



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 DEUXIÈME ANNÉE

# Les mesures permettant de faciliter l'insertion professionnelle des personnes atteintes de handicap moteur

Présenté par :

**Thomas Gogosza**

Année universitaire : **2023–2024**

Sous la direction de : **Amandine ROCHEDY**





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 DEUXIÈME ANNÉE

# Les mesures permettant de faciliter l'insertion professionnelle des personnes atteintes de handicap moteur

Présenté par :

**Thomas Gogosza**

Année universitaire : **2023–2024**

Sous la direction de : **Amandine ROCHEDY**



**Les mesures permettant de faciliter l'insertion  
professionnelle des personnes atteintes de  
handicap moteur**

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

# Épigraphes

*« Le handicap [...] nous fournit une espèce de loupe qui montre en condensé ce qu'est une vie humaine : jugement d'autrui, stigmatisation, exclusion, gêne, embarras, mais aussi fécondité de la persévérance, besoin d'une intériorité, d'une société plus bienveillante. »*

*Alexandre Jolien*

*« On ne saurait stigmatiser par trop d'expressions le vice de ces hommes souples et trompeurs toujours prêts à parler comme vous le voulez, non comme la vérité l'exige. »*

*Cicéron*

# Remerciements

Je souhaite exprimer ma plus profonde gratitude envers ma directrice de mémoire, Amandine Rochedy, pour ses conseils tout au long de mon travail.

Je remercie tout autant ma tutrice de stage Maud Rouillon pour son accompagnement, sa patience et ses précieux conseils tout au long de cette expérience.

Pour l'aide, le soutien et les conseils qu'elle a su nous prodiguer au cours de cette année, je remercie sincèrement ma responsable de formation, Madame Touihri.

Je tiens également à remercier Madame Dupuy, Monsieur Serra Mallol et Monsieur Cinotti pour nous avoir fourni les outils nécessaires à la rédaction de ce mémoire.

Merci également à l'ensemble de l'ISTHIA, professeurs et professionnels pour m'avoir donné la chance de pouvoir faire partie de cette formation.

J'adresse mes chaleureux remerciements à mes camarades de formation pour le soutien moral et la solidarité dont nous avons tous fait preuve en cette période difficile.

Enfin mes derniers remerciements vont à ma copine, mes parents, ma grand-mère et ma petite sœur qui font preuve d'un soutien indéfectible.

# Sommaire

<i>Épigraphes</i> .....	7
<i>Remerciements</i> .....	8
<i>Sommaire</i> .....	9
<i>Introduction générale</i> .....	11
<i>Partie 1 : Revues de littérature et contexte de recherche – synthèse des travaux antérieurs sur le sujet</i> .....	15
Introduction.....	15
Chapitre 1 - La restauration.....	16
Chapitre 2 - Le handicap.....	40
Conclusion de la première partie.....	56
<i>Partie 2 : Problématique et hypothèses de recherche – contexte, enjeux et questionnement de recherche</i> .....	61
Introduction.....	61
Chapitre 1 - Problématique .....	62
Chapitre 2 - Hypothèses .....	66
Chapitre 3 - Stage de deuxième année de Master.....	102
Conclusion de la deuxième partie.....	105
<i>Partie 3 : Méthodologie de recherche – choix, justification et mise en œuvre des méthodes</i> .....	109
Introduction.....	109
Chapitre 1 - Méthodologie de recherche .....	110
Chapitre 2 - Méthodologie de collecte de données.....	115
Chapitre 3 - Les résultats .....	121
Conclusion de la troisième partie .....	152
<i>Conclusion générale</i> .....	153
<i>Bibliographie</i> .....	155
<i>Table des annexes</i> .....	157
<i>Table des sigles</i> .....	327

<b><i>Table des figures</i></b> .....	<b>331</b>
<b><i>Table des tableaux</i></b> .....	<b>332</b>
<b><i>Table des matières</i></b> .....	<b>333</b>
<b><i>Résumé</i></b> .....	<b>337</b>

# Introduction générale

Le handicap au travail est un sujet de préoccupation important pour les entreprises et la société dans son ensemble. En effet, les personnes en situation de handicap sont confrontées à des difficultés spécifiques sur le marché du travail, qu'il s'agisse d'accès à l'emploi, de maintien dans l'emploi ou de promotion professionnelle.

La Dares nous indique qu'en 2019, seulement 3,5 % des entreprises de plus de 20 salariés étaient en situation de respecter l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés fixée par la loi de 1987.<sup>1</sup> Nous serions en droit de nous poser la question, qu'est ce qui justifie un taux si faible ? Est-ce au niveau de l'environnement professionnel et du matériel, au niveau légal, ou bien au niveau de l'individu ?

De ces raisons nous avons tiré une question de départ :

**« Quel rapport les personnes avec un handicap moteur entretiennent-elles face à l'emploi ? »**

Une des principales problématiques est l'accès à l'emploi pour les personnes en situation de handicap. Les stéréotypes et les préjugés peuvent constituer un frein important à l'embauche, alors que les personnes en situation de handicap ont souvent des compétences et des qualifications équivalentes à celles des autres travailleurs. De plus, les entreprises peuvent être confrontées à des coûts supplémentaires pour l'adaptation des postes de travail ou des locaux, ce qui peut constituer un obstacle à l'embauche.

Une fois embauchées, les personnes en situation de handicap peuvent également être confrontées à des difficultés pour maintenir leur emploi. Des aménagements de poste ou des aides techniques peuvent être nécessaires pour permettre une

---

<sup>1</sup> Dares. Obligation d'emploi des travailleurs handicapés, 2019. [en ligne]. Disponible sur <https://vu.fr/nZvK>. (Consulté le 15-3-2023).

adaptation du travail, mais les entreprises peuvent être réticentes à les mettre en place. De plus, les travailleurs en situation de handicap peuvent être confrontés à des préjugés de la part de leurs collègues ou de leur hiérarchie, ce qui peut affecter leur intégration et leur épanouissement professionnel.

Enfin, la promotion professionnelle constitue une autre problématique importante pour les personnes en situation de handicap. Les préjugés peuvent également jouer un rôle dans la promotion professionnelle, avec des stéréotypes sur les compétences et les capacités des travailleurs dans cette situation. De plus, les travailleurs en situation de handicap peuvent être confrontés à des obstacles spécifiques pour accéder à des formations ou à des postes à responsabilité.

**Première partie :**  
**Revue de littérature et contexte de recherche –**  
**synthèse des travaux antérieurs sur le sujet**



# Partie 1 : Revues de littérature et contexte de recherche – synthèse des travaux antérieurs sur le sujet

## Introduction

**L**A revue de littérature est une étape préalable qui nous permet d'étudier notre sujet à partir des travaux d'auteurs parlant de concepts liés directement ou indirectement à notre questionnement. C'est une étape très importante, car elle nous permettra de trouver des pistes à explorer et de formuler des hypothèses.

Dans cette première partie, nous allons aborder différents sujets répartis en deux grands thèmes. Dans un premier temps, nous parlerons de ce qu'est la restauration, mais également du principe même de se restaurer. Aussi, nous verrons son évolution dans l'histoire, ainsi que les différents types de restauration qu'il est possible de rencontrer de nos jours et principalement la restauration collective ainsi que ses différents secteurs et contrats possibles. Puis dans un second temps, nous traiterons du handicap et des différents types qui existent.

Au travers de recherches préliminaires, nous débuterons en précisant l'étymologie et en apportant des définitions pour certains termes et/ou mots clefs. Ceux-ci seront sujets à apparaître à plusieurs reprises tout au long de ce mémoire. Cela nous permettra d'avoir une définition commune, ainsi qu'une idée plus claire des différentes thématiques.

