur de différenciation et support d'identité des actifs.....	32
2.3 le concept du métier de cuisinier en restauration collective.....	33
2.4 Le contresens du métier de cuisinier en restauration collective.....	35
2.5 Redonner du sens à l'action du travail en restauration collective .....	36
PARTIE 2.....	41
compréhension des Théories des organisations dans l'optimisation du management en restauration collective.....	41
Chapitre 3 Les théories des organisations .....	44
3.1 La restauration collective et la transformation des processus de production dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail.....	44
3.2 Révolution industrielle et théories classiques.....	46
3.3 Henri Fayol et la théorie du commandement.....	47
3.4 La transformation des entreprises.....	49
3.5 Les changements dans l'organisation du travail : d'un modèle rationalisateur à un autre.....	50
Chapitre 4 Les perspectives des managers.....	54
4.1 la responsabilité des managers.....	54
4.2 Adhérer, certes... Mais à quoi? Pour quoi?.....	55
4.3 Le défi du changement dans une organisation.....	58
4.4 La Crise du management un effet lié aux crises économiques, sociales, culturelles et sanitaires?.....	61
4.5 Les théories des organisations dans le management.....	62
Chapitre 5 Développement d'un management à travers des modèles contemporains.....	64
5.1 Développement des ressources humaines et apport des théories psychosociologiques.....	64
5.2 L'entreprise Une Institution Autonome Mais Pas Dominante Dans Les Choix de la société.....	66
5.3 La motivation : un concept confus.....	68
5.4 Les Instruments Du Management .....	71
5.5 Cultures d'entreprises et engagement du personnel.....	74
PARTIE 3.....	80
Proposition DE Méthodologie.....	80
Chapitre 6 Compréhension De La Méthodologie Et Du Terrain D'application.....	82
6.1 Justification du choix d'étude.....	82
6.2 Le choix du modèle d'analyse.....	83
6.3 Différents types d'entretien.....	84
6.4 Préparation et réalisations.....	87
Figure 2 – Les étapes du modèle d'analyse.....	89
Chapitre 7 Méthodologie en deuxième année de master.....	90
7.1 Perspective d'application et poursuite du projet de mémoire.....	90
7.2 Choix du public cible.....	91
7.3 Mise en places des premiers outils.....	91
7.4 Préparation de l'entretien.....	92
7.5 La poursuite du projet mémoire.....	96
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	99
BIBLIOGRAPHIE.....	101
Table des Annexes.....	105
Table des Figures.....	109
Table des Tableaux.....	110
Tables des matières.....	111

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

**L**a restauration collective s'est fortement consolidée dans l'hexagone, elle représente un modèle de prise alimentaire spécifique en Europe. De plus elle s'exprime dans le contexte historique de l'alimentation de France et en particulier des Français. Dans le même temps la restauration collective s'inscrit en rapport de la composition d'une idée alimentaire basé régulièrement dans la consommation en collectif d'un ou plusieurs repas (petit déjeuner, déjeuner, goûte, dîner) dans des lieux spécifiques (écoles, hôpitaux, travail et etc) à des moments déterminés de la journée. (Matin, midi, après-midi, soir et souvent la nuit).

La crise sanitaire du Covid-19 a affectée lourdement le secteur de la restauration collective, ainsi certains secteurs ont continué dans la production et la consigne des repas (armée, prison et voire hôpitaux), dans un contexte difficile qui a apporté des conséquences dramatiques au niveau des prestations des repas considérés fondamentales pour certaines catégories souvent fragiles de la population française. Au niveau du marché du travail dans la restauration soit collective que commerciale, la crise sanitaire n'a pas amélioré cette situation déjà difficile avant, au contraire elle a foisonné un mal être du personnel de la restauration.

Les causes qui ont exacerbé le secteur et en particulier le personnel sont : absence de reconnaissance, rémunération insuffisantes, invisibilité au niveau des médias, conditions de travail de plus en plus chargées de tâches à accomplir et difficiles à gérer dans un contexte organisationnel pas optimale. Résultat, la restauration attire de moins en moins car : *“le personnel déserte les métiers de bouche et les établissements de secteur des HCR<sup>1</sup> ne parviennent ni à recruter ni à fidéliser”<sup>2</sup>.*

---

1 HCR Hôtellerie Café Restauration

2 Chrystel Jaubert Revue L'autre cuisine dossier « Recrutement & Formation » n°23 octobre 2022



En cours d'acheminement, dans un contexte de revalorisation du travail, mais surtout du rôle des collaborateurs dans une société dédiée plus aux résultats que à la reconnaissance de qui opère, le défi pour le management sera, pour l'avenir, de comprendre comment mobiliser au mieux les théories des organisations : celles-ci pilier de la construction des entreprises tant en Europe qu'en France. En revanche ces théories des organisations sont souvent perçues comme des outils « prêt à porter » du manager, utilisés plus pour accomplir les résultats d'un marché du travail où le personnel est représenté plus comme une fin qu'une ressource.

Notre question de départ se focalise sur l'importance de mobiliser des théories des organisations dans l'optimisation du management en restauration collective, pour répondre à l'exigence de recrutement et/ou fidélisation.

D'après Vincent de Gaulejac, à propos de l'utilisation des outils d'analyse des divers modèles des théories des organisations appliquées au management : « ...on applique des outils à l'aveugle, sans se préoccuper de conséquence humaines, organisationnelles et sociales, sans prendre en compte le point de vue de ceux qui doivent le mettre en œuvre, sans analyser les répercussions sur le reste de la société » (Vincent de Gaulejac, 2005, 2009 nouvelle préfaces *La société malade de gestion* page 12-13)

En premier lieu, la restauration collective a été le point de départ de construction du mémoire. Le parcours historique de la restauration collective nous a porté vers un regard et une analyse des zones d'éclairages et d'ombres dans le secteur portant de l'alimentation en France.

En deuxième lieu, nous avons mobilisé la plupart des ouvrages et revues académiques professionnels qui traitent ce sujet : la restauration collective. Ce parcours nous a apporté des modèles de réflexions qui nous ont permis dans une seconde partie du mémoire d'analyser les théories des organisations avec des lunettes de sociologue de

l'alimentation, manager de la restauration, pour comprendre les différentes dynamiques du secteur de la restauration collective en tant que lieu de production alimentaire et au même temps terrain de contraste dans le monde du travail.

En troisième lieu, et en guise de conclusion, après avoir choisi la méthodologie plus appropriées pour chacune des hypothèses, nous définirons un ensemble de paramètres indispensables à la réalisation du terrain d'étude que nous permettra à terme d'apporter des résultats à la problématique et aux hypothèses et que nous appliquerons dans la poursuite de la deuxième année de Master.

## **PARTIE 1**

### **LA RESTAURATION COLLECTIVE**

## INTRODUCTION À LA PREMIÈRE PARTIE

La restauration collective (RC) est un pilier de l'alimentation des Français avec plus de trois milliards de repas servis par an, soit 36 % des repas pris hors domicile (Xerfi, 2015<sup>3</sup>; GIRA Foodservice, 2020<sup>4</sup>).

Premier pays d'Europe en nombre de repas servis dans 74 000 restaurants collectifs, la France confirme sa singularité car elle accueille le siège social de deux des trois majors internationaux du secteur, Elios et Sodexo, et plus de 1 000 entreprises spécialisées, dites sociétés de restauration collective (SRC), au côté d'un ensemble de sites de restauration en autogestion (FranceAgriMer, 2017<sup>5</sup>).

L'autogestion et la gestion concédée constituent traditionnellement les deux modes de gestion<sup>6</sup> de la RC, représentant respectivement 60 % et 40 % des parts de marché du secteur en France (INSEE 2021<sup>7</sup>). S'adressant à une plus grande diversité d'utilisateurs (convivés) que la restauration commerciale, le secteur de la RC est généralement classé en cinq grands segments : petite enfance, scolaire, médico-social, entreprise et administration et autres secteurs (armée, pénitencier, etc.). (Fernandez-Inigo Hugo et al. 2022, page 95-96 )

Dans le premier chapitre, nous aborderons le contexte historique qui nous apportera un éclairage sur l'étymologie du mot « cantine » à l'expression moderne de « restauration collective ». En plus, cette recherche étymologique nous permettra de découvrir une

---

3 Xerfi (2015). La restauration collective, Rapport 4SCO09, 97 p.

4 GIRA Foodservice (2020). Panorama de la consommation alimentaire hors domicile (Année 2018).

5 FranceAgriMer (2017). Les achats de produits carnés en restauration hors foyer en France.

6 Autogestion ou gestion directe : le service de RC est totalement géré par la structure offrant ce service. Gestion concédée : la structure a contractualisé avec un organisme externe ou une SRC qui sera en charge du service de RC (Insee, 2021). En anglais, le terme consacré à la restauration collective (ou restauration non commerciale) est Institutional food services (Conner, 2014 ; Magrini et al., 2021)

7 Restauration collective : des difficultés structurelles exacerbées par la crise sanitaire. Insee Premières, n°1840, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5211280>.

liaison entre les pratiques alimentaires et le rôle clé de la restauration collective en France.

Le deuxième chapitre, nous illustrera l'image sociale de la restauration collective en tant que levier de démocratie dans une société soucieuse de manque d'aliments nécessaires au maintien de la vie.

# CHAPITRE 1 LA RESTAURATION COLLECTIVE

## 1.1 L'APPARITION DE LA RESTAURATION COLLECTIVE, UN MODÈLE CONSOLIDÉ AU COURS DU XIXÈME SIÈCLE

**L**e modèle alimentaire français n'est pas une pratique immuable mais la cristallisation contemporaine d'un processus évolutif (à long terme). Ce modèle qui s'est fortement consolidé au cours du XIXème siècle a sans doute bénéficié de l'apparition à partir de cette époque de restaurants collectifs, dans l'armée, les hôpitaux et les institutions scolaires (Aymard Maurice. et al., 1993, page 241-242), suivant un mode déjà existant de l'alimentation collective des réfectoires des communautés religieuses et des cantines scolaires (dès le XVIème siècle dans les collèges et au XVIIIème pour l'instruction primaire) : cela a pu contribuer à faire du repas méridien la prise alimentaire majeure de la journée, d'abord pour les enfants scolarisés, puis pour les salariés et les fonctionnaires. (Mathé Thierry et Francou Aurée, 2014, page 16 )

Le développement de la restauration collective s'inscrit dans l'histoire de l'alimentation en France, en parallèle de la structuration d'un modèle alimentaire basé sur trois pris en commun dans des lieux spécifiques à des moments définis de la journée. Ce modèle s'est fortement consolidé au cours du XIXème siècle par le biais des institutions de l'État. (Mathé Thierry et Francou Aurée, 2014, page 5)

Tant publiques que privées, les opérations promouvant la restauration collective participant d'une "séquence historique" de longue durée inspirée par la notion d'intérêt général, trouvant son point d'orgue à partir de 1944 avec la volonté de mettre en place un État social, où le travail devient un vecteur de citoyenneté. Ainsi, l'Ordonnance du 22

février 1945 instaure la création des comités d'entreprise, auxquels elle attribue la gestion de la restauration collective. (Mathé Thierry et Francou Aurée, 2014, page 6)

L'augmentation de la natalité entre 1945 et le milieu des années 1970 a dynamisé la restauration scolaire sur l'ensemble des niveaux d'études. Et par voie de conséquence le vieillissement de ces générations a entraîné un phénomène de papy-boom qui influence les besoins de restauration en milieu médico-social, avec une prise en charge des contraintes physiques liées à l'âge toujours plus forte.

Et ce mouvement est renforcé par l'allongement de l'espérance de vie à la naissance des hommes. Les acteurs de la restauration collective doivent ainsi intégrer la question des niveaux d'autonomie des individus dans l'appréciation des besoins en restauration devront alors être pensés en fonction de ces évolutions démographiques et des conséquences sur les populations de mangeurs. (Laporte Cyrille, 2018, page 487)

## **1.2 DE LA CANTINE À LA RESTAURATION COLLECTIVE : L'ÉTYMOLOGIE DES MOTS**

Les auteurs, peu nombreux, qui se sont penchés sur l'histoire des cantines ont tous rappelé que le terme a une origine militaire et que le fait de se retrouver collectivement autour d'une table pendant le temps de travail est lié à l'existence d'une communauté plus ou moins contrainte, à l'armée donc mais aussi au couvent, en prison, à l'école ou à l'usine. Les dictionnaires signalent un double glissement de sens, de l'objet au lieu et du militaire au civil. Le « petit coffre divisé en plusieurs cellules pour y mettre des bouteilles qu'on a besoin de transporter », ce qui le rend « d'un grand secours dans l'armée », devient, à la fin du XVIIIème siècle, le lieu où « l'on vend du vin et de la bière aux soldats, sans payer aucun droit » puis, rapidement, le lieu même où l'on distribue de la nourriture.

Dans son Grand Dictionnaire universel du XIXe siècle, Pierre Larousse, qui s'intéresse plus aux cantinières qu'aux cantines<sup>8</sup>, rejette l'étymologie supposée rattacher la cantine à la « canette », ce mot « d'origine allemande » qui désigne un récipient destiné à la bière « boisson essentiellement germanique », selon lui, pour la rattacher au canton, ce compartiment du coffret « où l'on place les bouteilles et les fioles ». Il ajoute, en faisant référence à l'italien *canto*, l'angle, et à la *cantina*, la cave, que, « par extension, on a donné le nom de cantine à l'endroit même où se trouvait ce coffret ». À la caserne, le lieu du repas est longtemps, comme dans bien d'autres lieux de vie collective, le réfectoire, la cantine étant celui où l'on s'approvisionne<sup>9</sup>.

Entre les deux guerres, *le Larousse du XXème siècle* (1928) reprend la définition et fait une place au monde civil en parlant d'une « sorte de buvette ou cabaret pour les soldats, les prisonniers, les ouvriers d'un même chantier, les pensionnaires d'un même établissement », ce qui plaide pour un élargissement des usages. Les dictionnaires de la seconde moitié du XXème siècle inversent l'ordre des définitions : la cantine désigne le lieu et n'est que « par extension » le coffre ou la malle servant à transporter les objets.

Le passage du militaire au civil a donc eu lieu au cours de la seconde moitié du XIXème siècle et correspond, assez logiquement, à la multiplication des usines au moment de l'industrialisation. Cette transformation a volontiers été perçue par le monde ouvrier comme un signe « d'encasernement » dans un univers de référence où l'armée, expérience populaire (masculine), occupe une place non négligeable. Mais la référence militaire habite aussi l'imaginaire patronal qui met l'accent sur la discipline de l'atelier et désigne sous le nom de « casernes » les premières formes d'habitat collectif autour de l'usine.

8 « Qui ne connaît la cantinière du régiment ? Après le tambour-major, c'est sur elle que se portent tous les regards. Elle marche derrière la musique, quelques pas en avant de l'état-major. On voit bien qu'elle sait ce qu'elle vaut », P. Larousse, Grand Dictionnaire universel du XIXe siècle, t. 3, 1867, p. 290. Sur « l'effacement de la cantinière » : G. Mihaely, « L'effacement de la cantinière ou la virilisation de l'armée française au XIXe siècle », *Revue d'histoire du XIXe siècle*, n°30, 2005, p. 21-43.

9 « Les repas sont pris en commun dans le réfectoire situé au rez-de-chaussée à côté de la cuisine. Trois fois par semaine, de la soupe grasse et de la viande ; les autres jours, de la soupe maigre et des légumes. Point de cantine », *La Presse*, 30 août 1836.



À la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le terme « *cantine* » appartient donc assez largement au lexique du monde du travail mais relève d'un registre familier qui conduit le chercheur à traquer sous d'autres appellations, cuisines, réfectoires ou restaurants ouvriers, les formes d'alimentation collective qui se mettent alors en place dans l'entreprise ou à ses abords. (Gacon Stéphane, 2014, page 5-6)

Nous attirons l'attention sur le mot suivant, utilisé pour nommer ou indiquer le personnel de la cantine : le cuistot. D'après l'Académie Française, le mot du XX<sup>ème</sup> siècle, dérive du radical de cuistance, mot de l'argot militaire, dérivé des cuisines. Cette traduction identifie le cuistot comme le cuisinier d'une caserne ou d'un corps de troupe en campagne. Aujourd'hui ce mot est utilisé pour indiquer un cuisinier d'une collectivité.

Pendant la Première Guerre mondiale, nous savons que le « cuistot », ou « homme de corvée », doit transporter chaque jour jusqu'aux combattants placés en premier ligne, à travers le labyrinthe des tranchées et cheminements plus ou moins bien protégés, les chapelets, des boules de pain et un bouteillon de « soupe », des pâtes ou du riz, des « fayots »<sup>10</sup> ou des « patates ». (Mériot Sylvie-Anne, 2002, page 39)

## **1.3 UN CONTEXTE MULTISECTORIEL**

### **1.3.1 LA RESTAURATION COLLECTIVE SCOLAIRE : LE DÉFI DU « BIEN NOURRIR » LES FUTURES GÉNÉRATIONS**

La restauration scolaire regroupe tous les lieux d'enseignement depuis l'école primaire jusqu'à l'université. Le système éducatif français accueille à l'école primaire les enfants de 2 à 6 ans en petite, moyenne et grande sections, puis de 6 à 11 ans, au sein de l'enseignement élémentaire en CP, CE1, CE2, CM1 et CM2. Les écoles primaires produisent et distribuent des repas 4 à 5 jours par semaine en fonction des rythmes

<sup>10</sup> <http://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9F0369>

scolaires. Les municipalités gèrent les groupes scolaires et assument ainsi la production et la distribution des repas. Le prix payé par les parents d'élèves est fixé pour une année en conseil municipal. Une partie du coût de production des repas est donc prise en charge par la collectivité publique. Certaines communes vont même jusqu'à proposer la gratuité des services de restauration au regard de critères sociaux clairement définis (famille à faible revenu).

Rappelons qu'en France, 60 % des enfants de maternelle ou de primaire déjeunent à la cantine. En France l'approche à la restauration collective et l'aspect sociale de partager le moment du repas a un relief très important dans la vie des enfants. Ils apprennent « à la mode » du vivre ensemble en société. En plus ils pratiquent à travers le jeu (forme d'apprentissage) « par imitation » le geste de se nourrir, et d'apprécier les différentes aliments en terme de couleur, parfum et texture.

Lorsque les deux parents travaillent, ce pourcentage s'élève à 72 % en maternelle et 69 % en primaire<sup>11</sup> et respectivement à 68 % et 70 % pour les collégiens et les lycéens (Cnesco, 2017).<sup>12</sup> (Comoretto Géraldine et al., 2020, page 9)

L'enseignement dans le second degré concerne les lycées, les lycées d'enseignement général et technologique et les lycées professionnels. Depuis les lois de décentralisation du début des années 1980, les conseils généraux assurent la construction et la réhabilitation des collèges. Ils gèrent ainsi le fonctionnement des systèmes de restauration collective qui permettent la production et la distribution des repas pour les collégiens. (Laporte Cyrille, 2012, page 1155)

Lors de la facturation du repas aux parents d'élèves, une partie du coût du repas est pris en charge par le département sur des fonds publics. Dans une lecture plus fine des

---

11 Sautory et al., 2011, « Le temps périscolaire et les contraintes professionnelles des parents », Insee Première, n°1370 septembre 2011

12 Cnesco, 2017. Contribution sur la restauration scolaire, Paris, 20 p.

effectifs, on constate que 55 % des élèves du primaire et du secondaire sont des écoliers, c'est-à-dire des enfants qui prennent entre 150 et 160 repas par an à la cantine scolaire.

Dans l'enseignement supérieur, plus de 2 250 000 étudiants fréquentent les universités, les IUT et les autres lieux de formation supérieure. La présence sur le campus varie selon les niveaux d'études. Le Centre national des œuvres universitaires et scolaires (CNOUS) propose des services de proximité aux étudiants dans lesquels la restauration se situe en bonne place aux côtés du logement ou de la culture. C'est un organisme public, placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il pilote le réseau des Centre régionaux des œuvres universitaires et scolaires (CROUS). Son objectif est de donner à tous les étudiants les mêmes chances d'accès et de réussite dans l'enseignement supérieur en accompagnant leur vie quotidienne. Ainsi, le prix d'un ticket-repas au restaurant universitaire est minoré de la participation de l'État, à travers le CNOUS (Centre national des œuvres universitaires et scolaires). Tous les décideurs de la restauration scolaire et universitaire appliquent donc le même principe : faire bénéficier les consommateurs d'un prix du repas inférieur au coût réel de production.