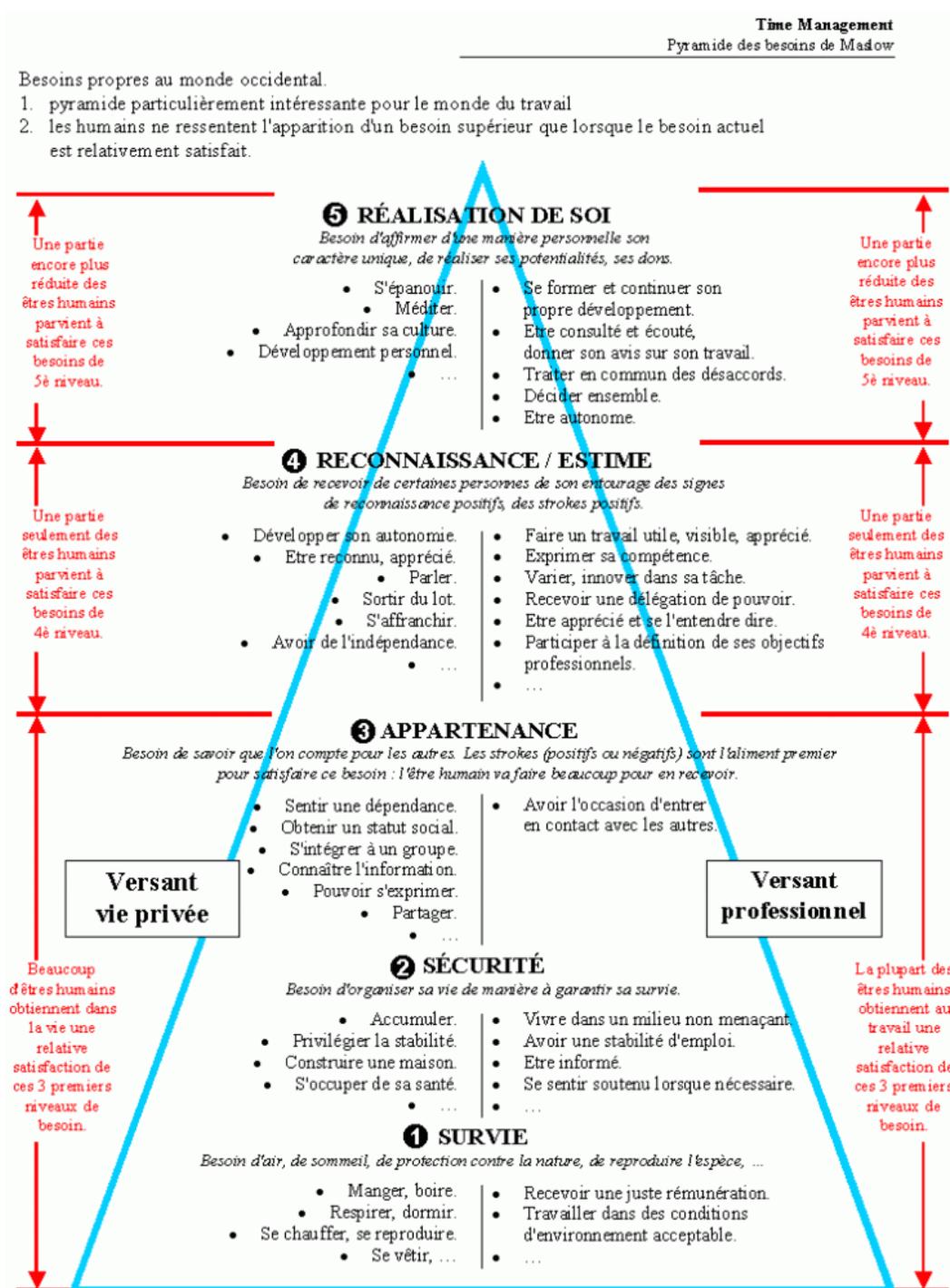
Tout au long de ce mémoire nous avons fait le choix de reprendre certains termes du mémoire de recherche de première année de Master car le but étant de compléter cette recherche, de l'étoffer, d'aller plus loin.

## Chapitre 1 - La restauration

Étymologiquement le mot « restauration » vient du verbe latin *restaurare* soit « rebâtir, réparer, refaire » action de se nourrir, de remettre en état le corps. L'action de se restaurer fait partie d'un besoin primaire à la survie d'un être vivant. En effet, comme nous le montre Maslow dans la « pyramide des besoins » (cf. Annexe A - Pyramide de Maslow), il s'agit d'un des besoins physiologiques (respiration, nourriture, eau, sommeil, etc.). Nous nous trouvons ici à la base de cette pyramide, ce qui montre l'importance et la nécessité de ce besoin, comme nous pouvons le voir ci-après.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Darbin Bénédicte & Garcia Isabelle. *Manager tout ou partie du service en restauration – Mobilisation des ressources humaines : Motivation au travail*. Cours de Brevet de Technicien Supérieur Management en Hôtellerie Restauration, Lycée des Métiers de l'Hôtellerie et du Tourisme d'Occitanie, 2019.



Nous allons, dans notre cas, nous intéresser à la restauration dite hors foyer (RHF). Celle-ci joue un rôle important dans l'alimentation. Elle se détaille en deux parties à

<sup>3</sup> Op. cit. note 2, p. 16.

savoir « la restauration commerciale » et « la restauration collective », présentées ci-après.

## I. Qu'est-ce que la restauration collective ?

Ici nous avons le mot « collective » qui vient du participe latin *collectus* qui signifie « réuni, rassemblé ».

En effet, dans ce mémoire nous nous intéresserons plus particulièrement à la restauration collective. Dans le but de donner une définition des plus précises de la restauration collective, nous pouvons dire que

*« La restauration collective désigne des établissements de restauration qui se caractérisent par la fonction sociale de l'alimentation et le caractère captif des consommateurs. Elle est une partie de ce que les restaurateurs nomment la restauration hors foyer (RHF) ou restauration hors domicile (RHD). » (Laporte, 2018, p. 1231).*

### *1.1. La restauration hors foyer/domicile*

La RHF/RHD regroupe également la restauration commerciale avec les restaurants, cafétéria, snacks, etc.

*« La restauration collective se distingue par son caractère social qui vise à produire un repas aux convives d'une collectivité déterminée (jeune, patient, salarié, etc.) à un prix modéré. »<sup>4</sup>*

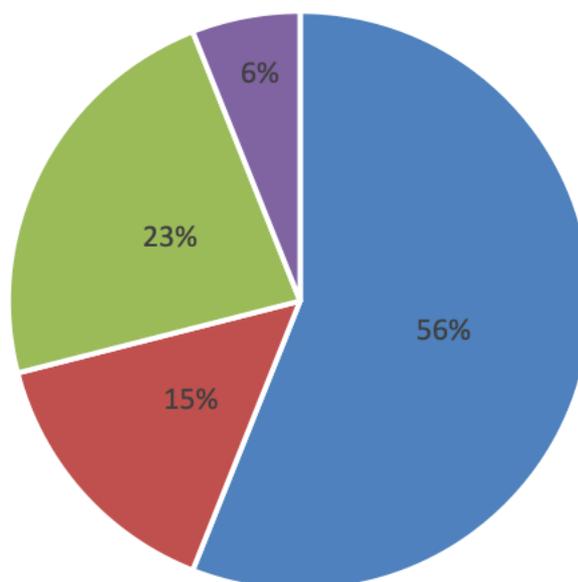
Comme nous pouvons le voir ci-après (cf. Figure 1 - Part en % du CA de la consommation alimentaire hors foyer) la restauration hors foyer, la restauration hors domicile, se découpent en différents secteur d'activités dont la restauration collective.

---

<sup>4</sup> Préfet de la Drôme. *Restauration collective - drome.gouv.fr*, 16-10-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/ldk3>. (Consulté le 15-3-2023).

Figure 1 - Part en % du CA de la consommation alimentaire hors foyer<sup>5</sup>

## Restauration hors foyer



- Restauration rapide et traditionnelle
- Restauration automatique
- Restauration collective
- Restauration hôtelière

### 1.2. Un secteur d'enjeux

Il est aussi important de souligner et de saisir l'importance des différents enjeux de la restauration collective, comme nous l'explique Laporte (2018) au travers de son ouvrage *Enjeux de la restauration collective*.

*« La restauration collective, qui concerne toutes les tranches d'âges d'une population, [...] qui traversent la société. A chaque niveau, les acteurs mettent en scène des systèmes de restauration pour répondre aux exigences d'éducation au goût et à la culture alimentaire [...], de qualité nutritionnelle [...] et de qualité sanitaire. Mais de façon plus globale, la restauration collective est confrontée à des enjeux démographiques, sociaux, économiques, et de santé publique. » (Laporte, 2018, p. 487).*

---

<sup>5</sup> Source : Gira Conseil, 2017

### 1.2.1. Enjeu éducatif

La restauration collective touche toutes les tranches d'âges et toutes les catégories sociales, elle occupe une position essentielle dans le paysage alimentaire d'aujourd'hui. Bien plus qu'un distributeur de repas ce secteur joue un rôle crucial dans l'éducation au goût et la transmission des traditions culinaires. Dès l'enfance, la restauration collective a pour mission d'initier les individus à une variété de saveurs et de pratiques alimentaires, contribuant ainsi à l'affinement de leur palais et à l'enrichissement de leur culture gastronomique (Laporte, 2018, p. 487).

### 1.2.2. Enjeu nutritionnel

En plus de son rôle éducatif, la qualité nutritionnelle des repas fournis par la restauration collective est une priorité majeure. Les acteurs du secteur doivent s'assurer que les repas offerts sont à la fois savoureux et équilibrés sur le plan nutritionnel. Cette exigence est primordiale pour garantir la santé des consommateurs, surtout dans un contexte où les repas pris hors du domicile occupent une place significative dans leur alimentation quotidienne. Les systèmes de restauration collective doivent donc respecter des normes nutritionnelles strictes, afin que chaque repas contribue positivement à la santé des individus (Laporte, 2018, p. 487).

### 1.2.3. Enjeu sanitaire

La sécurité sanitaire est également un impératif pour les professionnels de la restauration collective. Le respect scrupuleux des normes sanitaires est crucial pour prévenir tout risque pour la santé des consommateurs. La gestion des chaînes d'approvisionnement, la préparation des repas et leur distribution doivent se dérouler dans des conditions optimales pour assurer la sécurité des produits offerts. Tout manquement à ces normes peut avoir des répercussions graves érodant la confiance du public dans ces systèmes (Laporte, 2018, p. 487).

#### *1.2.3.1. Le paquet hygiène*

Le paquet hygiène comprend six règlements communautaires qui fixent des exigences en matière d'hygiène pour les denrées alimentaires et les denrées

animales. Trois de ces réglementations (n°178/2002, 852/2004 et 853/2004) ne sont pas spécifiquement conçues pour le secteur de la restauration collective, mais elles sont toutefois quand même applicables à ce domaine. Les professionnels sont tenus de respecter les principes suivants en vertu de ces réglementations :

- respecter les bonnes pratiques d'hygiène ;
- élaborer des procédures fondées sur les principes l'HACCP, soit *Hazard Analysis Critical Control Point* qui peut se traduire par « l'Analyse des dangers – points critiques » pour leur maîtrise<sup>6</sup> ;
- se former dans les domaines de l'hygiène alimentaire et des principes HACCP ;
- disposer d'un système de traçabilité permettant de procéder à des retraits en cas de crise ;
- mettre en place des procédures de retrait et de rappel ;
- déclarer leur activité à la DDPP soit la Direction Départementale de Protection des Populations et au SSA soit le Service de Santé des Armées (si concerné) ;
- obtenir les agréments éventuels nécessaires selon les modalités de fonctionnement ;
- une cuisine centrale est un établissement qui doit être agréé ;
- tandis qu'une « cuisine sur place » n'est pas soumise à l'agrément sanitaire, mais ne peut pas livrer des repas à un autre restaurant collectif sauf marginalement, dans le cadre d'une dérogation ;
- les restaurants satellites (livrés par une cuisine centrale) ne sont pas soumis au régime de l'agrément.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire. *Denrées alimentaires : critères microbiologiques d'hygiène des procédés*, 17-7-2009. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lbvX>. (Consulté le 15-3-2023).

<sup>7</sup> Préfète du Rhône. *La direction départementale de la protection des populations du Rhône*, 1-1-2010. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/ldkq>. (Consulté le 25-3-2023).

#### 1.2.4. Autres enjeux

Par ailleurs, la restauration collective doit faire face à des défis plus vastes, liés à des questions démographiques, sociales, économiques et de santé publique. Les évolutions démographiques, telles que le vieillissement de la population ou les mouvements migratoires, exigent des adaptations continues de l'offre de restauration collective. De plus, les inégalités sociales et les pressions économiques peuvent restreindre l'accès à des repas de qualité pour certaines catégories de la population, créant ainsi des défis supplémentaires pour les professionnels du secteur. Les préoccupations de santé publique, notamment la lutte contre l'obésité et les maladies chroniques, imposent aussi des standards plus élevés en matière de composition des repas et d'information des consommateurs.

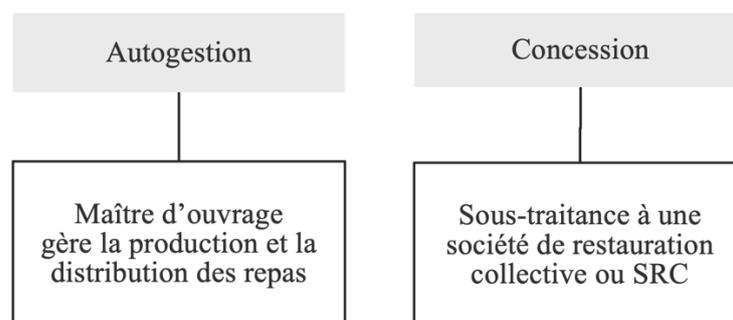
Ces différents enjeux montrent à quel point la restauration collective est un secteur complexe et stratégique dans nos sociétés. Pour répondre aux besoins variés de la population tout en maintenant des normes de qualité élevées, les professionnels du secteur doivent prendre en compte de nombreux facteurs. C'est en relevant ces défis que la restauration collective peut véritablement remplir sa mission au service du bien-être et de la santé publique.

#### 1.3. Méthodes de gestion

Tout d'abord, il est bon de savoir qu'il existe deux principales méthodes de gestion pour la production et la distribution des repas dans un environnement collectif, comme dans une cantine scolaire ou d'entreprise.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Laporte Cyrille. *Sociologie des Organisations*. Cours de première année de Master Science Sociale parcours Management et Ingénierie de la Restauration Collective à l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2022.



### 1.3.1. L'autogestion

Pour ce qui est de l'autogestion, le maître d'ouvrage, c'est-à-dire l'entité responsable (comme une école, une entreprise ou un hôpital), prend en charge directement la production et la distribution des repas. Cette méthode de gestion implique que l'entité gère l'ensemble du processus, depuis l'achat des ingrédients jusqu'à la préparation des repas, et assure également la distribution aux convives.<sup>9</sup>

### 1.3.2. La concession

Autrement, nous avons la concession, dans ce mode de gestion la production des repas est sous-traitée à une société de restauration collective (SRC). Ici, l'entité responsable externalise la production et la distribution de repas à une entreprise spécialisée dans la restauration collective, qui se charge alors de toutes les opérations liées à la restauration.

---

<sup>9</sup> *Op. cit.* note 8, p.21.

<b>Gestion de la restauration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Long terme</li><li>• La SRC fabrique et distribue des repas dans les locaux de son client</li><li>• Personnel de la SRC et/ou du client</li></ul>
<b>Concession du service restauration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Long terme</li><li>• SRC finance et exploite l'unité de restauration</li><li>• Personnel SRC</li></ul>
<b>Livraison des repas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temporaire ou long terme</li><li>• La SRC produit et distribue dans ses murs et distribue chez le client</li></ul>
<b>Approvisionnements alimentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temporaire ou long terme</li><li>• SRC livre les matières premières</li><li>• Le client assure la production des repas</li></ul>
<b>Assistance technique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transitoire</li><li>• Mise à disposition d'un savoir-faire</li></ul>

Il existe différents contrats de concession selon les besoins spécifiques des clients. Ces contrats se déclinent en plusieurs types, chacun répondant à des exigences différentes en termes de durées, de gestion et d'implication du personnel.<sup>11</sup>

#### *1.3.2.1. La gestion de la restauration*

Le contrat de gestion de la restauration est un contrat généralement de longue durée, il implique que la SRC prenne en charge la fabrication et la distribution des repas directement dans les locaux du client. Les repas sont préparés sur place, dans les cuisines de l'établissement. Le personnel peut être fourni par la société de restauration collective, par le client, ou une combinaison des deux, permettant ainsi une flexibilité dans la gestion des équipes de cuisine, de service, et de gestion.<sup>12</sup>

#### *1.3.2.2. La concession du service en restauration*

Un autre type de contrat est la concession du service de restauration ou concession de la restauration. Ici, la SRC finance l'installation de l'unité de restauration et en

---

<sup>10</sup> *Op. cit.* note 8, p. 21.