Ce principe traduit bien le caractère social de ce premier grand segment de la restauration collective. Par ailleurs, tous les publics concernés n'ont pas, dans presque tous les cas, d'autres solutions pour déjeuner que de se rendre au restaurant scolaire. Soit parce qu'ils n'en ont pas le droit, c'est le cas des enfants mineurs, soit parce qu'ils n'en ont pas le temps ou que l'établissement scolaire n'est pas à proximité d'autres lieux de restauration commerciale. En ce sens, on parlera de population captive, contrainte de déjeuner sur son lieu d'enseignement. (Laporte Cyrille, 2012, page 1156)

### **1.3.2 LA RESTAURATION COLLECTIVE MÉDICO-SOCIAL : LA PRISE EN CHARGE DE LA SANTÉ DES CITOYENS**

Tous ces lieux médico-sociaux différents accueillent des patients qui ont des attentes alimentaires spécifiques. De plus, les personnels peuvent offrir les mêmes caractéristiques en raison de critères sociaux, culturels et professionnels différents. Lorsqu'un patient paye la facture de son séjour à l'hôpital ou à la clinique, une partie du coût est prise en charge par la puissance publique. Le forfait hospitalier comprend, outre les soins, la prise en charge d'une partie du service de restauration ce qui permet aux patients d'un hôpital ou d'une clinique de ne payer qu'une partie du coût du repas consommé. À *contrario* de la restauration scolaire, ces lieux de restauration collective mobilisent les personnels tous les jours de l'année. C'est dans ce segment que les systèmes de restauration sont les plus complexes. Cette complexité s'exprime d'abord par la diversité des publics. (Laporte Cyrille, 2012, page 1156)

La restauration dans le domaine médico-social est également influencée par la pression de l'État sur la maîtrise de la dépense publique. Les réformes du financement de la santé, publique et privés, ont instauré une logique fondée sur la mesure de la nature et du volume des activités et non plus sur une autorisation de dépenses. Ce changement de culture budgétaire a renforcé la pression économique sur la gestion quotidienne des établissements. Les gestionnaires doivent donc trouver de nouveaux points d'équilibre entre les contraintes budgétaires et la complexité des systèmes de restauration. (Laporte Cyrille, 2018, page 489-490)

Les pathologies des patients ont tendance à complexifier l'offre de la restauration médicale. La taille des établissements et la multiplication des lieux de consommation rendent la maîtrise de la distribution des repas plus difficile encore. Lorsque l'organisation a fait le choix de la production-distribution en flux tendu, des cuisiniers sont présents tous les jours de l'année et surtout pour le déjeuner et le dîner. (Laporte Cyrille, 2013, page 6)

### **1.3.3 LA RESTAURATION AU TRAVAIL : DE LA GAMELLE À LA CANTINE. LA CONSTRUCTION D'UN MODÈLE DANS UNE NOUVELLE PRESTATION ALIMENTAIRE**

L'alimentation au travail s'inscrit dans des dynamiques syndicales et a une place dans les mouvements sociaux en même temps qu'elle est la conséquence de la transformation de la structure des emplois et de la taille des entreprises. Au cours de la première révolution industrielle, dans les grandes entreprises textiles et métallurgiques, les ouvriers apportaient leur gamelle pour se nourrir sur leur lieu de travail.

Les cantines d'entreprises nées avec l'industrialisation ont alors été objet de négociations ; on est passé de la salle où chacun mangeait sa gamelle apportée de la maison, à la cantine d'entreprise, puis au « *restaurant* » avec plus confort et une prestation de meilleure qualité. À partir de la fin des années 1950, l'aménagement de cités dortoirs, des zones industrielles et la création de villes nouvelles, ont transformé les rythmes sociaux. L'allongement du trajet domicile-travail et le travail féminin ont soutenu une demande d'organisation en journée continue.

Ces évolutions ont transformé le statut de la pause méridienne dans la relation employeur-salarié. Les deux heures consacrées au repas, considérées d'abord comme une conquête sociale, furent alors vues comme une des raisons du retour tardif au domicile. Dès lors, la mise en place de dispositifs permettant de se restaurer à proximité du lieu de travail s'invita dans les réflexions sur les conditions de travail, les conventions collectives et les accords d'entreprise. (Laporte Cyrille et Poulain Jean-Pierre 2014, page 98-99)

Le troisième pôle dominant de la restauration collective fait référence aux lieux où les salariés des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, prennent leur repas. Leurs employeurs assurent ou sous-traitent la production et la distribution des repas. Une partie seulement du coût de production sera répercutée sur le prix payé par le salarié.

Parfois des entreprises mettent même en commun les outils de production et de distribution des repas afin de réduire les coûts et, par là même, le coût répercuté sur le salarié. Les restaurants inter-entreprises (RIE) et les restaurants inter-administratifs (RIA) s'inscrivent dans cette philosophie. Dans le premier cas, ce sont des structures privées qui mutualisent des moyens pour proposer des repas à leurs salariés à moindre coût. Dans le second cas, ce sont des structures qui fonctionnent sur fonds publics. Généralement, ces lieux de restauration sur le lieu ou à proximité du lieu de travail assurent aux salariés une prestation alimentaire à des niveaux de prix en deçà de ce qu'offre la restauration commerciale. Sous l'angle économique, les salariés ont donc intérêt à fréquenter les restaurants d'entreprises ou les restaurants du personnel.

L'alimentation au travail est un second chantier de recherche pour les sciences sociales. Les questionnements y sont plus orientés vers les enjeux qui se nouent autour des temps de pause alimentaire aussi bien du côté de l'encadrement que des salariés. Un numéro récent du *Mouvement social*<sup>13</sup> sur le thème de l'alimentation au travail rappelle que les cantines représentent un observatoire privilégié des relations d'autorité et des sociabilités au sein du monde du travail et, au-delà, de l'état de la société : « Les formes prises par le repas au travail donnent à voir divers ordres sociaux, invitent à réinterroger la variété des logiques de contrôle, d'encadrement et de pouvoir qui ne portent pas seulement sur le temps de travail et le temps de manger, mais également sur le contenu même de l'assiette et les relations au sein du monde ouvrier ». (Gacon, Stéphane, 2014, page 8)

À partir de la thématique de l'alimentation au travail, il s'agit d'aborder trois grandes questions des sciences sociales : la chronologie du phénomène industriel, la fabrique du consentement dans les relations et les hiérarchies professionnelles et les sociabilités propres au monde du travail. (Comoretto Géraldine et al., 2020, page 10)

---

13 Gacon, Stéphane. « Cantines et alimentation au travail : une approche comparée, du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours », *Le Mouvement Social*, vol. 247, n° 2, 2014, pp. 3-25.

## 1.4 LE PERSONNEL DE LA RESTAURATION COLLECTIVE ET LA RECONNAISSANCE DU MÉTIER

La lecture et l'approfondissement de l'article de Franke Jörg « *De l'influence des conditions pratiques de la négociation collective : le cas d'une entreprise de la restauration de collectivités* » nous apporte une piste de réflexion très importante. La représentation du personnel y est très formalisée, avec de nombreuses instances correspondant à différents échelons géographiques, et une instance nationale de négociation dédiée. Dans son analyse, Franke Jörg indique que : le recours aux contrats de travail précaires est fréquent dans cette entreprise de restauration de collectivités : 27,3 % des effectifs y travaillent à temps partiel et 14,2 % d'entre eux ont un contrat de travail à durée déterminée. (Franke, Jörg, 2015, page 75)

La réalité des négociations salariées s'oppose à la générosité du cuisinier, son amour de son métier et sa sympathie pour ses clients ou convives, la règle est qu'il faut faire du chiffre, « faire sa marge ». En effet, non seulement il est communément accepté qu'on y mange moins bien que dans un restaurant classique (c'est la fatalité de la cantine, c'est comme ça, on est au travail, pas là pour faire un bon gueuleton)<sup>14</sup>, mais en plus il est indispensable pour ces entreprises de restauration en situation de sous-traitance dans des usines ou des immeubles de bureaux de tirer un profit maximal pour un grand groupe coté en bourse, le seul cap à suivre est celui de la rentabilité, ce qui implique de payer les produits et le travail des employés le moins cher possible pour les revendre le plus cher possible dans le cadre du marché. Quel que soit le domaine d'activité et la bonne volonté de ses employés, une entreprise capitaliste fonctionne ainsi. (Perrenoud Marc et Pierre-Yves Rommelaere, 2021, page 28)

---

14 <http://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9G1690>

Dans la restauration collective du secteur public il y a des budgets très serrés à respecter, mais en principe il n'y a pas à faire de profit ce qui change tout ou devrait tout changer dans la relation entre cuisiniers et mangeurs.

C'est donc aussi aux cuisiniers de retrouver une identité professionnelle qui ne soit pas calquée sur le modèle de la restauration commerciale. Une identité qui ne renverrait pas forcément à la nostalgie d'un modèle professionnel désormais inatteignable, celui de la restauration commerciale gastronomique, mais qui ait une valeur et des valeurs intrinsèquement basées sur le fait que l'on est ici dans une démarche de service public et pas une activité marchand. (Perrenoud Marc et Pierre-Yves Rommelaere, 2021, page 29)

Certes, les cuisines de collectivité et en particulier les cantines scolaires sont encore abondamment peuplées d'agents de la fonction publique territoriale de catégorie C sans la moindre formation à la fonction publique et à qui l'on aurait aussi bien pu faire balayer les couloirs et les salles de classe (ce que fait tout nouveau agent, quelle que soit sa formation initiale). Certes, parmi ces employés un grand nombre est largement démotivé, préparant et servant une nourriture insipide sans avoir ni les compétences ni l'envie de faire autrement. On n'est pas formé, on est mal payé, mal considéré dans son établissement, pas fier de ce que l'on fait, alors que l'on a pourtant la fonction primordiale de nourrir des centaines d'enfants tous les jours. Toutefois, au-delà de cette triste réalité on sait aussi que de très nombreux chefs de cantine dans la fonction publique ont une vraie compétence professionnelle, notamment parce qu'ils viennent de la restauration commerciale, y compris gastronomique, où ils ont acquis une grande maîtrise avant de se tourner vers la cuisine de collectivité. C'est même un parcours très courant de reconversion qui a donné lieu il y a une vingtaine d'années à une belle enquête sociologique déjà évoquée dans ces pages, *Le cuisinier nostalgique* de Sylvie-Anne Mériot. (Perrenoud Marc et Rommelaere Pierre-Yves, 2021, page 31-32)



*D'après Perrenoud Marc et Rommelaere Pierre-Yves,*

*« On ne peut pas cuisiner à la cantine comme on le ferait dans un restaurant commercial, mais est-ce une raison pour abandonner son métier ? Les cuisines de collectivité sont au contraire un espace dans lequel on doit développer une nouvelle manière de faire son métier de cuisinier ».*

Le développement du métier de cuisinier de collectivité sur des bases, des façons de faire, des conventions, qui lui soient propres est un enjeu central et implique un travail de formation spécifique qui jusqu'à présent n'existe quasiment pas en dehors de rares initiatives politiques locales. En général, on apprend sur le tas, en fonction des équipes dans lesquelles on arrive et de leurs pratiques. (Perrenoud Marc et Rommelaere Pierre-Yves, 2021, page 38)

En revanche les cuisiniers de collectivité sont généralement plutôt bien formés sur les questions d'hygiène et de gestion. Souvent même mieux que dans la restauration commerciale. Mais tant que ces deux aspects, sanitaire et économique, resteront prépondérants pour caractériser leur travail, ils seront canonnés à une approche minimaliste de la cuisine, uniquement centrée sur les normes d'hygiène et de budget, autrement dit une cuisine « *pas dangereuse* » et « *pas chère* », c'est tout. (Perrenoud Marc et Rommelaere Pierre-Yves, 2021, page 39)

Il convient donc de former ces chefs et leurs équipes aux spécificités de la cuisine de collectivité, mais aussi au fonctionnement de leur propre collectif de travail. Il est essentiel que les cuisines soient suffisamment autonomes et reconnues comme un espace de compétences. (Perrenoud Marc et Rommelaere Pierre-Yves, 2021, page 41)

À travers cette analyse nous pouvons comprendre que « seulement 55,6 % des salariés bénéficient d'un contrat de travail à temps plein et à durée indéterminée. Le niveau de

rémunération des salariés est très faible : en 2012, la rémunération mensuelle moyenne d'un employé de restauration était de 999 euros net pour les hommes et de 900 euros net pour les femmes ». (Franke Jörg, 2015, page 77)

Cette analyse nous démontre un retour d'image complexe du système restauration collective en tant qu'entreprise avec ses difficultés et un manque de perspective d'amélioration future.

## **1.5 LA RESTAURATION DE COLLECTIVITÉ UN MODÈLE D'ORGANISATION PLUS COMPLEXE**

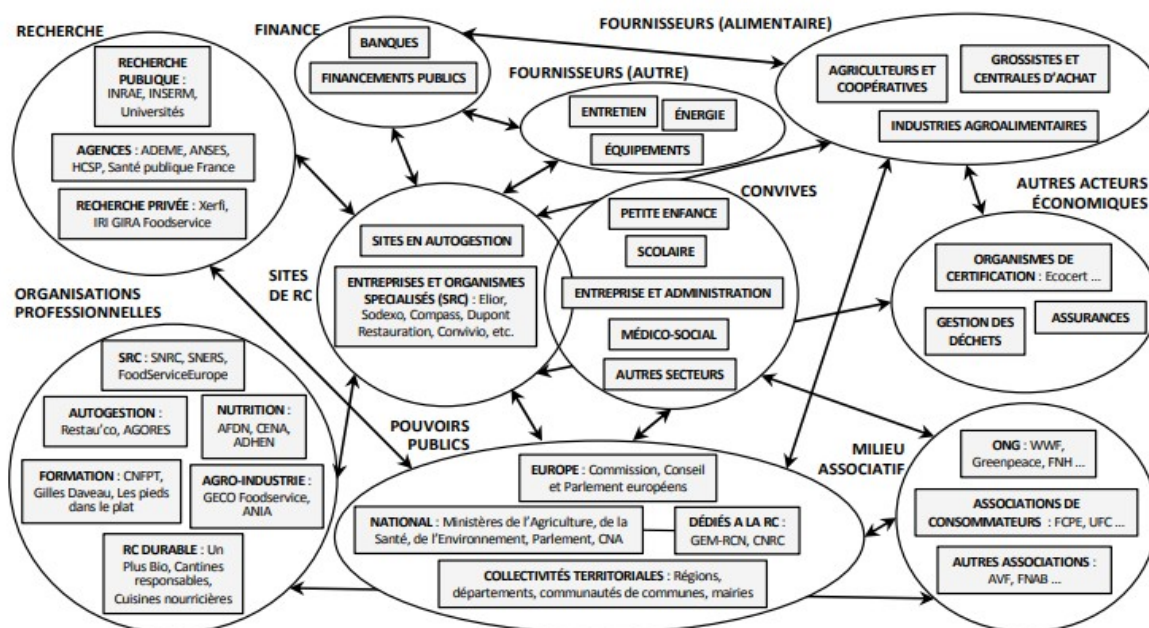
Au sein de ce régime, les sites de RC (cuisines et lieux de restauration) sont des acteurs pivots car ils organisent l'approvisionnement, la préparation et le service des repas auprès des convives. Si l'autogestion reste le modèle historique, la gestion concédée s'est développée au fil des dernières décennies, particulièrement en France, qui a vu l'émergence de plusieurs grandes sociétés de restauration collective (SRC) devenues aujourd'hui des entreprises internationales, dont Elios créée en 1991. Ce développement de la gestion concédée est avancé comme un processus de centralisation et de rentabilisation des coûts (Dondeyne, 2016 ).<sup>15</sup> Ce marché est aujourd'hui oligopolistique, c'est à dire un marché où les sociétés de restauration collective sont en nombre très restreint, avec quelques SRC dominantes qui absorbent les petites entreprises du secteur : Elios, Sodexo et Compass Group produisent 70 % du chiffre d'affaires de la gestion concédée en France. Leur hégémonie tend cependant à décliner au profit de SRC plus ancrées régionalement, fondées sur des pratiques d'approvisionnement local.

---

<sup>15</sup> Dondeyne, 2016, *Les cuisines du capitalisme : l'industrialisation des services de restauration collective*. Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, coll. « Dynamiques socio-économiques », 265 p.

*In fine*, pour l'analyse qui suit, il est important de souligner que le régime sociotechnique <sup>16</sup>de la restauration collective (RC) repose à la fois sur des entreprises privées spécialisées et des sites en autogestion qui sont gérés par une grande diversité d'autres acteurs (collectivités territoriales, structures médico-sociales, etc.). Dans une analyse contemporaine nous constatons que les acteurs et le secteur de la restauration collective sont impliqués dans un système où sont en jeu plusieurs parties prenantes : la transition agroécologique, la loi EGalim, la Loi Climat et Résilience, la création de nouveaux acteurs autour de l'organisme qui est en continue évolution. Le schéma ci-dessous éclaire le concept de régime sociotechnique cité.

**FIGURE 1 : LE RÉGIME SOCIOTECHNIQUE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN FRANCE EN 2021**



Source<sup>17</sup> (annexe A)

16 Le régime est qualifié de « sociotechnique » car les interactions qui le composent sont relatives aux modes de production et de consommation, médiés au travers de choix techniques, technologiques et organisationnels.

17 Fernandez-Inigo Hugo et al., 2022, 104 p.

Enfin, duales en termes de gestion, les cuisines le sont aussi en termes de modèle d'organisation : (1) la cuisine centrale produit des repas pour plusieurs sites de restauration dits « satellites » avec un système de livraison par liaison chaude (maintien à température  $> 63^{\circ}\text{C}$ ) ou froide (refroidissement  $< 3^{\circ}\text{C}$  puis remise en température sur site à  $> 63^{\circ}\text{C}$ ) ; (2) la cuisine sur place prépare et sert les repas sur le même site. Les cuisines centrales produisent 20 % des repas en France, soit trois millions par jour (GIRA Foodservice, 2019<sup>18</sup>). (Fernandez-Inigo Hugo et al., 2022, page 99)

Ces pratiques de gestion des températures et des équipements nous aident à retenir l'importance du correcte fonctionnement du processus : hygiénique-sanitaire dans la restauration collective.

---

18 GIRA Foodservice, 2019, Les cuisines centrales en France : un système de production qui assure 1 repas sur 5 en collectivités.

# CHAPITRE 2 L'IMAGE SOCIALE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

## 2.1 LA RESTAURATION COLLECTIVE EN FRANCE FORME D'ACCESSIBILITÉ SOCIALE À L'ALIMENTATION

De la naissance à la fin de vie, la restauration collective accompagne les individus dans des configurations personnelles et contextuelles multiples. Elle s'articule autour de trois pôles dominants : les restaurations scolaires, médico-sociales et sur le lieu de travail. Parce que la restauration collective accompagne les individus tout au long de la vie, les gestionnaires des systèmes de restauration doivent faire face à de multiples enjeux qui portent sur les individus (démographie, santé) et leur environnement (lieux des prises de repas). (Laporte Cyrille, 2015, page 40)

La restauration collective représente près de 4 milliards de repas servis chaque année en France, soit 11 millions de repas par jour, répartis entre trois secteurs : l'enseignement (restauration scolaire et universitaire), la santé et le social (hôpitaux, maisons de retraite, établissements pénitentiaires) et le travail (restaurants d'entreprise et d'administration). La restauration collective englobe des établissements qui proposent un service restauration pour une population qui dans la plupart des cas est captive. L'idée est de produire et de distribuer des repas et de ne faire payer au consommateur qu'une partie du coût du repas. (Laporte Cyrille, 2012, page 1155)

Représentant à elle seule 85 % de la restauration hors foyer, la restauration collective est mise au défi de répondre à des enjeux de natures différentes : nutritionnels, environnementaux, sanitaires, économiques, sociaux et éducatifs. L'action publique s'oriente vers un encadrement de plus en plus strict des repas pris en collectivité afin de

proposer une offre alimentaire saine, durable et accessible à tous. Un récent décret paru en avril 2019 dans le cadre de la loi EGalim fixe les contours des modalités d'approvisionnement et de composition des repas servis en restauration collective (ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2019). Ce texte de loi, indique que les établissements chargés d'une mission de service public devront tous fournir 50 % de produits de qualité et durables, dont au moins 20 % de produits issus de l'agriculture biologique.<sup>19</sup> Depuis plusieurs années, on observe également un fourmillement d'initiatives à l'échelle locale, visant à répondre à un ou plusieurs de ces enjeux : nous pouvons citer le programme « Paris Alimentation durables », qui plaide en faveur d'une alimentation biologique et de saison ; la démarche « Mon restau responsable », qui encourage les restaurants collectifs à proposer une offre de proximité et à limiter le gaspillage ; le dispositif national « Plaisir à la cantine », qui vise à former les acteurs de la restauration scolaire dans un objectif d'améliorer le service de restauration ; enfin, d'autres initiatives sont attentives à pourvoir une formation spéciale aux chefs exerçant dans des institutions aux publics spécifiques tels que les EHPAD.