<sup>11</sup> *ibid.*

<sup>12</sup> *Ibid.*

assure l'exploitation. Ce type de contrat, également de longue durée comprend l'aménagement des cuisines, des salles à manger, ainsi que l'acquisition des équipements nécessaires. La SRC gère l'ensemble du service de restauration, de la préparation des repas à la gestion quotidienne, avec un personnel entièrement fourni par la société de restauration collective. Cela permet au client de se décharger complètement de la gestion du service de restauration.<sup>13</sup>

#### *1.3.2.3. La livraison des repas*

La livraison des repas est une troisième possibilité de contrat. Celui-ci peut-être, quant à lui, temporaire ou de longue durée. Avec ce contrat, la SRC produit les repas dans ses propres installations, souvent dans une cuisine centrale, et les livre ensuite chez le client. Ce contrat est idéal lorsque le client ne dispose pas d'une cuisine sur place ou lorsque la préparation des repas sur site n'est pas envisageable. Le personnel de la société de restauration collective est responsable de la production des repas ; tandis que la distribution peut être assurée par la SRC ou par le client, selon les modalités convenues.<sup>14</sup>

#### *1.3.2.4. L'approvisionnement alimentaire*

Le contrat d'approvisionnement alimentaire est une autre option qui peut être soit temporaire soit à long terme. Dans ce cadre, la SRC se charge de livrer les matières premières nécessaires à la préparation des repas, mais c'est le client qui assure la production des repas dans ses propres cuisines. Ce contrat permet au client de conserver la maîtrise de la production tout en bénéficiant de l'expertise de la société de restauration collective.<sup>15</sup>

#### *1.3.2.5. L'assistance technique*

Pour finir nous avons l'assistance technique, il s'agit d'un contrat transitoire destiné à fournir un savoir-faire technique au client. Ce type de contrat est généralement

---

<sup>13</sup> *Op. cit.* note 8, p. 21.

<sup>14</sup> *ibid.*

<sup>15</sup> *Ibid.*

de courte durée et vise à offrir une expertise spécifique, telle que la gestion des cuisines, l'optimisation des menus, ou la formation du personnel, afin d'améliorer les opérations de restauration du client, avec une assistance ponctuelle fournie par les experts de la SRC.

Ces différents types de contrats permettent à la SRC d'offrir une gamme flexible de services, adaptés aux besoins spécifiques de chaque client, allant de la gestion complète de la restauration à la simple fourniture d'ingrédients ou de conseils techniques.<sup>16</sup>

#### *1.4. Un secteur pluriel*

Le segment de la restauration collective se découpe en plusieurs sous-segments, appelés des secteurs. Chacun étant défini par le type de bénéficiaires et le contexte dans lequel les repas sont fournis. Chaque secteur présente des particularités distinctes en matière de besoins nutritionnels, de logistique, et de réglementation à suivre.

Nous allons explorer en détail les différents secteurs de la restauration collective, en examinant leurs spécificités et les particularités de chaque type de service, qu'il s'agisse de la restauration scolaire, médico-sociale, sur le lieu de travail, ou dans d'autres organisations (*cf.* Annexe D - Différents secteurs d'activité en restauration collective).

---

<sup>16</sup> *Op. cit.* note 8, p. 21.

Restauration scolaire	Restauration médico-sociale	Restauration sur le lieu de travail	Autres organisations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaire</li> <li>• Secondaire</li> <li>• Supérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hôpitaux</li> <li>• Cliniques</li> <li>• Maisons de retraite</li> <li>• Portage à domicile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publique</li> <li>• Privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisons</li> <li>• Armées (etc.)</li> </ul>
			

#### 1.4.1. Secteur enseignement

Le secteur de l'enseignement se divise en quatre sous-catégories : maternelle, primaire, secondaire et supérieur. Pour la maternelle et le primaire, l'accent est souvent mis sur l'éducation alimentaire, avec des menus équilibrés visant à inculquer de bonnes habitudes alimentaires dès le plus jeune âge. Pour le secondaire, les besoins nutritionnels des adolescents sont pris en compte, avec une attention particulière à l'équilibre alimentaire et à la variété des repas pour soutenir leur croissance et leur développement. Dans l'enseignement supérieur, les restaurants universitaires doivent répondre à des exigences de diversité et d'accessibilité, en offrant des repas nutritifs à des coûts abordables pour les étudiants, souvent avec des options adaptées à des régimes spécifiques.<sup>18 19</sup>

<sup>17</sup> Laporte Cyrille. *Sociologie des Organisations*. Cours de première année de Master Science Sociale parcours Management et Ingénierie de la Restauration Collective à l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2022.

<sup>18</sup> Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire. *Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire – Restauration Collective*. [en ligne]. Disponible sur <https://agriculture.gouv.fr/mots-cles/restauration-collective>. (Consulté le 15-8-2024).

<sup>19</sup> *Op. cit.* note 17, p. 26.

#### 1.4.2. Secteur médico-social

Le secteur médico-social concerne les établissements de médicaux comme les hôpitaux, les cliniques, les Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), les Maisons d'Accueil Spécialisées (MAS), les Foyers d'Aide Médicalisées (FAM). Mais il concerne aussi les établissements sociaux comme les Foyers Occupationnels (FO), les Foyers De Vie (FDV), les Instituts Médico-Éducatif (IME), le portage à domicile et les crèches. Ici, la qualité des repas est cruciale, car elle doit répondre à des besoins diététiques spécifiques, souvent liés à des conditions médicales. La préparation des repas dans ce secteur nécessite une attention particulière aux régimes thérapeutiques, aux textures modifiées, et à la sécurité alimentaire pour garantir le bien être des patients et des résidents.<sup>20 21</sup>

#### 1.4.3. Secteur entreprise

Le secteur entreprise est également un segment important, touchant aussi bien le public que le privé. Dans les entreprises et les administrations, la restauration collective permet aux employés de bénéficier de repas équilibrés pendant leur journée de travail, favorisant ainsi leur santé et leur productivité. Cette restauration peut prendre différentes formes, allant du restaurant d'entreprise, aux prestations club, aux prestations roomservices, aux cafétérias, à des services de livraison de repas sur le lieu de travail.<sup>22 23</sup>

#### 1.4.4. Secteur des autres organisations

Enfin, il existe le secteur souvent appelé « autre », car il regroupe toutes les autres organisations qui ne rentrent pas dans les trois précédentes. La restauration joue tout autant un rôle essentiel dans ce secteur, dans des établissements comme les prisons et les armées. La restauration doit non seulement satisfaire des besoins nutritionnels mais aussi répondre à des contraintes logistiques et sécuritaires

---

<sup>20</sup> *Op. cit.* note 17, p. 26.

<sup>21</sup> *Op. cit.* note 18, p. 26.

<sup>22</sup> *Op. cit.* note 17, p. 26.

<sup>23</sup> *Op. cit.* note 18, p. 26.

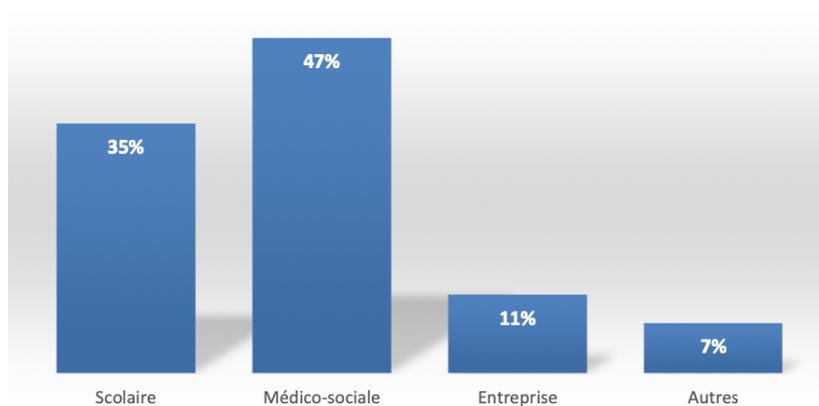
strictes. Pour l'armée, par exemple, la préparation et la distribution des repas doivent être adaptées aux conditions parfois extrêmes dans lesquelles les soldats évoluent.<sup>24 25</sup>

### *1.5. Répartition des secteurs d'activités de la restauration collective*

Comme nous pouvons le voir ci-après (cf. Figure 2 - Part de marché de la restauration collective selon le secteur d'activité), le secteur médico-social sort particulièrement du lot et domine particulièrement le domaine, avec 47 % de l'activité totale. Cela reflète l'importance de la restauration dans ce secteur où les besoins nutritionnels spécifiques et les régimes alimentaires adaptés sont essentiels.

Le secteur de l'enseignement représente 35 %, cela souligne son rôle crucial dans l'alimentation des enfants et des adolescents. Vient ensuite la restauration d'entreprise, qui ne représente que 11 %, mais qui reste importante pour offrir des repas équilibrés aux employés sur leur lieu de travail. Et enfin, le secteur des autres organisations qui compte pour 7 %, mais nécessitent également des services de restauration bien organisés pour répondre à leurs besoins spécifiques. Ce graphique nous illustre l'importance variable de chaque secteur dans la restauration collective.

*Figure 2 - Part de marché de la restauration collective selon le secteur d'activité<sup>26</sup>*



---

<sup>24</sup> *Op. cit.* note 17, p. 26.

<sup>25</sup> *Op. cit.* note 18, p. 26.

<sup>26</sup> Xerfi, 2019.

## 2. L'histoire de la restauration collective

Après avoir établi ce que désigne la restauration collective ainsi que les différents secteurs qui la composent, nous allons maintenant retracer son histoire depuis sa création jusqu'à nos jours, et évoquer les principales lois qui ont marqué ce secteur.

### *2.1. Les années 60 et 70*

Les règles de nutrition de l'écolier sont définies par la circulaire du 9 juin 1971. Celle-ci a abordé la question de la nutrition des écoliers, en précisant la composition du déjeuner pour ceux qui ne prennent qu'un repas à l'école le midi. Elle a rappelé les principes fondamentaux, les normes qualitatives et quantitatives à respecter pour l'alimentation des enfants. Elle a également introduit des recommandations pour l'équilibre nutritionnel, marquant ainsi une première avancée dans ce domaine.

Nous avons vu apparaître la plupart des SRC, entre la fin des années 60 et le début des années 70, comme Api Restauration (1956), Sodexo (1966), Restoria (1970), Eurest (1971), et bien d'autres. Après cela naît le concept de « tour de bureaux » et de Restaurants Inter-Entreprises (RIE).

En 1973, Anjou Restaureco (qui a depuis été rebaptisé Restoria) a inauguré la première cuisine centrale privée en France, proposant des repas livrés en liaison froide. Selon Philippe Pont-Nourat, cette innovation a permis à une partie de l'industrie de la restauration de se délocaliser dans le temps et dans l'espace, en produisant des milliers, voire des millions, de repas à travers tout le pays.

Cette avancée a ouvert la voie à l'ère du gigantisme des cuisines centrales, caractérisée par une organisation accrue des services achats, une production en volume de repas et une maîtrise des coûts. Pendant ce temps, le secteur de l'agroalimentaire a commencé à proposer des produits de la quatrième et de la cinquième gamme, facilitant ainsi le travail des professionnels. Progressivement, ces produits ont remplacé les légumeries dans les cuisines centrales, à quelques exceptions près.

L'arrêté du 26 juin 1974 a marqué une véritable révolution dans le domaine de la restauration collective. Selon Catherine Bournizien – consultante en restauration collective et fondatrice de Phinéa Conseil – cette réglementation française a structuré le modèle de restauration collective pendant deux décennies, avec le développement de cuisines centrales, de cuisines satellites et l'introduction de la liaison froide.

## *2.2. Les années 80 et 90*

Pendant les années 1980-1990, une guerre opposant les secteurs publics et privés a fait rage, chacun défendant passionnément son modèle. La restauration d'entreprise a été transformée par l'introduction du self-service, qui s'est ensuite répandu dans d'autres segments. Les universités, collèges et lycées privés ont vu l'émergence de cafétérias. Les services marketing des sociétés de restauration collective ont travaillé sur de nouvelles offres, créé de nouveaux concepts, et la restauration commerciale a commencé à s'introduire dans la restauration collective. Des entreprises comme Elixor, via sa filiale Areas spécialisée dans la restauration de concession, ont ainsi mis en place des unités Paul.

En 1984, la fonction publique territoriale a été créée par la loi du 26 janvier afin de répondre aux besoins de décentralisation. Cette nouvelle branche de la fonction publique est distincte de la fonction publique d'État et de la fonction publique hospitalière. Son objectif est de fournir aux collectivités locales les ressources humaines nécessaires pour assumer leurs nouvelles compétences, en particulier au niveau des communes, des départements et des régions.

Les municipalités ont progressivement confié la gestion de la restauration collective aux SRC. Jusqu'à la fin des années 90, les évolutions technologiques ont stimulé la croissance du secteur et structuré le marché. Désormais, les écoliers et les patients peuvent consommer des repas produits dans des lieux différents de celui de la consommation, ce qui implique une maîtrise stricte des règles sanitaires.

Marie-Cécile Rollin, qui dirige Restau'Co, explique que la mise en œuvre de l'HACCP a nécessité une formalisation des pratiques d'hygiène, et une formation accrue des

équipes, pour qu'elles soient en mesure de suivre les procédures et de remplir les fiches techniques. Cependant, il a fallu une décennie pour que l'HACCP soit pleinement intégré, au cours de laquelle les services qualité et les diététiciennes ont été intégrés dans les cuisines centrales, et les Plans de Maîtrise Sanitaire (PMS) ont été mis en place. L'année 1996, marquée par la crise de la vache folle, a été une période de turbulence pour l'industrie alimentaire.

### *2.3. Les années 2000 à nos jours*

En 2001, le ministère de la Santé a lancé le Plan national nutrition santé (PNNS) dans le but d'améliorer la santé de la population en agissant sur l'un des principaux déterminants, à savoir la nutrition. Le PNNS 1 – de 2001 à 2005 – a contribué à sensibiliser le public aux questions de nutrition et à améliorer la compréhension générale de leur importance. Depuis lors, le plan a évolué et nous en sommes maintenant au PNNS 4 (depuis 2019), qui poursuit l'objectif initial d'améliorer la santé de la population en favorisant une alimentation saine et équilibrée.

À partir du 1er janvier 2006, le « Paquet hygiène » est entré en vigueur. Il s'agit d'un ensemble de règlements européens, applicables directement dans tous les États membres. Ces règlements couvrent l'ensemble de la filière agroalimentaire, de la production primaire, animale et végétale jusqu'à la distribution aux consommateurs finaux, en passant par l'industrie agroalimentaire, les métiers de bouche et le transport.

En 2007, le GPEMDA (ou Groupe Permanent d'Étude des marchés de Denrées Alimentaires<sup>27</sup>) a été remplacé par le GEM-RCN. Le GEM-RCN (Groupe d'Étude des Marchés de la Restauration Collective et de la Nutrition), a été créé le 1er mars par l'Observatoire Économique de l'Achat Public. Contrairement au GPEMDA, ce dernier ne se concentre pas uniquement sur les marchés d'approvisionnement en denrées alimentaires, mais prend également en compte les marchés de repas, ce qui

---

<sup>27</sup> Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique. *OEAP - Groupe d'étude des marchés Restauration collective et Nutrition*, 1-8-2007. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/ljdgk>. (Consulté le 16-3-2023).

implique une dimension nutritionnelle. Le groupe a donc pour mission d'analyser les marchés de la restauration collective, en termes d'approvisionnement en denrées alimentaires et de repas, en accordant une attention particulière à la qualité nutritionnelle des produits proposés.

De nos jours, les acheteurs publics ont adopté une stratégie de *sourcing*, impliquant une connaissance accrue des produits, et ne se contentent plus seulement de rédiger des cahiers des charges. Ils s'efforcent d'améliorer la traçabilité des produits et de favoriser l'achat de produits labellisés, ainsi que d'encourager une amélioration de la qualité nutritionnelle des produits alimentaires. Cela reflète une tendance croissante vers une alimentation plus saine et de meilleure qualité, et indique une prise de conscience plus large de l'importance de la nutrition pour la santé publique. « *On sent vraiment une exigence politique et des clients qui souhaitent une offre avec moins de choix mais davantage de garantie sanitaire et de produits locaux.* » déclare le directeur général d'Elior France, monsieur Jean-Yves Fontaine.<sup>28</sup>

Philippe Pont-Nourat souligne que depuis 2010, la restauration collective est devenue un marqueur d'attractivité, voire politique, plutôt qu'un simple service de commodité. Les entreprises ont ainsi commencé à investir davantage dans la qualité de leur restauration, ce qui a contribué à renforcer son importance et sa visibilité. Cette dynamique a permis d'améliorer les prestations proposées en montant en gamme, mais également de favoriser une dynamique de territoires en renforçant les liens entre les acteurs locaux, notamment les agriculteurs. Cette relocalisation de la production a également conduit à une augmentation de la part des produits biologiques, répondant ainsi aux attentes croissantes des consommateurs pour des aliments sains et durables.