Si les établissements sont tous concernés par ces enjeux de société, ils ne se distinguent pas moins par des différences abyssales en matière de financement et d'intérêt politique, entre repas des enfants (crèches, cantines scolaires), des actifs (restaurations d'entreprise et d'administration) et des personnes en institution (maisons de retraite), mais aussi prisons, hôpitaux, centre d'hébergements d'urgence etc. Un véritable fossé existe en matière d'investissement public dans la restauration collective, en attestent ces chiffres : les communes ont dépensé 3,2 milliards d'euros en 2016 pour la restauration scolaire, alors que dans les EHPAD, le budget d'hébergement (qui comprend la restauration) est à la charge du résident qui, en fonction de sa situation financière, peut percevoir des aides publiques. (Comoretto G. et al., 2020, page 7)

---

<sup>19</sup> Angeli Igor. *Chaîne logistique et circuit court en Restauration Collective*. Cours master 1 MIRC Université Jean Jaurès Toulouse, année 2023.

La grande industrie et les grandes entreprises de services ont fait naître les cantines d'entreprises. Renforcé par les phénomènes d'urbanisation et d'allongement des temps de transport entre le domicile et le lieu de travail, la restauration d'entreprise a élargi le marché de l'emploi des cuisiniers. Les politiques publiques de décentralisation du début des années 1980 ont transféré vers les collectivités locales la gestion de la restauration scolaire et ont encouragé les logiques de mutualisation.

Les régimes horaires en restauration ont en partie pour origine une adaptation des formes organisationnelles aux temporalités des consommateurs, ou, en tout cas, aux moments de concentration des principales prises d'une journée alimentaire. Mais elles sont aussi la conséquence des formes de rationalisation qu'a connues la restauration depuis le début des années 1970. (Laporte Cyrille, 2013, page 4)

## **2.2 MARQUEUR DE DIFFÉRENCIATION ET SUPPORT D'IDENTITÉ DES ACTIFS**

En France, la moitié des actifs prennent le repas de midi hors de chez eux et plus du quart d'entre eux mangent sur leur lieu de travail. La cantine reste le principal lieu de la pause méridienne, à laquelle la restauration commerciale ou la « gamelle » prise sur le lieu de travail offrent les principales alternatives. Centrée sur les repas des actifs, cette première partie laisse de côté les enjeux managériaux et de mobilisation collective des repas des salariés, qui ont été bien analysés. Elle s'intéresse davantage à l'expérience de consommation que représentent les cantines dans le quotidien des actifs, qu'il s'agisse des emplois du temps, des relations sociales, voire de ce qui est consommé. (Comoretto Géraldine et al., 2020, page 21)

Les cantines connaissent en France un succès ambigu : alors que pour certains la restauration collective fournit l'assurance d'au moins un repas équilibré dans la journée pour les adultes (Mathé Thierry et Francou Aurée, 2014, page 27) ou les enfants, certains parents craignent que leurs enfants ne soient pas rassasiés lorsqu'ils n'apprécient pas ce qui est servi à la cantine scolaire. Ces opinions divergentes sur la

cantine expriment une fracture sociale plus générale au sein de la société française, entre ceux qui exigent de bien manger (que ce soit en matière de qualité organoleptique ou nutritionnelle) et ceux qui attendent d'abord de manger à leur faim. La plupart des jeunes élèves issus de milieux défavorisés ne fréquentent pas la cantine et peuvent être dans un état de malnutrition alarmant, ce qui n'est pas sans conséquence en matière de santé publique.

La restauration collective connaît donc aujourd'hui un vrai paradoxe. Alors que des institutions telles que les hospices, les prisons et les établissements scolaires ont historiquement été des lieux d'élaboration d'un savoir scientifique et pratique en matière de diététique et de nutrition, c'est dans ces mêmes institutions que la qualité des repas et depuis toujours et aujourd'hui encore la plus décriée. Néanmoins, en tant que spécificité française, la cantine est également objet de convoitise et de fascination pour nombre de pays étrangers. (Comoretto Géraldine et al., 2020, page 8)

### **2.3 LE CONCEPT DU MÉTIER DE CUISINIER EN RESTAURATION COLLECTIVE**

D'après Javier Villegas, cuisinier et doctorant en sociologie, qu'il s'agisse des médias, des consommateurs, des sciences sociales ou de la profession, l'univers de la cuisine et de l'alimentation est souvent abordé de manière polémique. Dans un contexte « d'effervescence ou de crises alimentaires » peu propice à une analyse sereine, l'alimentation devient un objet, si ce n'est en vogue, du moins digne d'être étudié. Cette analyse nous questionne sur les différents scandales alimentaires qui nous apportent à une revalorisation de notre santé et de notre culture toutes les fois que nous mangeons en restauration collective. Nous ne voulons pas donner une importance mineure. En revanche nous nous questionnons souvent sur l'engagement des acteurs principaux en restauration collective ainsi les cuisiniers et le personnel qui entourent l'organisme. (Villegas Javier, 2006, page 153)



Outre le manque de visibilité, nous ajoutons la fatigue au travail des cuisiniers, qui souvent se cache derrière des mots et des expressions souvent incompréhensibles par exemple « *dépression, burn-out, épuisement, etc.* Comme si le mal-être puisse se retrouver dans un contexte purement traduit d'autres langues et qui définisse cette sensation d'invulnérabilité devant des difficultés insurmontables du travail en restauration collective.

Le fait de faire du mauvais travail dégrade l'image de soi et mine l'estime de soi. Le système Taylorien « dissocie son activité en lui demandant qu'un certain geste artificiel ou une vigilance uniforme et sans geste ». Taylor ne réclame pas trop mais trop peu. En choisissant le mouvement qui réclame de sa part le moins, on prive l'homme de son initiative. Or « l'amputer de son initiative pendant sa journée de travail, pendant ses huit à dix heures, aboutit à l'effort le plus dissociant, le plus fatigant, le plus épuisant qui se puisse trouver ». Il faut même consentir beaucoup d'efforts, souvent à cause de maladies, pour endurer ces contrariétés de l'action. (Jacob Georges et Natanson Madeleine, 2010, page 177)

«La simultanéité des crises de la finance, des équilibres macroéconomiques, de l'écologie et du travail car tout ce que l'on entend sur le stress est pour nous la manifestation d'une crise du travail n'est pas une coïncidence... Comme toute rupture avec un monde de production antérieure, la mondialisation allie une innovation technologique majeure à une nouvelle organisation du travail. Ce fut, pour la révolution industrielle, la machine à vapeur et la fabrique, puis pour le modèle Fordiste de la société de consommation, l'électrification des chaînes de montage. La mondialisation est le fruit de l'informatique et de la nouvelle division du travail qu'elle permet, en désintégrant la chaîne de création de valeur à l'échelle de la planète...» (Cohen D. Le Monde Économique, mardi 8 décembre 2009, cité par Jacob Georges et Natanson Madeleine, 2010, page 181)

## 2.4 LE CONTRESENS DU MÉTIER DE CUISINIER EN RESTAURATION COLLECTIVE

Aujourd'hui, en France, 54 % des cuisiniers sont employés dans la restauration collective et préparent plus de la moitié des repas servis en restauration, ce qui fait que la France est le pays le plus doté au monde en matière de cantines. La représentation commune d'une hégémonie de la restauration commerciale et du caractère secondaire des cantines, véhiculée notamment par la profession elle-même, est donc illusoire. (Mériot Sylvie-Anne, 2002, page 8)

Le rythme y est moins soutenu, les horaires moins contraignants, la protection sociale meilleure, les conditions de travail plus agréables. Mais il y a d'autres contraintes professionnelles : une gestion plus serrée du prix dans l'assiette, des exigences diététiques, une bureaucratie quotidienne, une pression hiérarchique qui peut être pesante, des usagers certes captifs mais parfois récriminant... Et surtout l'utopie n'est plus de mise !

*D'après Mériot Sylvie-Anne,*

*«ainsi le cuisinier devient-il morose avec le sentiment de s'être coupé de la "vraie" profession».Et, de fait, les critiques ne manquent pas à l'égard des cantines : parce que les repas sont servis en grand nombre, que les menus sont affichés à l'avance, la restauration collective est assimilée à l'industrie ; la production est supposée être préfabriquée à la cuisine « d'assemblage », loin de l'artisanat et des petits plats mitonnés du restaurant. Les compétences du cuisinier sont mises en cause, sa fonction même est dégradée, sinon niée. (Mériot Sylvie-Anne, 2002, page 9)*

Dans son livre « *Le cuisinier nostalgique entre restaurant et cantine* » Sylvie-Anne Mériot (2002) met à jour les nombreux clichés derrière de telles affirmations. Ainsi, elle rappelle que les chaînes de restaurant (mais aussi nombre de petits restaurants...) pratiquent volontiers l'assemblage et que, pour de telles tâches, il n'est nul besoin de cuisiniers formés. Elle souligne qu'il y a en restauration collective une pratique professionnelle qualifiée, incorporant de nouvelles exigences notamment en matière d'hygiène et d'équilibre des repas qui sont aussi des critères de qualité en matière culinaire... Mais les résistances du public et du milieu professionnel lui-même à prendre en compte de tels critères sont fortes. Sans doute, comme elle le montre avec délicatesse, parce que la cantine prend la place de la cuisine domestique, celle que la mère de famille ne fait plus à midi et qu'on touche alors à d'autres sphères, celles de l'intime et de l'inconscient, toujours présentes dès qu'on aborde la question de la nourriture. Il y a là tout un champ d'investigation qu'elle signale et qui devra faire l'objet d'autres travaux : le monde des consommateurs dans les cantines mérite mieux que les sondages de satisfaction griffonnés sur un coin de table en fin de repas et dont se satisfont volontiers les gérants de cantine. (Mériot Sylvie-Anne, 2002, page 9)

## **2.5 REDONNER DU SENS À L'ACTION DU TRAVAIL EN RESTAURATION COLLECTIVE**

Les cantines offrent généralement les conditions de travail les plus favorables, mais leur personnel fait preuve d'importantes insatisfactions. La construction identitaire des cuisiniers des cantines est donc particulièrement peu harmonieuse. Les cantines ne sont jamais appréhendées non plus en tant que potentiel de réorientation professionnelle pour les cuisiniers, tant leur méconnaissance conduit à leur stigmatisation. Elles sont d'une part perçue à tort comme représentant un débouché mineur, face à un problème de lisibilité statistique. D'autre part, l'absence d'analyse des contenus d'emplois proposés a longtemps conduit le système éducatif à faire l'hypothèse qu'elles n'offraient

que des emplois non qualifiés et qu'elles n'employaient pas de cuisiniers. Or pour une profession, la capacité à apparaître dans les dispositifs statistiques officiels et la reconnaissance de la réalité de sa pratique professionnelle dans la construction des diplômes sont les deux éléments de lisibilité institutionnelle qui représentent, d'après Pierre Bourdieu, les formes majeures de la reconnaissance d'une identité officielle. (Mériot Sylvie-Anne, 2002, page 15)

Dès les premiers travaux sur l'identité professionnelle, les apprentissages domestiques et la formation à un métier ont pu être considérés comme moins centraux que les apprentissages en entreprise, au quotidien. Existe-t-il une forme identitaire unique construite en début de vie active, ou observe-t-on des cheminements identitaires liés aux étapes du cycle de vie des individus ? Nous observons plutôt l'existence d'une troisième voie de socialisation, chez les cuisiniers des cantines : la restauration collective représente une branche d'activité particulièrement inattendue dans les parcours professionnels et reniée par le reste de la profession, ce qui engendre, à des moments variables de la vie des individus, un choc identitaire quasi systématique. Ce problème récurrent explique une partie des comportements professionnels pouvant être qualifiés de « déviants ». En effet, le simple fait d'exercer leur métier dans un contexte différent de leur formation initiale expose les cuisiniers au risque d'un jugement d'incapacité ou d'incompétence.

L'analyse sur l'identité professionnelle nous questionne par rapport à la gestion complexifiée d'un retour de manque de reconnaissance dans ce secteur. La gestion ne serait pas devenue une idéologie dominante si elle ne venait combler un vide. La profondeur de ce concept nous pose des doutes, et nous interroge sur l'éthique des résultats qui ne peut satisfaire le besoin de croire que, dans nos sociétés hypermodernes, le déclin des valeurs ne vient plus combler. Le contrat social doit, avant tout, redonner à l'échange symbolique une place centrale entre un imaginaire social capitaliste, dominé

par des fantasmes de toute-puissance et de démesure, et un réel économique borné par la pauvreté, la faim, la surproduction et l'exploitation.

D'après Fabienne Cardot, l'éthique d'entreprise est une éthique d'action, et donc, le plus souvent, derrière l'édiction de valeurs ou de principes, l'organisme choisit d'identifier un dirigeant chargé de développer les différentes missions qui feront du respect de l'éthique une réalité quotidienne du groupe : expliciter les fondamentaux et la politique éthique, les piloter par matière, organiser une fonction déontologique, sensibiliser et former le personnel, mettre en place la prévention des risques, promouvoir la démarche éthique, en assurer le « *reporting* » et faire connaître les réalisations et les résultats de l'entreprise ( Cardot Fabienne, 2006, page 47-48)

Comme tout univers social, le monde de l'entreprise combine trois registres qui sont tous aussi nécessaires les uns que les autres:

- La réalité concrète et matérielle de l'organisation comme ensemble de biens, de lieux, d'objets, d'agents, de procédures et de modes de fonctionnement.
- Les représentations construites sur cette réalité par tous ceux qui contribuent à la produire.
- Les normes, les règles, les langages, les significations qui fixent l'ordre symbolique, c'est-à-dire le système de référence permettant de produire du sens sur cette collectivité humaine (De Gaulejac Vincent 2005, page 309 ).

Les hommes ne peuvent pas travailler et vivre sans donner du sens à leur action. L'homme rationnel qui cherche à optimiser ses ressources et défendre ses intérêts par des comportements stratégiques est un homme amputé de ses passions, de ses capacités imaginatives et surtout amputé du besoin de donner du sens à son existence. L'ordre symbolique est l'expression de ce besoin. (De Gaulejac Vincent 2005, page 310)

Le paradoxe, outil du pouvoir managérial, fait perdre la raison, au sens propre et au sens figuré. Par exemple, lorsque des salariés reçoivent, la même semaine, une prime pour les bons résultats obtenus l'année précédente et l'annonce de la fermeture du site où ils travaillent. L'annonce simultanée de plans sociaux et de résultats positifs est devenue une pratique courante. Lorsque les effectifs , baissent , les actions montent. Ces exemples sont des désastres symboliques. Le double langage, banalisé dans le monde du travail, produit une mobilisation subjective, parce qu'elle crée une obligation de résultat, et une immobilisation de l'action, parce qu'elle ne donne pas les moyens opératoires de l'accomplir. Cette situation rend difficile, voire impossible la symbolisation du conflit. Dès lors, on prend sur soi ces conflits sans nom . C'est l'essence même du pouvoir managérial d'enfermer les travailleurs dans des paradoxes, dans des impasses, dans des conflits non symbolisables (De Gaulejac Vincent 2005, page 310-311)

## CONCLUSION À LA PREMIÈRE PARTIE

L'importance que nous avons retenue dans la première partie sur la restauration collective nous a montré sa contextualisation dans un processus jamais stable mais en évolution continue. L'apport symbolique d'un organisme qui est entré dans les habitudes des français, la culture du partage et de la condivision dans différents lieux durant différents horaires, nous apportent une connaissance de qu'est-ce que c'est la restauration collective. Ensuite il semble réductif de penser que la restauration collective est un système qui produise seulement que des repas. Sa fonction va outre cette perception purement sociale d'alimentaire une population captive.

Ces aspects non négligeables nous interrogent sur les difficultés que nous retrouvons dans ces approches. Nous entendons souvent : *« on en oublie le cuisinier et en spécifique le personnel qui se charge chaque jour de tâches très complexes. Mais la réalité est bien plus crue et les charges soit mentales , soit du travail retombent souvent dans ces tâche accomplir selon un calendrier bien planifié »*. Être cuisinier est une mission ou un travail ? Nous pourrions nous interroger sur plusieurs questions mais la réalité nous dit que le manque de reconnaissance dans ce métier porte à l'abandon.

L'objectif est de bien rester sur les hypothèses et chercher en tant que futur manager d'apporter des idées de construction s'appuyant sur les théories des organisations. Enfin nous chercherons de les comprendre et les adapter où sera possible, sous un autre contexte lié aux temps modernes.

## **PARTIE 2**

# **COMPRÉHENSION DES THÉORIES DES ORGANISATIONS DANS L'OPTIMISATION DU MANAGEMENT EN RESTAURATION COLLECTIVE**



## INTRODUCTION À LA DEUXIÈME PARTIE

Afin de présenter à bien ce travail de recherche, nous essayerons d'analyser l'aspect de la crise du management et comprendre les différents mécanismes historiques qui ont accompagné au cours des siècles la vision de la rationalisation du travail dont la restauration collective s'intègre parfaitement dans cette logique de travail à la chaîne.

Nous nous attirons l'attention sur la problématique de départ s'il y a dans le management en restauration collective un décalage entre les normes et les pratiques. Ensuite l'aspect managérial nous démontrera que : la restauration collective ne ressemble pas seulement un lieu sociale de partage du repas, mais en revanche à une entreprise « à part entière » avec ses opportunités et ses contraintes de gestion.

Pour sortir de cette impasse, Jean Michel Saussois plaide en faveur du développement du programme de compréhension. « *Le manager devrait pouvoir se contenter de dire : C'est vous qui connaissez le sujet, allez-y, avancez, mais je peux vous aider par l'expérience des méthodes que j'ai pu connaître* ». Il devrait être un manager acupuncteur, qui n'intervient que pour débloquer une situation. « *Les entreprises meurent de trop de gestion, et d'indigestion* ». Alors que la base de l'autonomie, c'est l'autonomie de la base ». La prévention et la résolution immédiate sont les deux points fondamentaux pour balancer les choix des managers. <sup>20</sup>

Ensuite cette partie nous permettra de comprendre l'importance des conditions du personnel en restauration collective et quel est le rôle de ce dernier dans un contexte du travail post-pandémie. Quels seront-ils les différents modèles utilisés pour diriger et trouver des solutions instantanées pour résoudre la pénible question de recrutement et fidélisation du personnel en restauration collective ?

---

20 Antoine Reverchon « Le Management en quête de sens » Idée Le Monde samedi 10 septembre 2016 (page : 4-5)

Nous allons constater que la réalité au travail s'éloigne chaque jour de la théorie de organisations, pour arriver à un constat : moins machine et plus humain.

## CHAPITRE 3 LES THÉORIES DES ORGANISATIONS

### 3.1 LA RESTAURATION COLLECTIVE ET LA TRANSFORMATION DES PROCESSUS DE PRODUCTION DANS LE CADRE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL

L'histoire des cantines, qui commence avec les premiers pas de la rationalisation du travail, est étroitement liée aux évolutions de son organisation, les contributions qui suivent le montrent bien. Elles soulignent également que d'autres facteurs interviennent, qui conditionnent les objectifs et les formes de l'alimentation au travail et expliquent la fréquentation des cantines. L'état de la société, l'urbanisation, les modes de vie dominants et les politiques publiques d'encadrement de la question sociale sont tout aussi déterminants. Les cantines, qui apparaissent comme un élément de la régulation du travail dans les décennies qui précèdent la Grande Guerre, se développent lentement entre les deux guerres pour devenir une institution incontournable après 1945, en particulier dans les années 1960-1970. Mais l'évolution n'est pas aussi linéaire que ce résumé pourrait le laisser croire.

En réalité, les deux guerres mondiales constituent, de manière assez logique, des moments d'accélération des créations de cantines et leur institutionnalisation dans le second après-guerre est largement due à la mise en place de systèmes d'économie contractuelle qui confient la gestion des œuvres sociales dont les restaurants d'entreprises aux comités d'entreprise. Les syndicats, qui participent à la gestion d'œuvres sociales longtemps entre les mains des patrons, ont alors à cœur d'offrir un service qui répond à un besoin réel dans une Europe en reconstruction, puis en plein essor, où l'urbanisation transforme profondément les modes de vie. La gestion des

comités d'entreprise, comme la fréquentation des cantines sur le long terme, ne prouvent cependant pas qu'il existe une adhésion durable au projet collectif des lendemains de la Seconde Guerre mondiale. La cantine est un service sur lequel continue de planer l'ombre de l'organisation scientifique du travail et pour lequel l'adhésion est relative. Elle est néanmoins le lieu où se nouent de multiples formes de sociabilité qui vont être mises à l'épreuve des mutations récentes de l'organisation du travail. (Gacon Stéphane 2014, page 11)

La cantine répond ainsi à la transformation des processus de production dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail qui encadre plus strictement l'activité ouvrière, ce qui renvoie à la question « disciplinaire ». Dans un contexte où le temps et l'argent sont tenus pour des valeurs essentielles, le travailleur devient un facteur de production parmi d'autres dont il est indispensable de rationaliser l'usage. La diffusion du « *système anglais* » du travail à l'horloge, puis de la journée de huit heures, débouchent sur la réduction du temps de pause à midi qui passe d'une heure et demie à une heure, voire à une demi-heure et sur la disparition de la pause de l'après-midi.