Les nouvelles exigences des convives, des parents et des élus ont entraîné la mise en place de divers éléments pour y répondre. « *Cette évolution a poussé à s'améliorer et a posé les fondements d'Egalim* », souligne le DGS du Siresco,

---

<sup>28</sup> Soubelet Isabel. N° 600 / 1971-2021 / La restauration collective en adaptation permanente. *NEO Restauration*, 18-11-2021. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/laLH>. (Consulté le 27-3-2023).

monsieur Frédéric Souchet. L'arrivée de la pandémie de Covid-19 a eu un impact significatif sur la restauration collective, bouleversant la vie des grandes entreprises du secteur, et agitant plusieurs acteurs du marché. Cela a également favorisé l'entrée de startups proposant des solutions innovantes pour répondre aux impératifs de distanciation sociale et de télétravail. Cependant, les acteurs publics et privés s'accordent à dire que la crise sanitaire a également été un accélérateur des évolutions déjà en cours dans le secteur. Cela se traduit notamment par une individualisation de la prestation, une amélioration de la qualité et de la transparence des produits, une digitalisation accrue et un développement des services. Les opérateurs du secteur parlent désormais « d'expérience client », tout comme en restauration commerciale, avec laquelle les limites sont de plus en plus floues, voire inexistantes. Cependant, le principal défi auquel le secteur doit faire face aujourd'hui est celui du recrutement et de la constitution d'équipes compétentes, ce qui représente un enjeu majeur pour la rentrée 2021.

### 3. Les postes en restauration collective

Dans un premier temps, afin de mieux appréhender ces hypothèses nous allons présenter différents postes qu'il est possible de rencontrer en restauration collective allant de l'Employé Polyvalent de Restauration (EPR) au Directeur Régional (DR). Nous allons établir une liste non exhaustive des postes possibles, mais il est important de noter qu'il existe de nombreux autres rôles intermédiaires entre chacun des postes présentés ci-après, offrant diverses opportunités et responsabilités en fonction des spécificités de chaque organisation.

#### *3.1. Employé Polyvalent de Restauration*

L'Employé Polyvalent de Restauration ou EPR, en tant que membre d'une équipe et sous la supervision du chef gérant, il jouera un rôle essentiel dans la préparation des plats froids et leur réchauffement en respectant strictement les normes d'hygiène et de sécurité.

De plus, l'EPR sera amené(e) à :

- participer à la mise en place du service, au libre-service et à l'approvisionnement des aliments ;
- gérer la caisse ;
- effectuer les tâches de nettoyage ;
- suivre les procédures de l'entreprise ;
- accueillir les clients et les conseiller dans leurs choix.<sup>29</sup>

### *3.2. Cuisinier*

Le cuisinier sera responsable de plusieurs missions, notamment la production de repas de qualité, l'approvisionnement et le stockage des denrées, le conditionnement, la distribution et le nettoyage des équipements. En outre, il pourra également être amené à superviser et à animer une équipe si nécessaire. Le respect des normes d'hygiène, de sécurité et des procédures de l'entreprise est crucial pour garantir un environnement de travail sûr et efficace. Pour réussir dans ce poste, il devra avoir une connaissance approfondie des règles d'hygiène et de sécurité et des compétences culinaires avérées.<sup>30</sup>

### *3.3. Pâtissier*

Le pâtissier est le responsable de la production de desserts et des pâtisseries, il participe activement à l'élaboration de la carte des desserts avec le chef de cuisine. Il doit réaliser les desserts et les pâtisseries en suivant les fiches techniques et les recettes, tout en respectant les normes d'hygiène et de sécurité en vigueur. Il est important qu'il accorde une attention particulière à la finition de ses créations et à leur présentation visuelle, afin de les rendre attractives et gourmandes pour les clients. Il doit constamment veiller à la qualité visuelle et gustative de ses réalisations, en utilisant son savoir-faire et son expertise pour améliorer

---

<sup>29</sup> Eior. *Emploi employé de restauration polyvalent*. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lkl5>. (Consulté le 20-3-2023).

<sup>30</sup> Eior. *Emploi cuisinier*. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lkl6>. (Consulté le 20-3-2023).

constamment ses créations. Son rôle sera essentiel pour assurer la satisfaction des clients en leur offrant des desserts et des pâtisseries de qualité supérieure.<sup>31</sup>

### *3.4. Second de cuisine*

Le second de cuisine, responsable culinaire, collabore avec le chef de cuisine pour planifier la production culinaire et veille à l'application de toutes les directives concernant la qualité, la présentation et la fabrication des plats. Il participe également à l'élaboration des fiches techniques pour assurer la cohérence de la production culinaire. Il est également responsable de la qualité et de l'hygiène au sein de l'établissement. Il veille au respect des règles d'hygiène pour les locaux, le matériel, les marchandises et le personnel, et il contrôle le nettoyage des locaux et du matériel. Le second de cuisine vérifiera la marchandise lors de sa réception et s'assurera que toutes les procédures internes sont respectées. Enfin, il a la charge de la gestion de l'équipe culinaire. Il collabore avec le chef de cuisine pour organiser le travail de son personnel, il contrôle leur activité et développe les compétences de ses collaborateurs. Il participe également à la gestion administrative du personnel.<sup>32</sup>

### *3.5. Chef de cuisine*

Le chef de cuisine, en tant que responsable de la production culinaire est chargé de préparer les repas du service du midi et du soir, en suivant strictement les règles d'hygiène et de sécurité en vigueur. Il a une connaissance approfondie des différentes textures (mixées, hachées, moulinées) ainsi que des régimes alimentaires. Il travaille de manière autonome et est amené à adapter ses horaires en fonction du planning. Il applique quotidiennement les normes de l'HACCP afin de garantir la qualité et la sécurité alimentaire.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Elior. *Emploi pâtissier*. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lkl7>. (Consulté le 20-3-2023).

<sup>32</sup> Elior. *Emploi second de cuisine*. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lkl8>. (Consulté le 20-3-2023).

<sup>33</sup> Elior. *Emploi chef de cuisine*. [en ligne]. Disponible sur <https://vu.fr/YEXE>. (Consulté le 20-3-2023).

### *3.6. Directeur de restaurant*

Le directeur de restaurant a pour mission de superviser et d'animer l'activité des collaborateurs présents sur site afin d'assurer la satisfaction des clients et des convives tout en favorisant leur fidélisation. Le directeur de restaurant est également responsable de l'atteinte des objectifs budgétaires définis dans le contrat, tout en veillant au respect des procédures internes et des normes légales.<sup>34</sup>

### *3.7. Responsable de secteur*

Le responsable de secteur, rattaché au responsable régional, sa mission principale est d'animer et de superviser à distance les équipes de plusieurs sites afin d'atteindre les objectifs budgétés. Il est également chargé de garantir l'exécution des contrats, de fidéliser les clients partenaires et de développer le chiffre d'affaires en respectant les procédures internes et les normes légales.

Son rôle se décline en quatre domaines :

- au niveau opérationnel, il est nécessaire de :
  - veiller au respect des contrats qui lui sont confiés et suivre leur évolution ;
  - contrôler l'application des règles d'hygiène alimentaire et de sécurité au travail ;
  - adapter en permanence l'offre et l'organisation aux attentes des clients.
- gestionnaire de qualité, il doit :
  - appliquer les orientations budgétaires et accompagner ses managers dans la construction de leur budget ;
  - piloter et contrôler les résultats financiers en animant les sites pour atteindre les objectifs ;
  - contrôler la mise en œuvre des plans d'actions pour atteindre les résultats escomptés.

---

<sup>34</sup> Elior. *Emploi directeur de restaurant*. [en ligne]. Disponible <https://urlz.fr/lkle>. (Consulté le 20-3-2023).

- grâce à sa sensibilité commerciale, le responsable :
  - développe le chiffre d'affaires sur son secteur ;
  - élabore avec chaque client partenaire un projet visant à le fidéliser ;
  - analyse les résultats des enquêtes de satisfaction des consommateurs pour élaborer des plans d'amélioration.
- en tant que manager proche de ses équipes, il faut :
  - animer les équipes au travers de rencontres et de réunions régulières et veiller au bon climat social dans ses établissements ;
  - gérer les compétences des collaborateurs, du recrutement à l'évolution professionnelle.<sup>35</sup>

### *3.8. Directeur régional*

Le directeur régional, a pour rôle de déployer opérationnellement la stratégie de l'entreprise dans un environnement multisites, en assurant le développement des parts de marché et de la rentabilité de sa région.

Pour cela, il :

- Définit, gère et anime le plan d'action régional en accord avec les priorités fixées par la direction des ventes et de la société.
- Supervise et contrôle la mise en œuvre des plans d'actions commerciaux en fonction de la typologie de clients, réalise le suivi, analyse et corrige les écarts afin d'optimiser la relation commerciale.
- Accompagne les managers sur le terrain dans les négociations les plus complexes, en étroite collaboration avec la direction.
- Développe les affaires auprès des principales parties prenantes de sa région, y compris la sphère institutionnelle.
- Assure le *feedback* et le *reporting* des actions engagées auprès de la direction générale.