La cantine est alors pensée par les partisans du nouveau dispositif comme un lieu proche et efficace de reconstitution des forces de l'ouvrier pendant des temps de pause écourtés dans ce contexte, les membres extérieurs à l'usine, autrefois autorisés à y entrer pour apporter de la nourriture, en sont peu à peu exclus parce qu'ils perturbent l'efficacité du travail rationalisé. L'usine organise parfois une collecte alimentaire dans les familles, mais elle préfère de plus en plus retenir ses employés dans l'enceinte de l'entreprise ou à proximité immédiate, en mettant à la disposition des ouvriers et des employés des locaux avenants, imaginés sur le modèle domestique qui continue, au moins dans les discours, à être pensé comme le modèle stabilisateur.

Vécues comme un élément de la contrainte de l'industrie moderne, ces cantines ne suscitent pas une réaction spontanément enthousiaste du monde ouvrier, ce qui fait dire

qu'elles sont un « terrain contesté ». La résistance peut passer par la revendication structurée d'un abaissement du temps de travail et d'un allongement du temps de la pause mais elle prend le plus souvent la forme d'une protestation à bas bruit qui conduit ouvriers et employés à tenter d'échapper dès qu'ils le peuvent à la restauration d'entreprise, à sortir de l'usine ou du bureau, entraînant une grande variété de pratiques. Ces conclusions nourrissent le débat sur le conditionnement de classe, « *l'habitus* », pour reprendre la terminologie bourdieusienne, qu'elles entendent nuancer en faisant une place à l'autonomie de l'acteur. (Gacon Stéphane, 2014, page 9)

Partant donc de l'idée que la cantine, ou le restaurant d'entreprise, est un excellent observatoire des relations d'autorité et des sociabilités au sein du monde du travail et pas seulement au-delà, de l'état de la société, les hypothèses de ces premiers travaux, sont surtout centrés sur le XIXème siècle et le monde ouvrier, à l'épreuve de situations variées dans le temps et dans l'espace. Il souhaite en particulier ouvrir la réflexion sur le XXème siècle et les régimes totalitaires en revisitant trois grandes questions des sciences sociales, celles de la chronologie du phénomène industriel, de la fabrique du consentement et des sociabilités du monde du travail. L'étude reste avant tout européenne, mais les circulations sont nombreuses entre l'Europe et le reste du monde, l'Amérique du Nord en particulier. L'image de la machine à manger des Temps modernes vient évidemment aussitôt à l'esprit et l'on sait que Chaplin s'est inspiré du film français de René Clair, *À nous la liberté*, réalisé en 1931, qui comporte des scènes où les ouvriers mangent à la chaîne (Gacon Stéphane, 2014, page 10)

### **3.2 RÉVOLUTION INDUSTRIELLE ET THÉORIES CLASSIQUES**

D'abord, la compréhension des événements historiques nous permettra d'éclairer certains passages qui ont été présentés pour une reconstruction logique. Un fil rouge conducteur de la logique de pensée et de réflexion nous aidera à mieux comprendre le

départ du chemin de construction d'une structure consolidé dans les années et l'adhésion au modèle principal de stabilité alimentaire en France.

Aujourd'hui volontiers critiqué pour l'assimilation auquel il aurait conduit, dans la mise en œuvre par Henry Ford aux États-Unis, du travail humain à celui d'une machine, le taylorisme a pourtant été synonyme au début du XXème siècle de modernisation et d'industrialisation. F. Taylor est parti de l'observation du travail des ouvriers, dont il a décomposé les mouvements en une série de gestes chronométrés. On lui doit la notion de rendement de la production à partir de la mesure objective et instrumentée du temps du travail ouvrier. Sa théorie correspond à une division verticale du travail par la stricte séparation instaurée entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers. Pas si loin de ce que la restauration collective est en train de produire.

La bureaucratie correspond à un autre modèle rationnel d'organisation reposant sur une domination légale selon les idéaux types proposés par le sociologue. Les procédures de fonctionnement sont explicites et sont fondées sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives à ceux qui sont appelés à exercer la domination. Le fonctionnement bureaucratique selon M. Weber repose sur plusieurs principes, dont : la répartition hiérarchique des emplois clairement définie, tout comme la sphère de compétences pour chaque emploi ; le contrat entre l'individu et l'organisation bureaucratique ; la rémunération fixe ; la possibilité de faire carrière, etc.

### **3.3 HENRI FAYOL ET LA THÉORIE DU COMMANDEMENT**

Sa pensée fait encore autorité par sa modernité. Il a élaboré une théorie de la direction des affaires, perçue comme fondatrice du management, dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916), qui a surtout connu un succès aux États-Unis avant d'être réintroduit en France après la Seconde Guerre mondiale. Parmi les catégories de fonctions qu'il identifie dans l'entreprise, il s'intéresse plus

particulièrement à la fonction administrative qui recouvre les tâches de direction.

Administrer c'est :

- prévoir : anticiper et planifier ;
- organiser le corps social (terme pour désigner les ressources humaines) ;
- commander : indiquer les tâches et instructions aux membres du corps social ;
- coordonner tous les actes de l'entreprise ;
- contrôler et Vérifier que tout se passe conformément au programme, signaler les fautes pour les réparer.

Quant au commandement, il est d'abord affaire d'organisation. La fonction de commandement est subdivisée en huit devoirs :

- 1) avoir une connaissance approfondie du personnel ;
- 2) se séparer des incompetents ;
- 3) bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents ;
- 4) donner le bon exemple ;
- 5) faire des inspections périodiques du corps social (terme utilisé pour désigner l'ensemble du personnel) ;
- 6) réunir ses principaux collaborateurs pour assurer l'unité de direction ;
- 7) ne pas se laisser absorber par les détails ;

8) viser à faire régner, dans le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement. (Dauphin Sandrine, 2011, page 6 - 9)

### **3.4 LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES**

Les transformations de l'entreprise qui accompagnent la crise des années 1970-1980 sont à l'origine d'une mutation du taylorisme. Celle-ci débouche dans un premier temps sur des logiques de « management » le terme s'impose alors qui cherchent à établir de nouvelles formes de socialisation dans l'entreprise en offrant à chacun, à tous les niveaux, un espace de prise de parole et d'initiative. Dans ce cadre, le restaurant d'entreprise là encore le terme est préféré à celui de cantine peut constituer un lieu de rencontre et d'échange pour des hiérarchies en quête de moyens pour briser les logiques verticales de l'organisation taylorienne. (Gacon Stéphane, 2014, page 18)

Les formes d'organisation ont évolué sous les effets des contraintes hygiéniques qui pèsent sur les filières alimentaires, de la pression économique sur les budgets de restauration collective et grâce aux évolutions des techniques de production et de distribution des repas.

Dans le milieu hospitalier ou en restauration scolaire, la mobilisation contre les risques sanitaires est centrale. Progressivement, en fonction de l'évolution de l'organisation des filières alimentaires, de la modification de l'offre alimentaire et des changements de comportements alimentaires, la maîtrise de la qualité sanitaire est devenue « quasi obsessionnelle ». Elle constitue un facteur explicatif de la logique de centralisation dans certaines structures de restauration. Elle sert en tout cas d'argument pour justifier la restructuration de systèmes de restauration, la plupart du temps gérés par des porteurs de projets publics. Ces situations traduisent le rôle des pouvoirs publics dans l'évolution des systèmes de restauration. Cette première montée en rationalité hygiénique a influencé les logiques de production et de distribution des repas. (Laporte Cyrille, 2013, page 8)



### 3.5 LES CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL : D'UN MODÈLE RATIONALISATEUR À UN AUTRE

On peut résumer les changements dans l'organisation du travail en disant que, du début à la fin du XXème siècle, on est passés d'un mode de rationalisation à un autre. Les organisations seraient passées d'un modèle rationalisateur, proche de l'image des «bureaux où l'on pense» comme l'avait imaginé Taylor, à un autre qui se veut plus orienté vers l'individualisation et une forme de coopération imposée. Dans ce nouveau modèle, l'innovation, le renouvellement rapide des produits, la réactivité des entreprises joue un rôle central. Le système est davantage encastré dans des réseaux et contraint par les outils de gestion. La rationalisation n'est plus le monopole d'un acteur, mais devient le fait de l'ensemble et des relations de chaque acteur avec les autres, chacun introduisant ses logiques propres qui ont à s'harmoniser avec celle de l'ensemble.

Aux origines de la société industrielle, le système capitaliste a pu être caractérisé par l'existence de la grande entreprise, industrielle, organisée sur le modèle de la division du travail, de type taylorien ? Cet univers industriel a été dominé par l'idée de rationalisation héritée du scientisme<sup>21</sup> du XIXème siècle, voire du XVIIIème siècle, lorsque les ingénieurs développent l'idée de l'analyse possible du geste de travail et d'une science de l'exécution à partir de la décomposition des tâches. Taylor, héritier de ce scientisme, observant l'organisation du travail dans les ateliers en cette fin du XIXème siècle, constate un grand désordre.

L'organisation est dominée par les ouvriers qualifiés de fabrication qui maîtrisent d'excellents savoir-faire mais sont incapables de les généraliser et d'en faire une science. C'est ce passage de l'empirie à la science que Taylor cherche à faire. Dans son étude sur la coupe des métaux (1909), il montre que cette coupe, au lieu d'être laissée aux mains

---

21 Doctrine ou attitude philosophique qui considère que la science peut répondre à toutes les questions, notamment d'ordre philosophique et religieux. <http://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9S0818>

d'ouvriers dont certains ne savent ni lire ni écrire, doit être analysée scientifiquement par des spécialistes pour gagner en efficacité. (Bernoux Philippe, 2004 , 2010, page 244) Les procédures seront donc modifiées. L'entreprise taylorienne se veut un lieu où le travail est organisé de manière rationnelle à travers l'étude des tâches menée de manière scientifique, où l'organisation décomposée du travail dans l'atelier est soumise aux consignes des organisateurs, relayés par la hiérarchie. Une fois que l'organisation scientifique a été mise au point, toute autonomie est enlevée aux ouvriers et tout véritable échange entre la direction et les fonctionnaires sans que les exécutants se parlent. Nous pouvons résumer que le travail dans la restauration collective est une subdivision rationnelle du travail où l'autonomie et la créativité ne sont pas interpellées.

Cette organisation de la rationalisation a été au fondement de progrès techniques considérables et d'une énorme augmentation de la productivité. Dans les ateliers cependant, elle n'a pu fonctionner que dans la mesure où ces règles de division du travail ont été contournées par les exécutants. Si le principe de l'atelier taylorien est que le travail peut s'exécuter sans que les ouvriers se parlent, la réalité a toujours été radicalement différente. Toutes les études de sociologie du travail ont été unanimes à constater que le taylorisme n'a jamais fonctionné comme il aurait dû le faire selon ses principes, que sans les comportements informels, contrevenant aux directives formelles, l'atelier taylorien n'aurait tout simplement pas pu produire. Pour que le taylorisme trouve son efficacité, il a fallu que les ouvriers luttent dans les ateliers pour faire reconnaître leurs savoir-faire et contre l'analyse des mouvements, analyse qualifiée de « *pièce maîtresse* » du taylorisme par Friedmann (1946, 1968 page 44 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard). Il y a eu « *une immense dépense ' d'intelligence rusée ' [...] pour réparer les dysfonctionnements des systèmes programmés* » (Veltz, 2008, *Le nouveau Monde industriel* , Paris, Gallimard, coll. « Le Débat » page 17 cité par Bernoux Philippe, 2004, 2010, page 245)

La cantine est souvent dénigrée et accusée de proposer, en parfait décalage avec les discours patronaux ou philanthropiques, une alimentation médiocre et à prix élevé. Ces critiques, plus ou moins fondées, sont une manière naturelle de mettre à distance un lieu et une pratique qui ne correspondent pas aux aspirations ouvrières. Le souci d'établir une coupure avec le travail, réelle ou symbolique, conduit les ouvrières et les ouvriers à quitter l'atelier pour les cafés ou les restaurants qui prospèrent aux portes des usines, ou à jouer avec le lieu en le détournant de sa fonction, en l'aménageant chaque jour pour un casse-croûte sommaire ou, plus exceptionnellement, pour une fête improvisée. Le discours ouvrier sur l'alimentation au travail, quelle que soit sa forme, cache des pudeurs économiques et révèle tout un jeu de regards fait d'inquiétudes, à l'image de ce jeune homme dont le célibat devient subitement plus pesant quand, à l'ouverture de la gamelle, l'odeur du civet de lapin de son camarade d'atelier lui parvient, et d'une volonté de se rassurer sur la place occupée dans le groupe. La pause déjeuner est l'une des rares occasions de voir naître, dans le monde du travail, au quotidien, de petites communautés reconfortantes aux pratiques ritualisées qui peuvent déboucher, au-delà ou par l'intermédiaire de plaisanteries révélatrices de jeux de domination classiques, sur des actes de partage ou de solidarité authentiques. (Gacon Stéphane, 2014, page 24)

L'évolution est profonde. Cependant, l'orientation de ces modèles n'est pas claire. Il n'est pas évident de trouver la direction qu'ils ont prise. Ni les nouveaux modèles productifs, ni les nouveaux outils de gestion ne dessinent une orientation claire. Nous sommes ramenés à l'arbitrage impossible à faire entre l'influence des techniques et du marché, des institutions et des acteurs.

Ce sont finalement les lois qui se donnent les sociétés et les acteurs qui appliquent ces lois qui décideront de l'orientation des outils. Ceux-ci ne portent pas de logique ni de fatalité en eux-mêmes. C'est l'action des groupes et les institutions dont ils se doteront pour maintenir cette action qui orientent leur usage. Les changements peuvent être

pensés en termes d'usage étroit des outils, de rentabilité à court terme, de logique pseudo-scientifique, et les décideurs peuvent chercher à imposer coûte que coûte ce type de manières de faire. Il est possible que les sociétés dirigées ainsi vivent bien dans un premier temps pour décliner ensuite, alors qu'un changement pensé en termes interactifs permettra un développement plus harmonieux. On ne fait pas travailler les hommes comme on commande des machines. (Bernoux, Philippe, 2004, 2010, page 291-292)

# CHAPITRE 4 LES PROSPECTIVES DES MANAGERS

## 4.1 LA RESPONSABILITÉ DES MANAGERS

Les salariés ne semblent plus être l'objet de la responsabilité des managers. Le paternalisme, si décrié aujourd'hui, avait au moins le mérite de mettre au cœur de la responsabilité du patron celle de ses salariés. Autrement dit, l'absence des salariés dans la liste des responsabilités des managers paraît normale. Comme si les salariés n'étaient qu'une variable secondaire, sans grande importance, ce qu'on appelle une variable d'ajustement. Comment en est-on arrivé là ? (Bernoux Philippe, 2009, page 120)

D'après la sociologue Danièle Linhart (1991)<sup>22</sup>, ces logiques managériales conduisent à une « *perte de substance de toutes les communautés articulées autour de valeurs, d'identités et de références à distance de la rationalité et de l'ordre dominants* ». Elle ajoute « *que les tendances modernisatrices convergent vers une même direction. Il y a bien là quelque chose de partagé par des responsables se trouvant dans une situation de méfiance par rapport à des collectifs qu'ils ne connaissent pas réellement, qui leur échappent, et dont ils ont peur. Il y a bien une expérience commune ou transmise qui les pousse à se défaire de ces zones d'ombre redoutées et, au contraire, à créer, en pleine lumière, des types de coopération et de solidarité plus aisément canalisables* ». Le paradoxe est donc bien de chercher à susciter de la confiance par défiance, dans la grande tradition qui a imprégné le taylorisme dans sa version à la française, le fayolisme. Ce dernier reposait de manière particulièrement rigide, sur les deux principes tayloriens bien connus de spécialisation horizontale des tâches et de hiérarchisation

---

22 Linhart Daniele, 1991, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil, 249 p.

verticale des compétences (la distinction majeure entre conception et exécution)<sup>23</sup>. (Gacon Stéphane, 2014, page 18)

Les plus récentes cette idée qu'il faut briser les « collectifs archaïques » et en finir avec un collectif qu'on n'arrive jamais vraiment à canaliser. Des stratégies d'éclatement reposant sur le « *changement perpétuel* » se développent qui visent à une atomisation des relations dressant les acteurs économiques les uns contre les autres, suscitant du stress à dessein, et entretenant un culte de la concurrence et de l'évaluation qui trouve son écho dans « *l'émiettement* » des sociétés occidentales.

Jusqu'à quel point ? Nous avons vu qu'il existait une certaine résistance face à la cantine de l'industrie rationnelle ou taylorisée, des lieux de pause par rapport au temps chronométré, le moment où l'on souffle, au sens quasiment physiologique du terme, et il faudrait sonder l'ampleur des formes de résistance qui conduisent, certains salariés à entrer dans une posture de défense inconditionnelle de leur pause déjeuner selon des schémas traditionnels. (Gacon Stéphane, 2014, page 18-19)

## **4.2 ADHÉRER, CERTES... MAIS À QUOI? POUR QUOI?**

Les salariés réclament aujourd'hui une boussole, ce que les chercheurs confirment dans leurs travaux qui portent sur le sens: sens du travail, sens de l'objectif assigné. Pour adhérer, encore faut-il que le travail ait du sens par rapport à une finalité qui elle aussi doit avoir du sens. (Annexe B)

Cette recherche pour trouver la "bonne" articulation est plus que jamais au centre des préoccupations du management aujourd'hui. Les responsables des grandes organisations ne cessent de demander qu'on leur fournisse une réponse concrète à cette

---

23 Sur le taylorisme en France, Henri Fayol et le fayolisme : P. Fridenson, « Un tournant taylorien dans la société française (1904-1918) », Annales ESC, vol. 42, n°5, septembre-octobre 1987, p. 1031-1060 ; J.-L. Peaucelle et al., Henri Fayol, inventeur des outils de gestion, Paris, Economica, 20

question; comment mettre au point une bonne organisation où l'individu et l'organisation y trouveraient chacun leur compte, cette fameuse situation "gagnant/gagnant" toujours recherchée et jamais obtenue?

Dans les années 1980, de nombreux livres paraissent alors sur le management par les valeurs. De quoi s'agissait-il? De dire simplement que l'efficacité d'une entreprise passe par le partage des valeurs entre ses membres sur ce que doit être l'entreprise dans le futur, ce qui est important et ce qui ne l'est pas, ce qui est bien et ce qui est mal. Et c'est là où le langage managérial entre en jeu pour faciliter l'adhésion, pour faire en sorte qu'un attachement se fasse soit par une reconnaissance sociale, soit par une identité par le travail, soit par une fierté d'appartenance comme celle d'appartenir à l'entreprise X ou Y (Saussois Jean-Michel, 2016, page 261)

Parmi les changements venant de l'environnement, le changement par les valeurs est souvent évoqué. L'affirmation part de l'expérience quotidienne : « *On ne peut plus commander comme avant* », « *Les jeunes, on ne les comprend plus* »... Ces expressions entendues fréquemment font référence à une expérience vécue, souvent par l'encadrement dans les entreprises, mais tout autant hors des lieux de travail, comme dans les familles. Ce changement pourrait être attribué, par exemple, à la répercussion dans les entreprises de l'élévation générale du niveau des connaissances dans la société.

Les valeurs de la société pèseraient d'un poids incontournable sur les entreprises. Celles-ci non seulement ne peuvent pas ignorer ces valeurs, mais elles ont une influence sur les changements qui s'y produisent. Dans son ouvrage traitant de la correspondance entre les systèmes de salaires et les idéologies patronales, (Mottez Bernard, 1996, *Système de salariés et politique patronales. Essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Paris, CNRS page 326-329) fait remarquer que les premiers ne dépendent pas directement des contraintes économiques mais des représentations patronales, elles-mêmes liées à la fois aux contraintes économiques et à l'évolution

globale de la société. De la même manière, Parsons (1937 *The structure of Social Action*, New York, Graw Hill) fait des valeurs de la société l'une des sources d'orientation des comportements des acteurs.

Il n'est cependant pas possible de relier directement le changement des valeurs dans l'entreprise au changement de ces valeurs dans la société, pas plus qu'il n'est possible de passer directement des valeurs à la culture. Il peut y avoir des évolutions internes à l'entreprise, relativement indépendantes de celles de la société, même s'il est difficile de faire une distinction nette entre les deux. Une tradition de conflits peut être limitée ou circonscrite à une entreprise, alors que d'autres entreprises du même secteur dans le même pays ne connaissent pas les mêmes problèmes. (Bernoux Philippe., 2004, 2010, page 126)

Les hommes sont plus importants que les structures, voilà le discours entendu avec des arrières pensées; alléger la hiérarchie et inventer une structure souple une entreprise qui serait un nœud de contrat; les plateformes informatiques sont une parfaite illustration de ces entreprises comme nœud de contrat, sans dehors ni dedans .(Annexe C)

Par un retour de balancement, la chaleur des rapports humains, que l'on trouve dans la solidarité mécanique inhérente à la culture communautaire, se substitue à la froideur du lien juridique engageant l'individu et l'entreprise. L'entreprise, comme nœud de contrat, cherche moins la fidélité aux valeurs que la prestation d'une compétence sans cesse à remettre en jeu sur le marché. (Saussois Jean-Michel, 2016, page 264)

*D'après Jean-Michel Saussois : « L'entreprise ne procure plus l'emploi mais aussi l'employabilité, c'est-à-dire la capacité pour un individu de se maintenir en permanence sur le marché du travail, toujours en alerte pour maintenir ses connaissances à niveau. »*



De multiples lignes de partage, faciles à repérer, opposent, par exemple, au sein d'une même entreprise, hommes et femmes, métiers et spécialités professionnelles, étrangers ou « natifs » quoique la question de la main-d'œuvre étrangère conduise à établir un tableau particulièrement nuancé entre générations, origine géographique, ancienneté de l'arrivée dans l'entreprise, qualification, etc. (Gacon Stéphane, 2014, page 24)

### **4.3 LE DÉFI DU CHANGEMENT DANS UNE ORGANISATION**

Les enquêtes sociologiques ou ethnologiques récentes ont permis de comprendre la diversité et la complexité des relations sociales. Il est évident que le monde du travail, traversé par de profondes coupures, est un monde peu irénique dans lequel la violence réelle et symbolique est particulièrement forte. (Gacon Stéphane, 2014, page 23)

Le changement dans une organisation, qu'il vienne des mouvements de la société (élévation du niveau des connaissances, transformation des rapports d'autorité, etc.), des contraintes externes (concurrence, innovations, technologies etc.), qu'il soit impulsé par la hiérarchie ou par la direction, est un apprentissage de nouvelles manières de faire, de nouvelles règles. Qu'il soit imposé d'en haut, ou de l'extérieur, qu'il soit le résultat de conflits sociaux, il ne peut avoir lieu que s'il y a construction de nouvelles relations. Il est un apprentissage par assimilation de nouvelles régulations, c'est-à-dire de règles au sens large. (Bernoux Philippe, 2004, 2010, page 11)

*D'après Bernoux Philippe: « la “bonne organisation” n'existe que dans la tête de ceux qui la nomment ainsi. Une organisation est toujours le fruit d'interactions et de compromis entre les acteurs composant l'entreprise, les forces extérieures jouant un rôle parmi d'autres. L'organisation est un construit social ». (Bernoux Philippe, 2004, 2010, page 23)*

À partir de ces deux courants de pensée, il est possible de décrire deux familles d'esprit qui théorisent l'organisation dans les situations de travail. Dans la première,

l'organisation est centralisée, l'exigence de coordination pensée à partir du sommet. L'autorité statutaire appartient au chef qui décide en raison de sa fonction. Cette vision de l'autorité et du pouvoir est celle des modèles qualifiés habituellement de tayloriens. Ce qui comprend aisément si l'on se rappelle que, dans ces modèles, la science, en particulier celle de la direction (du management), appartient en propre aux membres de la direction, non à ceux qui exécutent. La seconde famille d'esprit rassemble des auteurs qui, pensent que la coordination se fait efficacement de manière horizontale, mettent l'accent, dans la relation de pouvoir et d'autorité, sur la nécessaire approbation par les exécutants des ordres reçus. (Bernoux, Philippe, 2010, page 26)

Les organisations sont le résultat de compromis entre les acteurs qui les composent, compromis qui donnent à chacun une forme particulière. Les capacités de tous les acteurs à faire des compromis et à les interpréter jouent un rôle central dans le changement. Responsables d'entreprise, leaders syndicaux et tous ceux qui ont une part de pouvoir de décision savent fort bien que les décisions ne soient suivies d'effets que dans la mesure où les acteurs à tous les niveaux décident de les mettre en œuvre.

L'idée de règles appliquées uniformément sous la contrainte de la domination apparaît irréaliste lorsque l'on observe de près les organisations. Selon les lunettes que l'on porte, on peut mettre l'accent sur la force de la domination ou bien sur l'autonomie des acteurs et sur l'une n'exclut jamais l'autre, ce qui veut dire que si les changements sont introduits sous contrainte de la concurrence, de l'évolution des technologies, ou d'autres raisons, ils ne sont réalisés que lorsque ceux qui ont à les appliquer en comprennent et en acceptent le sens et en font l'objet de leur action. Si les changements sont introduits le plus souvent par la volonté des décideurs, ils ne réussissent que s'ils sont acceptés, légitimés et transformés par les acteurs chargés de les mettre en œuvre.

Or les hommes parviennent, à travers leurs interactions, à construire des règles et du sens. Sans leurs interactions, il est difficile de penser l'action humaine, et en particulier le changement. On va le voir maintenant. (Bernoux Philippe, 2004, 2010, page 50-51)

Quelles que soient les raisons de la décision de changer, le changement consiste en une transformation des relations aux autres. Il se traduit par la création de nouvelles règles, et n'a lieu que par le sens donné à ces nouvelles relations. Changer, c'est transformer les manières de faire les relations, les statuts dans l'entreprise, etc. Travailler sur un nouveau logiciel, cela peut être ne plus travailler comme avant, ne plus recevoir les mêmes messages, en envoyer de différentes, parfois changer de correspondants, ne pas discuter exactement des mêmes sujets avec ses supérieurs et ses subordonnés, etc. (Bernoux, Philippe, 2004, 2010, page 53-54)

À propos des nouvelles technologies citées comme forme de changement dans la restauration, il faut ouvrir une petite parenthèse, avant les années 1970, aucune technologie n'était utilisée dans les restaurants. C'est avec l'arrivée des chaînes de restauration que les choses ont commencé à changer. Avant cela, une grande rigueur dans la commande et dans l'organisation suffisait à répondre à l'offre et à assurer la prospérité d'un établissement. Puis, l'arrivée des premiers ordinateurs permit aux grands groupes de mieux gérer leur comptabilité, la prise de commande, etc. Les années 1990 ont été marquées par l'apparition des systèmes « Back of the House ». Systèmes où toutes les actions sont enregistrées et transférées à une unique base de données privée que le manager peut suivre en temps réel afin d'assurer du bon fonctionnement du restaurant. (Bertrand Mathieu, 2017, page 81)

Ces nouveaux outils de travail ne sont pas incompatibles avec la passion et le savoir-faire de la restauration collective. Au contraire, l'association de la technologie et de la restauration est tout à fait bénéfique, puisqu'elle a permis d'améliorer la qualité du

service ainsi que la sécurité (allergie ou mauvaise gestion des stocks par exemple). (Bertrand Mathieu, 2017, page 82)

Si on fait une photographie des sociétés et des entreprises à un moment donné, on verra surtout les structures. Mais la photographie ne dira rien des capacités de changement. Les sociétés apparaissent dominées par les structures socio-politiques ou autres, mais ces structures sont le résultat, dans les sociétés elles-mêmes, des interactions socialisantes. D'une part donc, les changements naissent dans ces interactions, comme c'est le cas de tous les comportements humains. D'autre part, même si les changements sont le plus souvent impulsés par les responsables, ils ne se réalisent que si les individus et les groupes, qui ont toujours une part de liberté dans l'interprétation de leurs rôles, acceptent ces changements. Il n'existe pas de lois du changement parce que le changement est une combinaison toujours particulière entre ses trois composantes : les contraintes externes aux organisations, les institutions et les acteurs. (Bernoux Philippe, 2004, 2010, page 85)

#### **4.4 LA CRISE DU MANAGEMENT UN EFFET LIÉ AUX CRISES ÉCONOMIQUES, SOCIALES, CULTURELLES ET SANITAIRES?**

Les crises économiques et financières ont mis en évidence les limites du management moderne élaboré dans les années 1980. Les logiques avaient été alors imposées par les actionnaires aux entreprises afin d'améliorer leur compétitivité : alignement des rémunérations des dirigeants sur le cours de la bourse et généralisation des rémunérations selon les performances. D'après Patrick Lefèvre, « *management est plus que jamais dépendant des facteurs d'environnement économiques et politiques* » (Lefèvre P., 2002, page 33). Une critique forte est portée par Henry Mintzberg aux écoles de managers qui les forment de manière globale, alors qu'ils devraient être des spécialistes de leur « produit ». La complexité du rôle du manager est qu'il s'agit d'une activité brève, variée et fragmentée, qui passe plus par l'oral que par l'écrit et qui

consiste à assurer l'interface entre l'organisation et l'extérieur. Il distingue six mécanismes de coordination : (Dauphin Sandrine, 2011, page 8)

- L'ajustement mutuel (la communication informelle) ;
- La supervision directe (coordination du travail assurée par une seule personne);
- La standardisation des procédés de travail ;
- La standardisation des résultats ;
- La standardisation des qualifications et du savoir ;
- La standardisation des normes.

La crise financière est ainsi une crise du management. La crise actuelle se manifeste à travers deux grands symptômes : le désengagement des salariés et le développement d'une souffrance au travail. Dans ce contexte nous focaliserons nos intérêts sur les désengagement des salariés mais sans oublier que les deux symptômes sont liés l'un à l'autre. Ces symptômes sont dus à trois phénomènes : la montée en puissance du modèle économique de l'agent rationnel dans les théories du management ; l'aporie qui consiste à demander au management de considérer les collaborateurs comme une fin mais à ne voir en eux qu'une ressource ; et enfin, l'éloignement de l'entreprise de la société civile. (Dauphin Sandrine, 2011, page 9)

## **4.5 LES THÉORIES DES ORGANISATIONS DANS LE MANAGEMENT**

Comment diriger les entreprises ? Comment administrer des services publics ? Dès la fin du XVIIIe siècle, la question s'est posée aux premiers dirigeants d'entreprises. Dès l'origine, nous dit Bernard Girard, « le management n'est pas un art d'invention, mais d'exécution » car il s'agit de reprendre les méthodes ayant fait leurs preuves, nées grâce à l'observation à et l'interrogation des entreprises expérimentées. Les méthodes elles-mêmes ont fait l'objet de véritables théories, lesquelles, tout en ayant pour objectif d'améliorer la productivité et l'efficacité, ont peu à peu intégré les conditions de travail et la prise en compte de la satisfaction des salariés en s'adaptant aux évolutions

économiques, sociales et culturelles : « Le management a sans doute été d'abord une réponse à des contraintes de production, pour s'intéresser ensuite à l'impact du marché et à la dérégulation progressive des échanges économiques et au passage progressif du pilotage par l'offre au pilotage par la demande » (Lefèvre P, 2002, page 29 *Théories et stratégies du management*). (Dauphin Sandrine, 2011, page 6)

# CHAPITRE 5 DÉVELOPPEMENT D'UN MANAGEMENT À TRAVERS DES MODÈLES CONTEMPORAINS

## 5.1 DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET APPORT DES THÉORIES PSYCHOSOCIOLOGIQUES

Nous partons d'un contexte historique chaque fois pour comprendre les dynamiques, à travers le parcours de l'histoire nous arrivons à comprendre certaine dynamique et surtout avoir une logique claire pour nous guider vers la construction d'un modèle efficace.

Dans les années 1970, des styles de management seront proposés dans les séminaires pour cadres à la suite des travaux de Robert Blake et Jane Mouton. Les managers pourront par le biais de QCM diagnostiquer et autocorriger ainsi leur style. On parle de manager efficace du manager sûr de lui, du manager minute, ou encore du manager paradoxal.

Ces méthodes à visée introspective visent à intérioriser l'efficacité au niveau de l'individu. L'expression "manger" devient ambiguë: il y a le manager avec un "m" et le manger avec un "M", mais on décèle une volonté nouvelle, celle de faire en sorte que les choses soient faites par des personnes qui se vivent comme responsables dans leur travail. La notion d'autonomie fait surface. Aussi, les années 1980 voient-elles fleurir des énoncés sur la responsabilisation de la base construite sur le principe de la subsidiarité. (Saussois Jean Michel , 2016, page 259)

Le développement de la psychologie et des théories du développement personnel a déplacé le regard des objectifs de production au bien-être des salariés pour tenter de répondre et d'éviter les conflits sociaux dans les entreprises. Elton Mayo (*The Human Problems of an Industrialised Civilisation*, 1933), le père de la sociologie du travail, a

souligné l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Ces derniers deviennent alors le cœur du système de performance des organisations.

Dans les années 1950, Abraham Maslow propose une explication de la motivation par la théorie des besoins. Il existe des besoins primaires (physiologiques, psychologiques et de sécurité) et des besoins sociaux (estime de soi, reconnaissance et appartenance). Comment le gestionnaire peut-il prendre en compte de telles réalités psychologiques et humaines pour gérer la motivation et les performances ? Il souligne l'impossibilité de motiver les salariés et d'encourager l'estime de soi si les besoins primaires ne sont pas assurés, et notamment la sécurité de l'emploi ou des salaires faibles couvrant peu ou pas assez les besoins physiologiques. C'est pourquoi il prône un management participatif pour permettre aux salariés de s'accomplir.

Ce management participatif a trouvé écho dans les travaux de Frederick Herzberg (*The Motivation to Work*, 1959) sur l'enrichissement des tâches au travail. Il a identifié deux types de facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail :

- Les facteurs d'ambiance et d'hygiène qui sont des prérequis environnementaux .
- Les facteurs intrinsèques au travail, dont des facteurs de motivation : besoin de s'accomplir et d'effectuer un travail intéressant, besoin de responsabilité et d'initiative, de progression et de promotion.

Il propose de supprimer certains contrôles sur les salariés, d'introduire des tâches plus complexes, de réduire les strates hiérarchiques et de donner de la responsabilité et des initiatives aux niveaux inférieurs. Il est l'inventeur de « *l'enrichissement des tâches* ». Ces théories des ressources humaines ont pu aboutir à ce qui a été appelé « *le management participatif* » lequel a inspiré les démarches de projet et qui peut se



décomposer à plusieurs niveaux : direction participative par objectifs ; cercles de pilotage et de qualité ; entreprise apprenante et formatrice (Lefèvre Patrick, 2002, page 33).

*D'après Lefèvre Patrick: « le management participatif s'appuie sur cinq grands principes : la mobilisation du personnel ; une politique active de développement du personnel ; la délégation du pouvoir ; tout problème doit être résolu au niveau auquel il se pose ; des dispositifs de régulation doivent être mis en place (droit à l'erreur, autocontrôle...) ».*

Le manager public n'est plus un simple relais d'instruction supérieure mais un acteur à part entière de l'action publique. Les cadres publics doivent se préoccuper simultanément des attentes des parties prenantes (hiérarchie, tutelle politique, usagers) et de leurs agents, les résultats de performance formellement fixés. (Dauphin Sandrine, 2011, page 6-9)

## **5.2 L'ENTREPRISE UNE INSTITUTION AUTONOME MAIS PAS DOMINANTE DANS LES CHOIX DE LA SOCIÉTÉ**

L'entreprise est une institution, insérée elle-même dans d'autres institutions plus larges. Elle en est dépendante. Aucun changement n'est possible sans prise en compte du poids des lois, des structures de gouvernance, des réseaux, locaux ou mondiaux, des effets sociétaux, des idées dominantes, etc. Ces institutions jouent un rôle primordial, elles pèsent sur les orientations. Il n'y a pas d'acteur unique ou principal qui tirerait les ficelles de la vie économique, pas une pensée unique ni une cohérence de la mondialisation, mais des luttes pour le contrôle et l'orientation du changement, luttes qui passent par la médiation des multiples, et l'environnement institutionnel y joue un rôle incontournable.

La grande entreprise industrielle du XIXe et du XXe siècle avait un rôle d'institution clairement défini. Elle apparaissait comme facteur d'enrichissement de la société, lieu où le travail était valorisé, lieu de vie de communautés humaines. Les réflexions sur l'évolution de cette fonction se font lentement et partiellement, comme l'on a vu. Elles sont liées à d'autres évolutions, celles des règles, de la gouvernance, etc. Ces réflexions demandent à être approfondies. Si l'institution entreprise change considérablement, les acteurs qui la composent ont la mission de redéfinir cette fonction. On va le voir maintenant. (Bernoux, Philippe, 2004, 2010, page 190)

Les leçons du passé semblent bien souvent ignorées. Au regard d'événements de ce type, attribuer une logique implacable et rationnelle au capitalisme semble plus qu'exagérer. Les idées à la mode, dominantes à un instant donné, sont vite oubliées par la suite. Or elles orientent fortement les prises de décision ou les actions qui prétendent obéir à une logique gestionnaire rigoureuse.

D'après Philippe Bernoux: « *le changement dans les entreprises et les organisations est un processus permanent* ».

Parler de processus, c'est dire que l'on ne peut comprendre le changement que comme un mouvement, qu'il est irréaliste de le considérer comme un résultat, mais qu'il doit l'être dans une évolution qui s'inscrit dans la durée. Cela suppose que les concepteurs et les décideurs acceptent que le changement n'aille pas exactement là où ils auraient voulu qu'il aille, qu'ils conduisent parfois à vue, sans être très sûrs du détail des directions où l'ensemble se dirige, admettant que certaines orientations seront différentes de ce qui a été imaginé au départ par les concepteurs. Tout changement met en jeu des variables multiples dont la combinaison fait la réussite ou l'échec. (Bernoux Philippe, 2004, 2010, page 341)

Ce qui est difficile à observer est le changement des règles, et encore plus celui des légitimités accordées à ces changements, celui de leur acceptation par les individus et les

groupes. Ces difficultés sont augmentées du fait de la tension vers les objectifs que se donnent les décideurs, à tous les échelons de décision. Cette tension revient à déclencher des actions pensées en termes de rapport objectif-résultat, centrées exclusivement sur les objectifs, les moyens et les résultats des actions, sans prise en compte des bouleversements entraînés par les nouvelles règles, les légitimités, l'acceptation de ces règles, et donc sans envisager des possibilités de rejet de ces objectifs ou des moyens. Sans prise en compte aussi des ressources que l'ensemble humain est capable de mobiliser ou d'accepter de mobiliser. (Bernoux Philippe, 2004, 2010, page 342)

### **5.3 LA MOTIVATION : UN CONCEPT CONFUS**

Toujours dans une approche « *spontanée* », une autre catégorie de raisons poussant au réductionnisme vient de la catégorie de la « *motivation* ». On peut résumer ainsi ces raisons : l'entreprise a besoin d'individus motivés ; or la motivation est un phénomène individuel ; donc il faut agir sur les individus pour les motiver. « *Motivons, motivons, et tout ira mieux* », étant entendu que, puisque la motivation concerne les individus, elle passe une action sur les individus. On va voir ci-dessous les ambiguïtés de ce concept et de ce mode de raisonnement

La motivation est un concept d'origine psychosociologique. En première approximation, on peut dire qu'il désigne à la fois les raisons que les individus se donnent pour agir et la mobilisation de leur énergie individuelle pour atteindre ces buts. Tout individu qui agit est motivé, sauf dans le cas des actes machinaux non réfléchis. Il peut l'être plus ou moins, et, dans la perspective de l'entreprise, la recherche de la motivation consciente des individus est associée à l'idée de mobilisation intense pour obtenir des comportements très actifs.

Mais l'usage du terme est difficile et prêt à beaucoup de confusions. C'est un peu un concept chewing-gum dont on ne sait plus trop ce qu'il signifie. Commençons par les difficultés. Tout d'abord, la motivation, n'est pas une réalité ponctuelle et ne suit pas un schéma de causalité linéaire du type stimulus-motivation s'inscrit dans des configurations multiples et il serait plus juste de parler de « champ motivationnel ».

Il y a bien des objets motivants, on va le voir, mais ils s'inscrivent dans les schémas complexes de comportement. Une augmentation de salaire peut aussi bien motiver un salarié (si elle est aperçue comme une récompense incitant à faire davantage) que le démotiver (s'il la perçoit comme une aumône en se comparant à d'autres, ou en la liant au sentiment d'arbitraire). Ce champ motivationnel est lié à l'évolution des individus, il évolue donc aussi, n'a pas forcément de cohérence globale, est contingent de l'histoire de chacun (le même objet peut être motivant à une certaine période, démotivante à une autre). (Bernoux Philippe, 2009, page 93)

On ne peut donc pas le rendre opérationnel sans une relation d'échange avec les personnes concernées. On ne doit donc pas dire que l'on cherche à motiver quelqu'un ; c'est la personne qui se motive elle-même. Tout au plus peut-on essayer d'agir sur ce que l'on sait de son champ motivationnel.