---

<sup>35</sup> Elior. *Emploi responsable de secteur*. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lklZ>. (Consulté le 20-3-2023).

- Garantit l'équilibre entre les ventes et la rentabilité en agissant sur l'ensemble des leviers à sa disposition et en veillant à l'équilibre entre investissements et retour sur investissements.
- Respecte l'ensemble des obligations légales en vigueur.

Il assure également le management de la performance de ses équipes :

- Encadre et développe les compétences des équipes du réseau.
- Garantit la bonne exécution de tous les processus RH du cycle de management de la performance.
- Accompagne le changement en mettant en place les outils, solutions business et procédures internes nécessaires.
- Incarne la culture d'entreprise par son exemplarité et son leadership.
- Construit une ambiance motivante et constructive au sein de son équipe.
- Développe les capacités de management de ses managers.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Elior. *Emploi responsable de secteur*. [en ligne]. Disponible sur <https://vu.fr/qFVs>. (Consulté le 20-3-2023).

## Chapitre 2 - Le handicap

Nous avons tout d'abord le mot « handicap » qui vient de l'anglais *hand in cap* qui signifie littéralement « main dans le chapeau ». Cette expression vient à l'origine d'un jeu d'échanges d'objets personnels qui se pratiquait en Grande-Bretagne au XVI<sup>e</sup> siècle. Un arbitre évaluait les objets et s'assurait de l'équivalence des lots afin d'assurer la « justice commutative » d'Aristote. Celle-ci relève d'une « *répartition équilibrée et équitable, raisonnée et raisonnable, en fonction du mérite et proportionnée aux valeurs entre les joueurs* », d'après l'Encyclopédia Universalis<sup>37</sup>. Le handicap traduisait l'aspect négatif et défavorable de celui qui avait tiré un lot moins intéressant.

Après quoi, nous pouvons définir le terme « handicap ». D'après le dictionnaire le Robert « Un handicap est une limitation d'activité ou restriction de la participation à la vie en société subie par une personne en raison d'une altération d'une fonction ou d'un trouble de santé invalidant »<sup>38</sup>. Nous pouvons également citer la loi du 11 février 2005 Art.L.114<sup>39</sup>. Celle-ci nous donne une définition légale du handicap et plus officielle. Elle donne la définition suivante :

*« Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».*

On peut donc dire qu'elle a permis le droit à la compensation, le droit à la scolarisation, le droit à l'emploi et à la formation, le droit à l'accessibilité, ainsi que la création des Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH).

---

<sup>37</sup> Encyclopédia Universalis. *Justice sociale, origine et fondement d'un débat*, 7-11-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/k5lK>. (Consulté le 9-12-2022).

<sup>38</sup> Le Robert. *Handicap - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples*, 18-7-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/handicap>. (Consulté le 5-12-2022).

<sup>39</sup> République Française. *Code de l'action sociale et des familles – Article L114, Légifrance*. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/k6aI>. (Consulté le 11-12-2022).

Enfin L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), nous donne elle aussi sa définition du handicap :

*« Est handicapée toute personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises »<sup>40</sup>.*

La loi du 11 février 2005, reconnaît alors différents types de handicaps, dont le handicap moteur, sensoriel (auditif et visuel), mental, cognitif et psychique.

De manière à mieux comprendre les informations qui vont suivre, il nous a semblé important de faire un point sur quelques chiffres qui nous ont parus essentiels.

Selon la Banque Mondiale<sup>41</sup>, qui est l'une des principales sources de financements et de connaissances pour les pays en développement, en 2021 la population française était de 67,75 millions, pour 67,57 millions en 2020. L'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) est une direction générale du ministère de l'Économie et des Finances et a pour mission de collecter, analyser et diffuser des informations sur l'économie et la société française sur l'ensemble de son territoire. L'INSEE nous indique qu'en 2021, en France, la population active, soit l'ensemble des personnes qui exercent une activité professionnelle ou cherchant un emploi<sup>42</sup>, est de 30,1 millions, pour 27,7 millions qui occupent un emploi et 2,4 millions au chômage<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> OMS. *Handicap et santé*, 2-12-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/k6bp>. (Consulté le 11-12-2022).

<sup>41</sup> Banque Mondiale. *Données – France*, 2022. [en ligne]. Disponible sur <https://data.worldbank.org/?locations=FR>. (Consulté le 4-12-2022).

<sup>42</sup> Larousse. *Actif – Expression démographique, Définition*, 2022. [en ligne]. Disponible sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/actif/888>. (Consulté le 4-12-2022).

<sup>43</sup> INSEE. *Tableau de bord de l'économie française – Emploi de la population active*, 18-10-2021. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/k30o>. (Consulté le 3-12-2022).

Parmi les Français se trouvent 12 millions de personnes touchées par un ou plusieurs handicaps, soit un Français sur cinq, d'après le ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées<sup>44</sup>.

L'Association Nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH)<sup>45</sup>, soutient le développement de l'emploi et le maintien en poste des personnes en situation de handicap dans les entreprises du secteur privé, depuis 1987. Elle nous montre que dans ces 2,4 millions de demandeurs d'emploi, en 2021, 8,4 % sont en situation de handicap et seulement 4 % sont en emploi, soit pas tout à fait la moitié. Nous pouvons observer, dans le tableau ci-après, un réel écart entre la répartition du taux de chômage des personnes en situation de handicap et l'ensemble de la population, allant du simple au double.

---

<sup>44</sup> Ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées. *Ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées – Handicap*. [en ligne]. Disponible sur <https://solidarites.gouv.fr/handicap-0>. (Consulté le 5-3-2023).

<sup>45</sup> AGEFIPH. *Observatoire de l'emploi et du handicap*, 10-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/k31k>. (Consulté le 29-11-2022).

## Les personnes handicapées face au marché de l'emploi

Unité : %

	Population handicapée*	Ensemble de la population
Taux d'activité (en emploi ou au chômage)	44	72
Taux d'emploi (en emploi)**	37	66
Taux de chômage***	16	8

\*Personnes qui déclarent disposer d'une reconnaissance administrative de leur handicap.

\*\*Le taux d'activité et le taux d'emploi sont calculés sur l'ensemble de la population des 15-64 ans.

\*\*\*Le taux de chômage se rapporte à la population active uniquement.

Lecture : 37 % des personnes handicapées travaillent. 44 % sont actives, c'est-à-dire qu'elles ont un emploi ou bien en recherchent un. Parmi les personnes handicapées actives, 16 % sont au chômage.

**Source** : Insee - Données 2019 - © Observatoire des inégalités

Il est tout de même possible de constater une légère amélioration, par rapport aux inscriptions des personnes en situation de handicap, entre 2018 et 2022.

Tableau 2 - Évolution inscriptions à pôle-emploi des personnes en situation de handicaps<sup>47</sup>

Juin 2022	Avant décembre 2018
<b>460 000 personnes<sup>4</sup></b> en situation de handicap inscrites à Pôle emploi	<b>515 530 personnes<sup>4</sup></b> en situation de handicap inscrites à Pôle emploi

Les différents types de handicaps qui existent se classent en deux grandes familles à savoir les handicaps invisibles et les handicaps visibles, comme nous allons le voir ci-après.

<sup>46</sup> Source : INSEE

<sup>47</sup> *ibid.*



## I. Invisible

D'après le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) le mot « invisible » est un emprunt au latin <sup>49</sup>. Par exemple, le dictionnaire Le Robert donne la définition suivante « qui n'est pas visible, qui échappe à la vue ». Une chose qu'il n'est pas possible de voir, qui n'est pas visible du fait de sa nature, par sa petite taille, sa position, ou dû à la distance<sup>50</sup>.

Nous allons maintenant voir les différents types de handicaps invisibles.

### I.1.1. Handicap auditif

Le Comité national Coordination Action Handicap (CCAH)<sup>51</sup> nous apprend que le handicap auditif est une pathologie caractérisée par une perte partielle ou totale de l'audition. La surdité peut avoir différentes origines, qu'elles soient génétiques, virales ou parasitaires (survenues pendant la grossesse), causées par des maladies telles que la méningite, l'ototoxicité médicamenteuse (qui signifie

---

<sup>48</sup> GEDEAS. *Février, le mois de la DOETH*, 8-2-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lDAi>. (Consulté le 5-3-2023).

<sup>49</sup> CNRTL. *Définition de INVISIBLE*, 2005. [en ligne]. Disponible sur <https://www.cnrtl.fr/definition/invisible>. (Consulté le 12-3-2023).