Il est bon de se rappeler que l'idée de motivation a été initiée dans une perspective psychanalytique d'écoute, ce qu'aujourd'hui nous pouvons traduire comme le « *management du care* ». Autrui ne peut intervenir que de façon indirecte et limitée dans la construction de la motivation, selon Saussois Jean Michel « *le manager est comme un acupuncteur* ». La perspective comportementale dans laquelle est le plus souvent utilisée la motivation tend à en faire un instrument d'intrusion et de manipulation, substitut de la notion de pouvoir et de coercition. Cette perspective éloigne d'une vision globale, la seule adéquate à l'idée de motivation. L'homme y est réduit à un individu et la réalité sociale aux réactions de satisfaction et à l'efficacité de

ces réactions. Les théories de la motivation ne sont jamais placées dans un cadre global, politique, historique et sociologique. Nées dans les écoles, sans recul sur les réalités plus larges du monde du travail, de son histoire, de la situation du monde des salariés.

La première conclusion à tirer de ce débat autour du concept de motivation est que celui-ci doit toujours être relié au sens que l'acteur donne à sa conduite. L'individu ne se mobilise que pour une action qui a pour lui un sens important. C'est tomber dans le piège du réductionnisme que d'analyser la motivation comme une réponse individuelle à un besoin lui-même considéré comme individuel, dans un modèle stimulus-réponse. La motivation est une construction de l'individu liée au sens qu'il attribue à l'action qu'il entreprend. Le sens est lui-même dépendant des représentations des individus, de leur maturité affective et cognitive, de leurs expériences sociales et de leur situation de travail. Il est donc évolutif, fonction des individus eux-mêmes, de leur histoire personnelle, des groupes où ils ont évolué et évoluent actuellement, de la manière dont ils se représentent leur situation de travail. Le sens est social. La motivation ne répond pas à des besoins fondamentaux et universels mais à des constructions sociales s'enracinant dans des individus et des groupes complexes et évolutifs. (Bernoux Philippe, 2009, page 95)

De plus, il n'y a pas de motivation sans rapport au projet de l'individu, projet professionnel ou non. Enfin, l'individu se motive si sa situation sociale relative, son identité professionnelle, c'est-à-dire ici la manière dont il se sent regardé par les autres, évolue dans un sens favorable à ses yeux, c'est-à-dire s'il se sent valorisé et reconnu dans sa fonction. Dans une enquête sur la sécurité dans une usine, les interviews individuelles avaient fait ressortir "l'existence d'un facteur général ressenti comme s'opposant aux motivations de sécurité : la pression du temps sur les agents" (Mendel Gérard, 1992, page 24-25). Constat banal, relevé dans beaucoup d'enquêtes similaires. Ce facteur est apparemment objectivable, mesurable.

Or la suite de l'enquête fait apparaître que “la pression du temps dépend à la fois des conditions objectives du travail et du système de valeurs, de la morale professionnelle de l'agent”. Il existe un lien entre les attitudes au travail et la sécurité. Si ces attitudes sont négatives, si l'ouvrier ne trouve pas dans son travail des satisfactions et un sens qui lui paraissent suffisants, il rejettera les consignes de sécurité. Tout se passe comme s'il se disait plus ou moins consciemment : “Ils (l'entreprise, la hiérarchie) me font suer, donc je ne mets pas mon casque”. Ce qui n'a apparemment aucun rapport objectif. Mais ce qui montre qu'une politique de sécurité n'a de chances d'être suivie d'effets que si elle s'intègre dans une vision globale de l'entreprise, dans le sens que les salariés donnent à leur place à la relation qu'ils imaginent (on est dans des représentations) entre eux-mêmes et l'environnement humain. Pas de motivation à la sécurité sans prise en compte de ce sens. (Bernoux Philippe, 2009, page 96)

Un dernier mot enfin : la motivation est souvent liée à la satisfaction. Les deux sont présentées comme des évidences premières, car elles renvoient dans ce même contexte d'évidence aux individus. Il faut rappeler ici qu'il n'y a aucune relation entre satisfaction et productivité. Pour une raison simple, c'est que l'on ne sait pas ce que mesure un indice de satisfaction. L'inverse cependant est vrai : une mauvaise satisfaction engendre des comportements non productifs. (Bernoux Philippe, 2009, page 97)

## **5.4 LES INSTRUMENTS DU MANAGEMENT**

### **5.4.1 L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

L'intelligence collective désigne la capacité d'une communauté à faire converger intelligence et connaissances pour avancer vers un but commun. Elle résulte de la qualité des interactions entre ses membres (les agents). C'est une « *intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences* ». Les limites de l'intelligence collective sont

souvent dues à des effets de groupe (conformisme, absence de diversité, absence de procédure, autocensure). L'intelligence collective suppose le partage de l'information, le respect de règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales afin de développer des pratiques collaboratives pour accroître la performance dont les gains seront équitablement répartis entre les différents membres engagés dans la co-construction. Dans cette optique, les entreprises doivent favoriser l'émergence de l'intelligence collective en développant notamment un management qui repose sur l'autonomie, le partage du pouvoir... Ici, la fonction ressources humaines mobilise les talents en facilitant le partage des informations, en les impliquant davantage dans le processus de décision, et surtout en encourageant la prise de parole et l'audace. Le déploiement d'outils permet de favoriser les échanges tout en cassant les silos.

L'intelligence collective est identifiée comme un levier essentiel pour transformer durablement les organisations et fonder une performance durable. Mobiliser l'intelligence collective apparaît indispensable dans un contexte en mutation. Les organisations s'interrogent sur les conditions spécifiques et les pratiques à développer pour y parvenir. Ce sont les synergies entre trois éléments (les données, les équipements et les experts) qui rendent possible l'émergence d'une intelligence collective. Pour y parvenir, les organisations ressentent le besoin d'une expertise sur les meilleures manières de mobiliser l'intelligence collective. (Frimousse Soufyane et Jean-Marie Peretti. 2019, page 99)

#### **5.4.2 LA CULTURE DU LANGAGE**

Le sens des mots n'est guère fixé une fois pour toutes. « *Les mots, écrit Claude Lévi-Strauss, sont des instruments que chacun de nous est libre d'appliquer à l'usage qu'il souhaite, à condition qu'il s'explique sur ses intentions.* » Des verbes à usage et à intensité variables

Les trois verbes sont toujours des injonctions à agir collectivement mais leur usage est à intensité variable selon la forme verticale ou horizontale des structures. Même si les plateformes numériques restent encore cantonnées à la production de services, il n'en reste pas moins vrai que la façon d'articuler demain l'offre et la demande va modifier en profondeur les chaînes de valeur et du coup la transformation des structures modifient les façons d'agir.

**Le verbe coordonner** reste toujours en usage quelle que soit la structure mais les techniques de coordination visant à rendre possible un fonctionnement vertical et à assurer l'équilibre entre ce qui différencie et ce qui intègre se modifient. L'informatique "au bout des doigts" a rendu la coordination des activités beaucoup plus rapide, ajustable à vue, en temps réel. Le statut hiérarchique qui légitimait la position dans la structure disparaît au profit de la compétence, La réunion, outil de coordination par excellence, n'est plus ce lieu où très souvent celui qui sait est celui qui se tait. La réunion devient réunion de travail et non plus instance théâtrale de représentation de rôles et de statut comme dans ces grandes structures verticales hiérarchisées.

**Le verbe coopérer** est toujours utilisé dans le langage managérial mais avec de plus en plus de précaution si ceux qui coopèrent sont remerciés même après de "bons et loyaux services". Dans les structures horizontales, la coopération ne se pose pas non plus dans les mêmes termes car la hiérarchie est plus invisible que visible.

**Le verbe adhérer** est en voie de disparition. Adhérer peut devenir une posture de survie, et le faire semblant d'adhérer est une posture plus facile dans une grande structure que dans une petite. Si les cartes d'adhésion connaissent un repli dans les partis politiques classiques ou dans les syndicats, il en va de même pour les grandes structures verticales. Le ruban adhésif n'adhère plus ou alors plus difficilement dans les structures verticales ; les structures plates s'en accommodent car l'absence d'adhésion permet le détachement. (Saussois Jean-Michel, 2016, page 265-266)



## 5.5 CULTURES D'ENTREPRISES ET ENGAGEMENT DU PERSONNEL

L'application à l'entreprise de concepts initialement développés dans le domaine de l'anthropologie coïncide avec la montée en puissance des technologies de l'information et du pouvoir des médias dans la vie des affaires ainsi que dans l'ensemble de la société, où l'image extérieure de l'entreprise l'emporte sur son intériorité supposée.

Dans le premier cas, les dirigeants sont plus ou moins réticents à parler de la culture d'entreprise et se limitent souvent à une présentation descriptive de celle-ci. (Vermeulen Frank, 2009, page 167)

L'attachement émotionnel et rationnel à un groupe ou à une organisation, est résumé par le slogan «*think, feel, act*»(penser, sentir, agir). Selon les dirigeants, il démontre la capacité d'une entreprise à «*parler au cœur et à la tête de ses collaborateurs, et intègre des notions de satisfaction, de motivation, de confiance et d'implication* ». Pour influencer de manière positive la façon dont ses collaborateurs sentent, pensent et agissent au travail, cette firme a mis en place un processus de management fondé sur huit dimensions distinctes.

L'engagement est la neuvième dimension et fait depuis près de quinze ans l'objet d'un index annuel calculé à partir des réponses du personnel à environ quatre-vingt questions regroupées en huit thèmes : le leadership, l'efficacité de l'équipe, le manager direct, les moyens pour effectuer son travail, la satisfaction au travail, la rémunération, la reconnaissance et le développement personnel. (Vermeulen Frank, 2009, page 168)

Qui est responsable du moral ? À contrario, un géant de l'industrie informatique invoque les changements des vingt dernières années pour justifier une profonde transformation de la culture de l'entreprise qui «*n'est plus entièrement responsable du moral de ses collaborateurs ; eux-mêmes en sont acteurs* ». Cette entreprise utilisait expressément, il y a vingt ans, le terme moral et publiait tous les six mois le «*Moral*

*Index* »<sup>24</sup>. Selon l'un de ses dirigeants, « l'entreprise était très paternaliste ; elle garantissait l'emploi à vie et le management devait donc s'occuper du moral des troupes »<sup>25</sup>. Ce type d'organisation, calqué sur le modèle de l'armée, constitue un milieu professionnel protecteur offrant non seulement des perspectives de carrière, mais aussi la prise en charge de la vie quotidienne, notamment par des logements de fonction, centres de vacances, organismes de formation .

En psychanalyse, déclare un autre dirigeant, « on dirait qu'il faut apprendre à dire JE et à être vraiment soi-même. Les gens doivent se prendre en charge et ne pas rendre l'entreprise responsable de tout ». Ses propos font écho aux thèses de l'école française des conventions qui voit dans le discours actuel des entreprises sur la « culture du projet » le reflet d'une montée de l'individualisme et la pression exercée sur l'individu pour qu'il soit l'auteur de son propre projet de vie au sein de l'entreprise<sup>26</sup>. (Vermeulen Frank, 2009, page 169).

La confiance et l'adhésion aux stratégies de changement l'instar du secteur privé, le changement est devenu un leitmotiv dans le secteur public. À la direction de la communication interne d'un grand groupe du secteur énergétique, on estime aujourd'hui que les « évolutions se sont considérablement accélérées depuis les années 1990. Le contexte et l'environnement de travail changent au moins tous les six mois, à tel point qu'une partie du corps social ne comprend plus comment évoluent les métiers ».

Les éléments étudiés dans les deux premières parties de cet article nous permettent de mettre en discussion la place des salariés dans les transformations des dispositions temporelles. Quels rôles jouent-ils ? Subissent-ils les effets des structures sociales

---

24 Calculé depuis 1958, cet indicateur permet donc d'avoir une idée de l'optimisme ou du pessimisme. Il permet d'anticiper la consommation des ménages, ou, inversement, leur épargne, et donc en partie la croissance économique.

25 Ce type d'organisation, calqué sur le modèle de l'armée, constitue un milieu professionnel protecteur offrant non seulement des perspectives de carrière, mais aussi la prise en charge de la vie quotidienne, notamment par des logements de fonction, centres de vacances, organismes de formation.

26 Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, pp. 101-102.

(évolution du marché de l'emploi) ou sont-ils plutôt acteurs dans des jeux de négociation pour conserver de l'autonomie dans la gestion de leurs temporalités sociales et garder la main sur leur destin ? Une première grille de lecture présente l'évolution de disponibilités temporelles comme la conséquence de phénomènes sociaux généraux sur lesquels les salariés ont peu de prise. Cette façon d'expliquer les phénomènes sociaux privilégie un déterminant principal.

Nous avons montré qu'ils ont des significations différentes selon les individus : comme temps de « coupure » pour l'employeur, comme temps « domestique » ou comme un temps pour soi ; un temps continu subi ou choisi. Dans l'ensemble, le premier régime de la continuité est moins contraignant et moins soumis aux variabilités des temps travaillés. Les horaires sont prévisibles et les durées sont relativement conformes aux durées conventionnelles. (Laporte Cyrille, 2013, page 15)

Selon le juriste Alain Supiot, le droit du travail « a eu et a toujours pour première raison d'être [...] de civiliser [...] les relations de travail » dans un environnement qui est, par définition, subordonné. Comment alors conférer des droits à des individus soumis à la volonté d'autrui ? <sup>27</sup>

Les salariés ont une maîtrise des temporalités professionnelles plus fortes et sont moins soumis à la pression des marchés ou des formes d'organisation. En dehors des périodes légales de congés payés, les négociations portent sur la planification des temps de repos complémentaires. En revanche, nous avons observé dans les organisations en « coupure » des échanges réguliers sur des questions de maîtrise des temporalités professionnelles. Il se renégocie quotidiennement en fonction des variations d'activités. L'horaire de début bouge car il dépend de la bonne volonté des clients et de leurs horaires de fin de repas. Même si les bornes temporelles des cuisiniers sont moins poreuses que celles des serveurs ce temps subi crée des tensions et se régule au moyen de conventions entre les salariés et les employeurs, en décalant l'horaire de reprise du

---

<sup>27</sup> Supiot A. (1990), « Pourquoi un droit du travail ? », Droit social, n° 6, p. 485-492.

soir ou en reportant la récupération du temps travaillé en « coupure » lorsque l'activité de l'organisation est plus calme. Les cuisiniers connaissent rarement d'autres formes de rétribution.

Pour les journées de repos, un clivage clair sur la distribution des temps professionnels hebdomadaires apparaît entre la restauration commerciale et la restauration collective. Parce qu'elles collent au plus près des temporalités alimentaires des clients, les temporalités professionnelles des restaurants scolaires et d'entreprises figent les jours de repos le samedi et le dimanche. Dans tous les autres lieux de restauration, leur positionnement fait en revanche l'objet de négociation et est source de conflits qui se cristallisent sur le choix des jours de repos (en semaine ou le week-end) et sur la régularité ou la variabilité de ces jours. Cette question ne peut se comprendre que contextualisée et prend la forme d'une négociation, d'abord entre salariés. Nous avons relevé de nombreux arrangements entre salariés où des logiques de solidarité se font jour pour présenter à l'employeur des solutions de répartition des journées de repos en fonction des contraintes de chacun. Sur le principe, l'acceptation de compromis ne donne pas lieu à rétribution mais celui-ci peut être compensé financièrement par le travail de la fin de semaine qui est mieux rémunéré. Enfin, les horaires atypiques concernent les organisations en « *coupure* ». Celles-ci demandent que des cuisiniers travaillent le soir, la nuit et/ou les fins de semaine.

Les horaires atypiques sont vécus comme contraignants, car ils bouleversent l'ensemble des temporalités sociales. Par voie de conséquence, ils donnent lieu à des négociations conflictuelles. L'ancienneté dans l'organisation et les logiques de rotation servent à l'arbitrage des décisions. Mais elles sont aussi vécues positivement par certains salariés qui aiment vivre en horaires décalés. Dans cette hypothèse, ils apparaissent comme des ressources dans la négociation pour équilibrer les répartitions des salariés sur les horaires atypiques. Ces trois objets de négociation (coupure, repos, horaires atypiques)

traduisent les formes individuelles et collectives pour définir la disponibilité du salaire et pour maîtriser les temporalités professionnelles. (Laporte Cyrille, 2013, page 16-17)

## **CONCLUSION À LA DEUXIÈME PARTIE**

Nous avons abordé dans cette deuxième partie l'importance de connaître les contextes historique comme une frise temporelle qui nous a emmené dans un parcours linéaire. Plus nous avançons dans la structure de l'entreprise plus nous nous apercevons les divers contraintes pas seulement structurale mais aussi humaine.

Pour quel but les théories des organisations sont arrivées juste à nous ? Et ont modifié les aspect des la société humaine ? L'urbanisation, les grandes découvertes, l'amélioration des standards de vie a emmené l'homme à la recherche du profit à tous coûts.

Les défis pour les années à venir seront surtout de se focaliser sur la coupure des horaires pour le personnel de la restauration collective mais surtout s'interroger sur la pratique de 5 jours sur 7 ou une autre proposition actuelle des 4 jours sur 7 en voie d'expérimentation déjà approuvé dans les pays anglo-saxons.

Améliorer la vie au travail sera vitale pour le future. C'est pour ce motive que les managers ont besoins de recadrer leurs conviction par rapport au théories des organisations et chercher de comprendre en profondeur les outils pour mieux l'adopter dans l'optimisation du management en restauration collective.

## **PARTIE 3**

# **PROPOSITION DE MÉTHODOLOGIE**

## **INTRODUCTION À LA TROISIÈME PARTIE**

Maintenant que nous avons contextualisé nos arguments invoqués par la question de départ, la problématique et les hypothèses nous analyserons dans cette troisième partie les procédures que nous avons étudié cette année pour l'élaboration de ce mémoire et les outils qui nous ont permis d'utiliser dans un contexte d'entreprise et celui que nous souhaitons employer pour l'année de master 2 en management et ingénierie de la restauration collective année 2023-2024.

Cette partie ayant pour objectif de définir une méthodologie admissible afin de vérifier les hypothèses ainsi qu'un terrain d'application propice. D'abord le premier chapitre consistera en une perspective d'application pour nos hypothèses et le second évoquera la poursuite du travail de recherche dans le contexte de la restauration collective et ses enjeux pour l'avenir.



# CHAPITRE 6 COMPRÉHENSION DE LA MÉTHODOLOGIE ET DU TERRAIN D'APPLICATION

## 6.1 JUSTIFICATION DU CHOIX D'ÉTUDE

**L**es enjeux applicables en restauration collective sont nombreux et complexes. Comme nous l'avons cité dans l'introduction, le sujet du mémoire de recherche fait suite à des nombreuses interrogations personnelles sur les reconnaissance du travail, et du métier en restauration collective, et surtout le rôle du management dans ce système en continue évolution.

La question de départ est :

**Quelle est l'importance de mobiliser les modèles des théories des organisations dans le management en restauration collective, pour répondre à l'exigence de recrutement et/ou fidélisations ?**

Suite à ce questionnement autour de ce sujet, des lectures bibliographique de divers ouvrages et articles ont été mobilisées et ont permis de mieux comprendre et cibler le sujet à traiter. Des recherches ont, pour la majorité d'entre elles, eu lieu entre la bibliothèque du Patrimoine de Toulouse et la Bibliothèque Universitaire Jean Jaurès. La plateforme Archipel, disponible sur l'Espace Numérique de Travail (ENT) étudiant permet l'accessibilité à de nombreuses ressources ainsi à Cairn.info.

La problématique posée est :

**Quels sont les approches du management, pour maîtriser et développer les théories des organisations, dans les processus à la culture d'entreprise ?**

Cette problématique a fait ressortir deux hypothèses de changement. Le traitement de deux hypothèses se suffit de par leur complexité. La recherche à la réponse des deux hypothèses nous a souvent questionnées s'il y avait un fil conducteur entre les deux.

**Hypothèse 1 : Y a-t-il un décalage entre les normes et les pratiques qui sont mobilisées dans les théories des organisations pour l'optimisation du management en restauration collective ?**

**Hypothèse 2 : Les managers, ont-ils besoins d'un processus de formatage nécessaire pour agréer les divers défis qui impactent au quotidien dans l'entreprise ?**

La démarche de recherche c'est une succession d'étapes associées à des vas et viens entre certaines d'entre elles qui permettent d'obtenir des conclusions sur notre sujet. Nous avons suivi cette démarche tout au long de la recherche, elle constitue un véritable guide pour la compréhension directe.

## **6.2 LE CHOIX DU MODÈLE D'ANALYSE**

La réalisation d'enquête de terrain date de 1927-1932. A cette époque, Mayo Elton choisi de réaliser des tests sur les salariés de l'usine Western de Hawthorne. Il essaye de déterminer et de comprendre les liens en environnement de travail et productivité. Il en conclut que la productivité reste inchangée lorsque des paramètres tels que la lumière, le lieu, les bruits, la chaleur etc. sont modifiés mais que l'élément qui l'influence est la pression morale des supérieurs, leur surveillance. Ce courant s'appelle l'école des relations humaines (Mayo, 1945, page 150)

*Les méthodes d'enquête de terrain peuvent être qualitatives ou quantitatives. L'enquête de terrain, d'après Beaud et Weber (2003, page 279), représente « un travail considérable, demande du temps, suppose*

*d'écrire, de biffer, de recopier, de refaire [...] les textes limpides sont les plus travaillés ».*

La méthode quantitative consiste en l'utilisation d'un questionnaire et/ou du traitement de données secondaires. Le questionnaire peut être administré sous format papier, informatique, etc. Il peut être réalisé en autonomie ou guidé par l'enquêteur et peut contenir des échelles de mesure, des questions à choix multiples et des questions ouvertes et fermées. La méthode qualitative fait appel à des observations plus ou moins participantes et à la réalisation d'entretiens.

L'entretien c'est un échange entre individus qui permet l'échange de données, c'est l'étude des faits de parole. Les entretiens contiennent tous une part de biographie. Il est défini comme (Depelteau, 2000, page 41), « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relations avec le but fixé* ». L'objectif est que les interrogés nous donnent des éléments de réponse qui vont nous permettre à terme d'obtenir des résultats après les avoir analysés. C'est un travail de recherche détaillé et lié. Selon Kaufmann Jean-Claude (1996, page 127), il est essentiel de s'intéresser à l'histoire de l'individu « *le caractère significatif des critères classiques (âge, profession, situation familiale, résidence), deviennent moins opérants : ils fixent le cadre, mais n'expliquent pas, alors que l'histoire de l'individu explique* ».

### **6.3 DIFFÉRENTS TYPES D'ENTRETIEN**

Dans le cadre d'une recherche, les entretiens peuvent être de différents types. Ils peuvent être directifs, semi-directifs ou non directifs. Il peut être également individuel ou collectif. L'ensemble de ces paramètres doivent être choisis en fonction des objectifs et des besoins de l'analyse<sup>28</sup>

---

28 Rochedy Amandine Cours Approche Qualitative ISTHIA Universités Jean Jaurès année 2022-2023

### **6.3.1 ENTRETIEN DIRECTIF**

La réalisation d'un entretien directif doit suivre une trame précise et doit être défini à l'avance. Cette méthode est la plus stricte des trois. En effet, des questions précises sont préparées à l'avance et l'enquêteur doit les suivre. Cette rigueur permet de mettre en situation équivalente l'ensemble des enquêtés et ainsi de pouvoir comparer leurs réponses de façon plutôt fiable. Dans la majorité des cas, les questions sont fermées<sup>29</sup>

### **6.3.2 ENTRETIEN SEMI-DIRECT**

La réalisation de ce type d'entretien est plus souple que les entretiens directifs. La souplesse se signifie pas moins de rigueur. Effectivement, l'enquêteur a préparé un guide d'entretien qui comporte des questions. Elles sont classées par thèmes mais l'enquêteur ne doit pas forcément les poser dans un ordre défini, il est d'ailleurs libre d'en rajouter au fur et à mesure de l'échange avec l'enquête.<sup>30</sup>

### **6.3.3 ENTRETIEN NON DIRECTIF**

Également appelé entretien libre, il est le moins guidé de tous, il ne comporte pas de questions prédéfinies à l'avance mais plutôt d'un thème sur lequel l'échange se fera entre l'enquête et l'enquêteur. L'enquêteur est en position d'écoute mais doit savoir relancer et mettre en place des transitions s'il y en a besoin.<sup>31</sup>

---

29 Idem.

30 Rochedy Amandine *Approche Qualitative*. Cours de master 1 MIRC, ISTHIA Universités Toulouse Jean Jaurès, année 2022-2023

31 Idem.

**TABLEAU 1 : LES AVANTAGES ET LIMITES DES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTRETIENS**

<b>Entretien</b>	<b>Avantages</b>	<b>Limites</b>
<b>Directif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation rassurante</li> <li>• Facilité d'interprétation des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnement limité</li> <li>• Échanges rigides</li> </ul>
<b>Semi-directif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnement guidé mais avec des libertés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en relation et comparaison moins évidents</li> </ul>
<b>Non directif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberté totale permettant</li> <li>• Obtention de ressources supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déviation du sujet au risque de faire un hors sujet</li> <li>• Difficulté d'analyse des résultats</li> </ul>

Dans le cadre de notre recherche, il est plus intéressant d'utiliser l'entretien semi-directif car même si nous devons répondre à des objectifs singuliers, il est intéressant de laisser une certaine liberté à l'enquête et de ne pas réaliser un interrogatoire en étant ainsi pas trop directif. Il peut potentiellement nous apporter des notions supplémentaires.

La réalisation d'entretiens peut également avoir lieu sous forme de récit de vie, généralement il convient de réaliser plusieurs entretiens avec une même enquête. C'est ce cumul d'entretiens qui permettra d'établir le récit de vie et ainsi de lier des éléments (Berteaux, 2016, page 16-18)

## **6.4 PRÉPARATION ET RÉALISATIONS**

Avant que l'échange enquêteur/enquêté puisse avoir lieu, des paramètres et éléments doivent être définis et travaillés. Les deux étapes qui précèdent l'échange sont : la définition de la cible, du public que nous souhaitons interroger notamment combien de personnes il faut interroger et la construction du guide d'entretien, du questionnaire, en finalité le choix des questions qui vont être posées où servir d'axes.

### **6.4.1 CIBLE**

Les individus ne sont pas choisis au hasard, ils doivent correspondre à notre sujet de recherche. Les enquêtés sont en mesure de nous apporter des informations fiables et analysables. Ils doivent donc être choisis avec précision. Le nombre d'individus interrogés dépend du type d'échanges qu'on aura avec lui. Pour les entretiens semi-directif, nous estimons que quelques dizaines suffisent alors que pour du directif ou questionnaire, il est nécessaire d'interroger plusieurs centaines de personnes. L'objectif étant toujours de permettre une analyse des plus fiables.

### **6.4.2 ENTRETIEN**

La grille d'entretien est un document qui contient une introduction et une conclusion du sujet, des questions classées par thèmes, des relances mais également des axes supplémentaires pour guider l'enquêté. Les thèmes qui permettent de classer les différentes questions sont souvent des thèmes évoqués dans la démarche de recherche.

**TABLEAU 2 : UTILITÉ DE LA GRILLE D'ENTRETIEN**

<b>Avant l'entretien</b>	<b>Pendant l'entretien</b>	<b>Après l'entretien</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formulation des questions</li><li>• Hiérarchisation/ Classement des questions</li><li>• Regroupement par thèmes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• N'oublier aucun élément</li><li>• Relancer et/ou recentrer l'entretien</li><li>• Montrer sa crédibilité grâce à la préparation de l'entretien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Effectué la retranscription le plus tôt possible</li><li>• Les normes de transcription de l'entretien</li><li>• Les locuteurs sont anonymisés</li><li>• Analyse des données</li></ul>

### **6.4.3 DÉROULÉ**

Lors du temps d'échange entre les individus, l'enquêteur joue un rôle fondamental. L'enquêteur doit faire preuve d'une grande neutralité axiologique (Weber, 1959, page 230). En effet, il ne doit en aucun cas influencer les paroles de l'enquêté. Il doit faire attention à son attitude, ses expressions, ses relances et ainsi ne pas tenir des propos qui pourrait contredire l'enquête. La tenue revêtue par l'enquêteur doit correspondre au milieu qu'il intègre.

L'environnement peut également être un facteur perturbateur. Dans ce sens, si vous interrogez un individu seul à seul ou un individu potentiellement écouté par les personnes autour de lui, les échanges ne seront pas les mêmes.

#### 6.4.4 ANALYSE

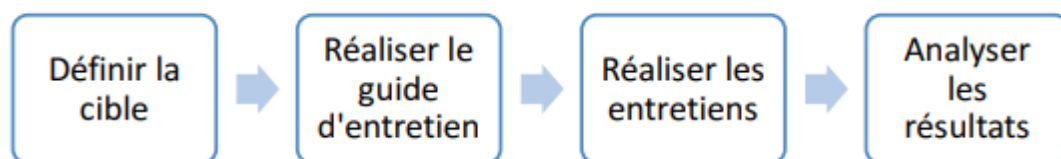
Une fois les échanges réalisés et l'obtention des données qui nous intéressent, l'analyse de celle-ci doit être faite. En fonction du type d'échanges, l'analyse des données ne sera pas la même.

Dans le cadre d'entretiens semi-directifs, libres ou d'observations, l'analyse repose sur l'établissement de liens, horizontaux et verticaux, de causes à effets entre les différents échanges.

Dans le cas d'un questionnaire ou d'un entretien directif, l'analyser des données se fait souvent à l'aide de logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) permet d'analyser de grandes quantités de données et d'établir à l'aide de statistiques des liaisons permettant de comprendre les réponses des individus. L'analyse statistique peut être utilisée car les réponses étant précises, elles peuvent facilement être classées.

Le modèle d'analyse comporte quatre étapes successives et liées. Leur réalisation constitue le modèle à suivre afin de réaliser une analyse.<sup>32</sup>

**FIGURE 2: LES ÉTAPES DU MODÈLE D'ANALYSE**



<sup>32</sup> DUPUY Anne. *Méthodologie*, Cours de master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2022.



# CHAPITRE 7 MÉTHODOLOGIE EN DEUXIÈME ANNÉE DE MASTER

## 7.1 PERSPECTIVE D'APPLICATION ET POURSUITE DU PROJET DE MÉMOIRE

Nous avons vu que l'objectif du master 1 était principalement la recherche. En master 2, nous appliquerons une méthodologie de terrain durant notre stage afin de valider ou invalider les hypothèses énoncées lors de cette année. C'est dans ce chapitre que nous l'expliquerons ainsi que les axes d'approfondissement qui nous semblent important dans l'étude de ce futur mémoire.

Ce mémoire a pour but de déterminer les complexités des structures et du système de management dans la restauration collective soit public que privée. Ce sera sur ce terrain que nous nous destinons à valider ou invalider nos hypothèses, c'est à dire les sociétés de la restauration collective soit autogérée que concédée.

De plus, pour déterminer ce terrain, il nous faut également déterminer la population visée. Nous cherchons à recueillir des informations de la part de plusieurs protagonistes de ces SRC ou restauration collective. Nous nous intéresserons aux employeurs en tant que manager (parfois) et les personnels de restauration collective afin de comprendre le délicat processus entre les parties prenantes et leur vision d'entreprise et sociale au même temps.

Nous cherchons à démontrer qu'il y a un décalage entre les normes et les pratiques qui sont mobilisées dans les théories des organisations pour l'optimisation du management en restauration collective et que souvent les outils sont utilisées aveuglement seulement en partie, sans comprendre le vrai mécanisme. Pas tous ne sont applicables, il est très important de faire différentes évaluations pour cibler au mieux.

## **7.2 CHOIX DU PUBLIC CIBLE**

Les enquêtés seront donc des professionnels qui ont des responsabilités dans secteur de restauration collective. Les professionnels interrogés doivent servir des pour valider ou invalider nos hypothèse ou montré si au moins des théories des organisations sont mis en place pendant le recrutement ou/et la fidélisation du personnel.

Les enquêtes feront partie de l'entourage de mon stage, qui me permettra une avant découverte du système de restauration d'entreprise d'une société concédée.

## **7.3 MISE EN PLACES DES PREMIERS OUTILS**

La méthode la plus adaptée, afin de permettre de déterminer et comprendre les outils permettant le changement dans le mécanisme de recrutement assez difficile dans un contexte vivent des contraintes de posté le personnel et ainsi la crise du management et les difficultés exacerbé par la crise sanitaire, est la méthode qualitative. Le travail qualitatif comme nous l'avons vu précédemment peut être de deux sortes, entretiens ou observations.

Pour répondre à l'hypothèse, il est préférable de réaliser des entretiens mais avant de réaliser les entretiens il serait bénéfique de réaliser des observations des durant les diverse interactions entre les acteurs. Étant donné que nous souhaitons comprendre un phénomène, il est important de laisser à l'enquêté une certaine liberté de parole, tout en le guidant, afin de pouvoir obtenir des informations adjacentes.

L'objectif sera que l'enquêté explicite au maximum ses propos tout en abordant des thèmes précis afin de pouvoir les analyser et les comparer par la suite. La réalisation de ces entretiens ont nécessité une durée d'environ 45 minutes à une heure. La réalisation et l'analyse prenant beaucoup de temps, il n'est en conséquence pas possible d'interroger un grand nombre d'individus. Pour répondre à cette hypothèse, il est

favorable d'interroger huit individus. L'entretien semi-directif individuel semble être le plus adapté pour nous permettre d'obtenir des résultats et une analyse concluante. En effet, cette méthode permet d'interroger des individus sur des thématiques précises mais sans contraindre leurs propos.

## **7.4 PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN**

Avant de réaliser les entretiens, il est essentiel de se présenter rapidement à l'enquêté d'autant plus que nous allons nous lui demander de faire de même. La présentation de l'enquêteur, sera très importante pour donner le sens de connaître le domaine que nous sommes en train de découvrir. Afin de préparer au mieux l'entretien, il faut élaborer un guide d'entretien ou grille d'entretien. C'est en finalité un document qui nous aidera et nous guidera dans la réalisation de l'échange.

A chaque début d'entretien il est essentiel de questionner ou de déduire de l'enquêté diverses informations identitaires. Ces questions seront communes à tous les enquêtés et nous permettrons d'analyser des réponses aux questions mais ne devront pas être utilisées dans le développement afin de garantir l'anonymat.

Le guide d'entretien est utilisé en seconde année de master pour la réalisation des entretiens. Cependant, dans le cadre de ce mémoire de première année de master, il en convient d'en réaliser une esquisse qui peut être modifiée par la suite. La formulation des questions posées aux enquêtés est essentielle. En effet, certains mots sont à privilégier par rapport à d'autres. D'après Becker, il y a une différence entre l'utilise du : Pourquoi ? Et Comment ? Le pourquoi semble plus profond, plus intellectuel, il comprend cette question comme la recherche d'une cause ou peut-être plusieurs, mais en tout cas de quelque chose qui puisse se résumer en peu de mots ; le comment est, au contraire, narratif, il donne plus de marge aux personnes interrogées, il est moins

contraignant, plus ouverts. Il permet de raconter une histoire incluant tout ce qu'elles peuvent inclure pour être compréhensibles. (Becker, 2002, page 105-106)

**TABLEAU 3 : GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES PROFESSIONNELS**

Thèmes	Questions	Relances
<b>Informations sur l'enquêté</b>	<p>Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots et m'expliquer que vous évoque le thème général de notre échange ?</p>	<p>Quels est votre âge, profession, secteur d'activité ?</p> <p>Depuis combien de temps exercez-vous dans ce secteur ?</p> <p>Quel(s) type (s) de système de restauration collective utilisez-vous ?</p> <p>Combien de temps vous exercez ce métier ?</p>
<b>Représentations de l'enquêté</b>	<p>Quelle représentation de la restauration collective avez-vous ?</p> <p>Comment définiriez-vous la place du management en restauration collective ?</p> <p>Pensez-vous que c'est un secteur qui valorise soit le personnel que le manager qui travaille en restauration collective?</p>	<p>Pensez-vous que ce secteur est affecté d'une profonde crise ?</p> <p>Comment pensez-vous que de nouveaux modèles de management peuvent être développés dans ce secteur?</p> <p>Quels sont les modèles pour recruter et fidéliser le personnel selon vous?</p>

Thèmes	Questions	Relances
	Quels sont les impacts qui ont exacerbé ce secteur au niveau de recrutement ?	Quel est votre ressenti en ce qui concerne les outils de recrutement restauration collective ?
<b>Pratiques de l'enquête</b>	<p>Quels sont selon vous les impacts qui ont exacerbés la motivation à travailler en restauration collective ?</p> <p>Comment selon votre expérience, dans la société contemporaine est perçu le métier de cuisinier ?</p> <p>La restauration collective aspect sociale ou entreprise ?</p>	<p>Quels sont les axes d'amélioration que vous voudriez voir en restauration collective ?</p> <p>Les managers ont-ils besoin d'un processus agréé de formation nécessaire pour contrôler ou réagir contre les défis qui impactent au quotidienne l'entreprise de la restauration collective ?</p> <p>Comment vous voyez l'avenir de ce secteur à travers la lecture du management et l'aspect du recrutement et de la fidélisation des salariés ?</p>

Lors la grille d'entretien sera proposé en forme semi-directive, nous montrera l'aspect de la méthode de collecte de données qualitative est une méthode qui couvrent une série de technique de collecte et d'analyser de données. Elle vise à nous faire comprendre les expériences personnelles et à décrire, expliquer et comprendre certains aspects sociaux. Cette méthode utilisée sur un nombre de cas plus restreint mais qui nous permettra de recueillir des informations plus approfondies. Ensuite plusieurs façons de mobiliser des données qualitatives à travers l'observation qu'ainsi l'entretien nous montrera à travers la compréhension, le sens que l'individu assigne à ses pratiques, ses représentation et enfin sa vision du monde, dont affinité avec la sociologie compréhensive.<sup>33</sup>

## 7.5 LA POURSUITE DU PROJET MÉMOIRE

Cette première année de master nous permet de s'approprier la démarche de recherche. Dans le cadre de la deuxième année de master, le travail de recherche se poursuit, c'est à ce moment-là que le terrain sera réellement appliqué et que nous pourrons récolter des résultats afin de les analyser. Afin de réaliser ce travail, il est fondamental de connaître son sujet « *in primis* » c'est à dire d'abord et son guide d'entretien et ainsi pouvoir réaliser un terrain d'étude. Afin de disposer d'informations sur le sujet, nous avons, au cours de cette année, établir une étude bibliographique. Ce travail état indispensable afin de permettre la poursuite.

De manière générale, les prises de contacts et les rendez-vous que nous avons déjà expérimenté cette année sous forme de preuves et, d'erreurs , avec les individus cibles, qui doivent être notre tremplin pour avoir une première réponse favorable ou défavorable des individus cibles mais également d'affiner au maximum notre guide et technique d'entretien pour traiter les données par la suite. Il est préférable de rédiger une note permettant de prendre contact avec des enquêtés potentiels notamment par

---

<sup>33</sup> Rochedy Amandine *Approche Qualitative*. Cours de master 1 MIRC, ISTHIA Universités Toulouse Jean Jaurès, année 2022-2023

mail. Cette note doit comprendre certains nombres d'éléments pour interpeller les individus cibles tout en respectant des contraintes. Elle doit, en effet, comprendre une présentation personnelle et du sujet, l'objectif défendu par le thème de recherche, le respect de la confidentialité des propos, l'anonymat et la durée du potentiel échange. Lors de la rédaction du mail il est important de laisser ses coordonnées afin que l'individu puisse nous recontacter.

Les stages que nous réalisons permettent d'établir des liens avec des professionnels du secteur. C'est notamment pour cette raison, mais également la perspective d'application du terrain de notre travail de recherche, que nous devons choisir un stage en lien avec le sujet de notre mémoire.



## **CONCLUSION À LA TROISIÈME PARTIE**

La réalisation de cette troisième partie est une étape indispensable dans le processus de travail de recherche et permet d'autant plus de se projeter sur le travail à réaliser lors de la seconde année de master. Elle permet également de vérifier la pertinence des hypothèses et ainsi les affiner.

Après avoir énoncé tous les outils de recherche qui sont à notre disposition. Nous utiliserons, certains de ces différentes méthodologies de recherche, plus particulièrement les entretiens semi-directifs qui répondent à nos attentes en matière d'approche, et de résultat.

En effet, la méthode qualitative va nous permettre une meilleure interprétation des résultats car elle nous permet d'orienter l'enquête vers certains sujets et ainsi d'extraire un maximum d'informations. Étant donné que nous allons être en face de l'enquête lors de l'échange, nous pouvons également analyser ses faits et gestes, son attitude, ses réactions. C'est un ensemble d'informations qui peuvent nous servir dans l'analyse des données car elles peuvent révéler des hésitations, des incertitudes, des éléments plus confidentiels etc.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

**D**urant ce mémoire nous avons cherché d'aborder un argument qui à l'heure actuelle questionne plusieurs entreprises en général et la restauration collective en particulier.

Cette thématique nous interroge, sur la difficulté du recrutement et de la fidélisation des collaborateurs, mais surtout de la reconnaissance d'un métier qui devient considérablement invisible. Cet aspect n'arrive pas à combler le vide et le manque de visibilité de la restauration collective et du personnel.

Les défis rencontrés chaque jour par le manager ainsi que par le personnel engagé sont continus et en évolutions avec leurs avantages et leurs limites. Nous essayons de donner un sens à nos actions dans le monde du travail mais surtout nous nous questionnons sur quelle place les managers et le personnel de la restauration collective occupent dans ce système.

Mobiliser les théories des organisations parvient souvent à une solution simple pour se débrouiller dans la gestion du personnel. En revanche est plus facile admettre que le personnel ne s'adapte pas à les théories.

La pandémie a accentué cet aspect de mal-être au travail et que le manque de reconnaissance, de visibilité, et d'être souvent mal payé nous a questionné sur divers scénarios à évaluer. Nous savons très bien que les cuisiniers sont soumis à des fiches techniques et a un travail souvent obsolète, avec manque de créativité et de « *modus operandi* » qui fait que la plupart des gens décrochent de ce métier.

Pour chercher de comprendre la restauration collective nous avons d'abord effectué des visites organisées à la cuisine centrale d'Eaunes, et les conversations avec Monsieur Igor

Angeli nous ont donné « l'étincelle » et les idées pour approfondir cette thématique et en plus l'occasion de rencontrer des personnes comme Monsieur Pascal Targon Dirigeant Fondateur D-PRO SAS formateur en restauration collective et commerciale qui a retenu notre attention et surtout il a nous fait comprendre que: *« ce métier me fait vibrer, celui du cuisinier et manager au même temps, et que pour être participante il faut aimer les gens et partager, sans ces requisit n'a pas du sens faire ce travail, il faut y aller ailleurs »*.

La classe des managers doivent utilisés un management participatif, et une formation ciblé sur le secteur de l'alimentation en cascade de la restauration avec tous ces aspects. Les écoles ou les instituts qui forment les jeunes ou les personnes en reconversion professionnelle, devraient s'aligner vers un concept de formation de managers consciencieux.

En guise de conclusion, dans un scénario où nous dirigeons, en tant que manager, les personnes vers le bas et pas vers le haut, nous nous positionnons dans un structure complexe mais sûrement passionnante, car avant de se questionner si une cuisine centrale est rentable financièrement, il faut se poser la question si nous sommes capables à comprendre l'évolution du travail mais in particulière les dynamiques que questionne chaque jour le personnel en restauration collective. Pour créer cette confiance il faut avant tout organiser le juste équilibre entre les normes écrites dont les théories et ainsi les pratiques réelle de la gestion.

## BIBLIOGRAPHIE

AYMARD Maurice. et al., 1993, *Le temps de manger. Alimentation, emploi du temps et rythmes sociaux*, Paris, MSH – INRA 326 p.

BATIER Estelle, 2020, *La construction de la légitimité des managers en restauration collective*, Mémoire de master 2 sciences sociales, Universités – Jean Jaurès, Toulouse, 223 p.

BEAUD Stéphane, WEBER Florence., 2003 *Guide de l'enquête de terrain. 4e édition.* Paris, La découverte, 336 p.

BECKER Howard Saul, 2002, *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 359 p.

BERNOUX Philippe, 2009, « La responsabilité des managers » : dans *Vie sociale*, 2009, vol. 3, n°3, p. 117-135.

BERNOUX Philippe, 2004, 2010, *Sociologie Du Changement Dans Les Entreprises Et Les Organisations*, Paris, Points Essais, Éditions du Seuil, 374 p.

BERNOUX Philippe, 2009, *La Sociologie des entreprises*, Paris, Éditions du Seuil, Points, Essais, 416 p.

BERTEAUX Daniel, 2016, *Récit de vie. 4e édition*, Paris, Armand Colin, 128 p.

BERTRAND Mathieu, 2017, « Technologies informatiques et restauration collective : le cas du groupe CGF », *Management des technologies organisationnelles*, 2017, vol. 7, n° 2, p. 81-93.

CARDOT Fabienne, 2006, *L'éthique D'entreprise*, Paris, Print PUF Que Sais-je ? 128 p.

COMORETTO Géraldine et al., 2020, *Quand les cantines se mettent à table...Commensalité et identité sociale*, Paris, Quae Educagri éditions, coll. Sciences en partage, 162 p.

DAUPHIN Sandrine, 2011 « Théories du management », *Informations sociales*, 2011, vol. 167 n°5, p. 6-9.

DEPELTAU François, 2000, *La Démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*, Bruxelles, Éditions De Boeck et Larcier, 413 p.

DE GAULEJAC Vincent, 2005, 2009 pour la préface inédite, *La société malade de la gestion*, Paris, Éditions du Seuil, Points, Économie 353 p.

FERNANDEZ Inigo Hugo et al., 2022, « La transition agroécologique de la restauration collective en France : une mise en perspective multi-niveaux », *Économie rurale*, 2022, vol. 381, n° 3, p. 95-112.

FRANKE Jörg, 2015, « De l'influence des conditions pratiques de la négociation collective : le cas d'une entreprise de la restauration de collectivités », *La Revue de l'Ires*, 2015, vol. 85-86, n° 2-3, p. 73-97.

FRIMOUSSE Soufyane et PERETTI Jean-Marie, 2019, « Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective », *Question(s) de management*, 2019, vol. 25, n° 3, p. 99-129.

GACON Stéphane, 2014, « Cantines et alimentation au travail : une approche comparée, du milieu du XIXe siècle à nos jours », *Le Mouvement Social*, 2014, vol. 247, n° 2, p. 3-25.

JACOB Georges et NATANSON Madeleine, 2010, « La fatigue au travail, la fatigue du travail », *Imaginaire & Inconscient*, 2010, vol.1, n° 25, p. 167-186.

KAUFMANN Jean-Claude, 1996, *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 126 p.

LAPORTE Cyrille et POULAIN Jean-Pierre, 2014/1 Vol. 44 « Restauration d'entreprise en France et au Royaume-Uni. Synchronisation sociale alimentaire et obésité » *Revue Ethnologie-française*, 2014, vol. 44, n°1, p. 93-103.

LAPORTE Cyrille, 2012, « Ingénierie de restauration », dans Poulain J.P. (ed.), *Dictionnaire des cultures alimentaires*, Paris, PUF, p. 736-744.

LAPORTE Cyrille, 2012, « Restauration Collective » dans Poulain J.P.(ed.), *Dictionnaire des cultures alimentaires*, Paris, PUF, p.1155-1160.

LAPORTE Cyrille, 2013, « Les temporalités sociales des cuisiniers de la restauration : Régimes horaires, pratiques et disponibilités temporelles », *Revue de sciences sociales et humaines Temporalités*, 2013, n° 17.

LAPORTE Cyrille, 2015 « Manger dans la restauration collective » dans Esnouf C., Fioramonti J., Laurioux B., (ed.), *L'alimentation à découvert première partie « Le mangeur au centre de l'alimentation*, Paris, CNRS Éditions, p. 40.

LAPORTE Cyrille, 2018 « Enjeux de la Restauration Collective » dans Poulain J.P. (Dir.), *Dictionnaire des cultures alimentaires, 2e Édition augmentée*, Paris, PUF, p.487-490.

MATHÉ Thierry et FRANCOU Aurée, 2014, « La restauration collective au travail conforte le modèle alimentaire français », *Cahier du Credoc* , décembre 2014, N°317 .

MAYO Elton, 1945, *The social problems of an industrial civilization*, Administration Harvard University Boston, Division of Research Graduate School of Business, 150 p.

MENDEL Gérard, 1992, *La société n'est pas une famille* Paris, La Découverte, 303 p.

MÉRIOT Sylvie-Anne, 2002, *Le cuisinier nostalgique entre restaurant et cantine*, Paris, CNRS SOCIOLOGIE, CNRS Éditions, 332 p.

PERRENOUD Marc et ROMMELAERE Pierre-Yves, 2021, *Une Autre Cantine Est Possible Pour En Finir Avec 10 Idées Reçues Sur La Cuisine En Collectivité*, Vulaines sur Seine, Print Éditions du croquant, 374p.

PERRENOUD Marc, 2021,« La représentation des cuisiniers de collectivité. De la culture populaire audiovisuelle à leur propre communication », *Questions de communication*, 2021, vol. 39, n° 1, p. 79-96.

ROUSSEAU Clémentine, 2021, *L'impact de la mise en place de la loi EGalim dans le secteur de la restauration collective*, Mémoire de master 1 sciences sociales, Université Toulouse – Jean Jaurès, Toulouse, 121 p.

SAUSSOIS Jean-Michel, 2016, « Cordonner, coopérer, adhérer. Trois verbes pour agir collectivement », dans Jean-Michel Saussois (ed.) *Les Organisations. État des savoirs*, coll. synthèse Éditions Sciences Humaines, p. 259-266.

VERMEULEN Frank, 2009,« Cultures de l'engagement dans les grandes entreprises », *Inflexions*, 2009, vol. 11, n° 2, p. 163-176.

VILLEGAS Javier, 2006 « Le cuisinier du troisième type : de la cacophonie alimentaire à l'émergence d'une dynamique de goûts », *Écologie & politique*, 2006, vol. 32, n° 1, p. 153-168.

WEBER Max , 1919, *Le savant et le politique*. Freund Julien, Aron Raymond (traducteurs), 1959, Paris, Librairie Plon, 230 p.

## TABLE DES ANNEXES

Annexe A.....	106
Annexe B.....	107
Annexe C.....	108



## SOURCE : LISTES SIGLES FIGURE 1 LE RÉGIME SOCIOTECHNIQUE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE EN FRANCE EN 2021

### Annexe A

#### Liste des sigles

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie  
ADHEN : Association pour le Développement de l'Hygiène et de l'Equilibre Nutritionnel  
AFDN : Association française des diététiciens-nutritionnistes  
CENA : Club Experts Nutrition et Alimentation  
AGORES : Association nationale des directeurs de la restauration collective  
ANIA : Association nationale des industries alimentaires  
ANSES : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail  
AVF : Association végétarienne de France  
CNA : Conseil national de l'alimentation  
CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale  
CNRC : Conseil national de la restauration collective  
FCPE : Fédération des conseils de parents d'élèves  
FNAB : Fédération nationale d'agriculture biologique  
FNH : Fondation Nicolas Hulot  
GEM-RCN : Groupement d'étude des marchés – Restauration collective et nutrition  
INRAE : Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement  
INSERM : Institut national de la santé et de la recherche médicale  
UFC-Que choisir : Union fédérale des consommateurs - Que choisir  
SNERS : Syndicat national des entreprises de restauration et services  
SNRC : Syndicat national de la restauration collective  
WWF : Fonds mondial pour la nature

**SOURCE : FNSEA (FÉDÉRATION NATIONALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES) – CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI – MARDI 15 MAI 2020 LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT**

**Annexe B**

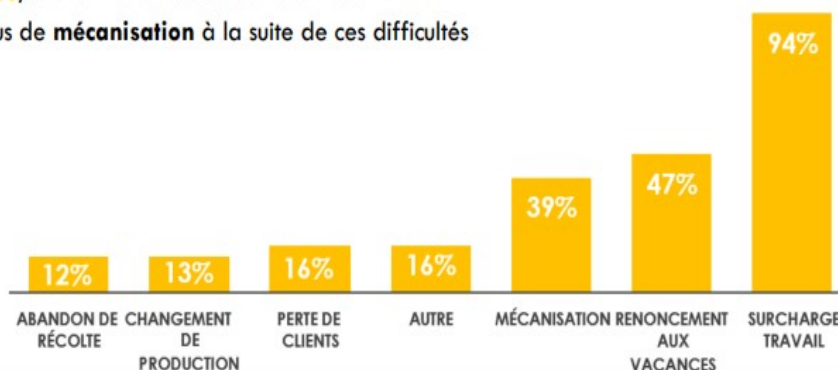


CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI - Mardi 15 mai 2020  
Les difficultés de recrutement

**LES IMPACTS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT**

- **83%** indiquent que ces difficultés ont eu un impact important sur leur activité
- **37%** des employeurs ont alors eu recours à un prestataire de services
- **94%** indiquent que le principal impact a été la **surcharge de travail**
- Ils sont près de la moitié (**47%**) à avoir **renoncé à des vacances**
- **39%** ont engagé un processus de **mécanisation** à la suite de ces difficultés

COE – 15 mai 2020



# SOURCE : FNSEA (FÉDÉRATION NATIONALE DES SYNDICATS D'EXPLOITANTS AGRICOLES) – CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI – MARDI 15 MAI 2020 LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

## Annexe C



CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI - Mardi 15 mai 2020  
Les difficultés de recrutement

### LES CANAUX DE RECRUTEMENT

- La moitié (**47%**) des employeurs n'utilisent qu'un seul canal de recrutement
- $\frac{1}{4}$  utilisent plus de 3 canaux de recrutement
- Très peu d'employeurs font appel aux réseaux de recrutement « classiques » :
  - **83%** utilisent le **bouche-à-oreille**
  - **28%** utilisent **Pôle Emploi**, notamment en cultures spécialisées et entreprises +5ETP
  - **24%** utilisent **Leboncoin**, notamment en élevage porcin/volaille
  - **20%** utilisent le **réseau ANEFA**, notamment en élevage porcin/volaille et bovin lait

### LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

- **57%** des employeurs ont rencontré des difficultés de recrutement pour les saisonniers (**45%**) et dans une moindre mesure pour les permanents (**28%**).  
Ces difficultés sont plus prégnantes:
    - dans les régions BFC, Normandie, PdL
    - et en élevage (porcin, volaille) et en maraîchage
  - **79%** des employeurs citent la pénurie de candidats comme principale difficulté :
    - **45%** citent le **manque de motivation** des candidats,
    - **31%** citent le **manque d'expérience**,
    - et **30%** citent l'**inadéquation des compétences**.
- Les principales difficultés rencontrées concernent des postes **d'ouvriers non qualifiés** (taille, récolte, cueillette), notamment en viticulture, dans les filières d'élevage et pour les emplois de tractoriste ou conducteur d'engin.

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Le régime sociotechnique de la restauration collective en France en 2021.....	29
Figure 2: Les étapes du modèle d'analyse.....	90

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les avantages et limites des différents types d'entretiens.....	86
Tableau 2 : Utilité de la grille d'entretien.....	88
Tableau 3 : Guide d'entretien pour les professionnels.....	94

## TABLES DES MATIÈRES

Épigraphe.....	6
Remerciements.....	7
Sommaire.....	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	9
Partie 1.....	12
La restauration collective.....	12
Introduction à la première partie.....	13
Chapitre 1 La restauration collective.....	15
1.1 L'apparition de la restauration collective, un modèle consolidé au cours du XIXème siècle.....	15
1.2 De la cantine à la restauration collective : l'étymologie des mots.....	16
1.3 Un contexte multisectoriel.....	18
1.3.1 La restauration collective scolaire : le défi du « bien nourrir » les futures générations.....	18
1.3.2 La restauration collective médico-social : la prise en charge de la santé des citoyens.....	21
1.3.3 La restauration au travail : de la gamelle à la cantine. La construction d'un modèle dans une nouvelle prestation alimentaire.....	22
1.4 Le personnel de la restauration collective et la reconnaissance du métier.....	24
1.5 La restauration de collectivité un modèle d'organisation plus complexe.....	27
Chapitre 2 l'image sociale de la restauration collective.....	30
2.1 La restauration collective en France forme d'accessibilité sociale à l'alimentation.....	30
2.2 Marqueur de différenciation et support d'identité des actifs.....	32
2.3 le concept du métier de cuisinier en restauration collective.....	33
2.4 Le contresens du métier de cuisinier en restauration collective.....	35
2.5 Redonner du sens à l'action du travail en restauration collective.....	36
Conclusion à la première partie.....	40
PARTIE 2.....	41
compréhension des Théories des organisations dans l'optimisation du management en restauration collective.....	41
Introduction à la deuxième partie.....	42
Chapitre 3 Les théories des organisations.....	44
3.1 La restauration collective et la transformation des processus de production dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail.....	44
3.2 Révolution industrielle et théories classiques.....	46
3.3 Henri Fayol et la théorie du commandement.....	47

3.4 La transformation des entreprises.....	49
3.5 Les changements dans l'organisation du travail : d'un modèle rationalisateur à un autre.....	50
Chapitre 4 Les perspectives des managers.....	54
4.1 la responsabilité des managers.....	54
4.2 Adhérer, certes... Mais à quoi? Pour quoi?.....	55
4.3 Le défi du changement dans une organisation.....	58
4.4 La Crise du management un effet lié aux crises économiques, sociales, culturelles et sanitaires?.....	61
4.5 Les théories des organisations dans le management.....	62
Chapitre 5 Développement d'un management à travers des modèles contemporains.....	64
5.1 Développement des ressources humaines et apport des théories psychosociologiques.....	64
5.2 L'entreprise Une Institution Autonome Mais Pas Dominante Dans Les Choix de la société .....	66
5.3 La motivation : un concept confus.....	68
5.4 Les Instruments Du Management .....	71
5.4.1 L'intelligence collective.....	71
5.4.2 La culture du langage.....	72
5.5 Cultures d'entreprises et engagement du personnel.....	74
Conclusion à la deuxième partie.....	79
PARTIE 3.....	80
Proposition de Méthodologie.....	80
Introduction à la troisième partie.....	81
Chapitre 6 Compréhension De La Méthodologie Et Du Terrain D'application.....	82
6.1 Justification du choix d'étude.....	82
6.2 Le choix du modèle d'analyse.....	83
6.3 Différents types d'entretien.....	84
6.3.1 Entretien directif.....	85
6.3.2 Entretien semi-direct.....	85
6.3.3 Entretien non directif.....	85
6.4 Préparation et réalisations.....	87
6.4.1 Cible.....	87
6.4.2 Entretien.....	87
6.4.3 Déroulé.....	88
6.4.4 Analyse.....	89
Figure 2 – Les étapes du modèle d'analyse.....	89
Chapitre 7 Méthodologie en deuxième année de master.....	90
7.1 Perspective d'application et poursuite du projet de mémoire.....	90
7.2 Choix du public cible.....	91
7.3 Mise en places des premiers outils.....	91
7.4 Préparation de l'entretien.....	92
7.5 La poursuite du projet mémoire.....	96

Conclusion à la troisième partie.....	98
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	99
BIBLIOGRAPHIE.....	101
Table des Annexes.....	105
Annexe A : Source : listes sigles figure 1 Le régime sociotechnique de la restauration collective en France en 2021.....	106
Annexe B : Source : Fnsea (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles) – Conseil D'orientation Pour L'emploi – Mardi 15 Mai 2020 Les Difficultés De Recrutement.....	107
Annexe C : Source : Fnsea (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles) – Conseil D'orientation Pour L'emploi – Mardi 15 Mai 2020 Les Difficultés De Recrutement.....	108
Table des Figures.....	109
Table des tableaux.....	110
Tables des matières.....	111



## **L'Analyse des théories des organisations dans l'optimisation du Management en Restauration Collective**

### **Résumé**

En France la restauration collective représente un pilier de l'alimentation pour son aspect social de commensalité et son aspect économique à travers l'offre abordable et équilibrée. La crise sanitaire du Covid-19 a affecté divers secteurs tertiaires, dont la restauration collective, sauf si certains secteurs ont continué dans la production et la consigne des repas. Ces conditions ont créé une fracture qui a engendré une pénurie de personnel.

À travers l'analyse des théories des organisations nous montrerons les apports et les limites du concept que l'entreprise est seulement un système des prestations et des résultats. Aborder cette thématique dans un moment de crise du management et revalorisation de l'humain au centre du système d'entreprise nous apportera une nouvelle compréhension sur la restauration collective en tant qu'entreprise et pas seulement sur l'aspect social.

**Mots-clés:** Restauration collective, Théories des organisations, management, changement, motivation.

## **The organisational analysis and theories in the optimisations of community catering in management**

### **Abstract**

In France, collective catering represents a pillar of food for its social aspect of commensality and its economic aspect through the affordable and balanced offer. The Covid-19 health crisis has affected various tertiary sectors, including collective catering, unless certain sectors have continued in the production and delivery of meals. These conditions created a divide that led to a shortage of personnel.

Through the analysis of the theories of organizations we will show the contributions and the limits of the concept that the company is only a system of services and results. Addressing this theme at a time of management crisis and revalorization of the human being at the center of the business system will bring us a new understanding of collective catering as a business and not only on the social aspect.

**Keywords:** Collective catering, organization theories, management, change, motivation.