<sup>50</sup> Le Robert. *Invisible - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples*, 18-7-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/invisible>. (Consulté le 5-12-2022).

<sup>51</sup> CCAH – Ensemble, Handicap et Société. *Les différents types de handicaps*, 7-4-2014. [en ligne]. Disponible sur <https://www.ccah.fr/CCAH/Articles/Les-differents-types-de-handicap>. (Consulté le 10-3-2023).

étymologiquement « toxicité pour l'oreille », se traduit par une altération des fonctions auditives<sup>52</sup>), des accidents ou un traumatisme sonore.

Bien que les déficiences auditives ne soient pas visibles, elles sont souvent stigmatisantes. Les aides techniques, même très avancées, ne peuvent pas éliminer complètement le handicap, et sont utiles uniquement si une zone d'audition résiduelle suffisante existe chez la personne sourde. En France, plus de 4 millions de personnes sont touchées par une déficience auditive, dont près de 300 000 sont des malentendants profonds ou sourds.

Les personnes atteintes d'un handicap auditif usent d'alternatives à la communication orale. Nous pouvons trouver la LSF, ou langue des signes française, qui est une langue visuelle et permet aux sourds français ainsi qu'à certains malentendants d'exprimer leur pensée. La LSF est considérée comme une langue à part entière et est l'un des éléments essentiels de l'identité de la culture sourde, puisqu'environ 100 000 à 200 000 personnes sourdes utilisent la LSF pour communiquer. Enfin, l'aptitude que possède une personne sourde à s'exprimer verbalement est appelée « oralisation »<sup>53</sup>.

### 1.1.2. Handicap mental (ou déficience intellectuelle)

Le handicap mental, ou déficience intellectuelle, est défini par l'OMS comme :

*« ...un arrêt du développement mental ou un développement mental incomplet, caractérisé par une insuffisance des facultés et du niveau global d'intelligence, notamment au niveau des fonctions cognitives, du langage, de la motricité et des performances sociales... »<sup>54</sup>.*

Il affecte 1 à 3 % de la population générale, avec une prédominance masculine.

---

<sup>52</sup> Fonction pour l'audition. *Ototoxicité des médicaments : tout savoir sur la perte de l'audition*, 5-2017. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l700>. (Consulté le 10-3-2023).

<sup>53</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

<sup>54</sup> OMS. *World Health Organization*, 16-02-2023. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/k6bp>. (Consulté le 10-3-2023).

Le CCAH nous montre que les causes de ce handicap sont multiples :

- lors de la conception peuvent se produire maladies génétiques ou des aberrations chromosomiques, telles que la trisomie 21 ou le syndrome de l'X fragile ;
- pendant la grossesse des facteurs environnementaux qui peuvent affecter le fœtus, tels que les radiations ionisantes, les virus, les médicaments, les parasites, l'alcool ou le tabac ;
- des problèmes survenant à la naissance, tels que la souffrance cérébrale du nouveau-né ou la prématurité ;
- ou encore après la naissance avec des maladies infectieuses, virales ou métaboliques, des intoxications, des traumatismes crâniens, des accidents du travail ou de la route, des noyades ou des asphyxies.

La trisomie 21 est la forme la plus courante de handicap mental et touche en France entre 50 000 et 60 000 personnes, soit environ 10 à 12 % des personnes atteintes de handicap mental. Chaque année, environ mille nouveaux cas sont diagnostiqués<sup>55</sup>. Selon l'Unapei<sup>56</sup>, environ 650 000 personnes en France vivent avec un handicap mental, et environ 6 000 nouveau-nés sont concernés chaque année.

### 1.1.3. Autisme et troubles envahissants du développement

Le trouble envahissant du développement (TED) appelé autisme se caractérise par un développement anormal ou déficient, qui se manifeste avant l'âge de trois ans. Ce trouble se traduit par une perturbation caractéristique du fonctionnement dans trois domaines clés : les interactions sociales réciproques, la communication et les comportements à caractère restreint et répétitif<sup>57</sup>.

*« Dans la littérature médicale, les troubles autistiques sont caractérisés par un "déficit de la communication sociale" ainsi que par la présence de*

---

<sup>55</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

<sup>56</sup> Unapei. *Accompagner les personnes en situation de handicap*, 17-12-2018. [en ligne]. <https://urlz.fr/ikXa>. (Consulté le 13-3-2023).

<sup>57</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

*"comportements stéréotypés et d'intérêts restreints" (APA, 2013). »  
(Rochedy, 2017).*

Les troubles du spectre autistique (TSA) sont divisés en deux catégories de diagnostic :

- La première est le trouble autistique, considéré comme un diagnostic clinique distinct et appelé parfois « autisme infantile » ou « autisme de Kanner<sup>58</sup> ». Dans ce cas-ci, l'enfant peut présenter des troubles de la communication, tels que l'absence de contact visuel, de sourire en retour et de désignation d'objets par le pointage du doigt. Il peut ne pas utiliser le langage pour communiquer avec les autres<sup>59</sup>.
- Enfin, le trouble envahissant du développement non spécifié est diagnostiqué lorsque tous les critères pour l'autisme ou le syndrome d'Asperger ne sont pas présents<sup>60</sup>.

Les manifestations de l'autisme sont très variables, allant de l'absence partielle ou totale de langage, à des comportements hyperactifs ou hypoactifs, de l'agressivité à l'automutilation, voire à une absence de sensibilité à la douleur. Les personnes atteintes peuvent également présenter des mouvements stéréotypés, des troubles métaboliques et des difficultés à s'adapter à des changements dans leur environnement. Les signes de l'autisme apparaissent généralement avant l'âge de trois ans, mais les causes biologiques, génétiques et psychiatriques ne sont pas encore bien comprises.

Les personnes atteintes d'autisme ont besoin d'un soutien diversifié qui peut inclure un diagnostic et une évaluation, une éducation spécialisée, une rééducation et une assistance sociale, ainsi que des soins médicaux appropriés. En France, on estime

---

<sup>58</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

<sup>59</sup> Autisme Info Service. *Les formes d'autismes*, 3-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://www.autismeinfoservice.fr/adapter/essentiel/formes-autisme>. (Consulté le 12-3-2023).

<sup>60</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

que 60 000 à 120 000 personnes sont touchées par l'autisme, avec un ratio de trois ou quatre garçons pour une fille.

Il existe différentes méthodes d'accompagnement parfois controversées :

- La méthode Makaton qui aide à la communication et au langage. Mise au point par une orthophoniste britannique, elle intègre des signes issus de la LSF, des pictogrammes, ainsi que des éléments verbaux pour faciliter la communication<sup>61</sup>.
- La méthode TEACCH (*Treatment and Education of Autistic and related Communication Handicapped Children*, (soit « traitement et éducation des enfants autistes ou souffrants de handicaps de communication » en français) qui organise l'espace et le temps. Destinée aux enfants et aux adultes atteints d'autisme, elle a pour objectif de favoriser leur autonomie grâce à une approche structurée et compréhensible. Elle vise également à développer les compétences nécessaires à chaque individu, pour qu'il puisse s'épanouir pleinement<sup>62</sup>.
- La méthode ABA (*Applied Behaviour Analysis*, soit « analyse comportementale appliquée » en français) qui organise le comportement. Une méthode de traitement faisant partie des programmes d'intervention précoce pour les enfants atteints d'autisme. Cette approche a pour but de modifier les comportements, en utilisant des techniques de renforcement telles que la guidance, le chainage ou encore les incitations<sup>63</sup>.
- Le PECS (*Picture Exchange Communication System*, soit « système de communication par échange d'images » en français) qui utilise des échanges d'images. Il vise à l'apprentissage de l'expression des besoins et désirs des personnes atteintes de TSA. Cela peut inclure des demandes pour des objets,

---

<sup>61</sup> Nouvelleforge.com. *La méthode Makaton, une méthode innovante pour aider les enfants, ayant des troubles du langage, à communiquer*. 29-5-2017. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l7Yf>. (Consulté le 15-3-2022).

<sup>62</sup> Autisme Info Service. *TEACCH, méthode d'éducation structurée pour enfants et adultes autistes*, 3-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l7Yz>. (Consulté le 12-3-2023).

<sup>63</sup> Autisme Info Service. *ABA, traitement comportemental de prise en charge des enfants autistes*, 3-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l7YQ>. (Consulté le 12-3-2023).

des activités ou encore de la nourriture. Afin d'atteindre cet objectif, l'enfant échange des images avec son partenaire de communication et bénéficie de l'aide d'un incitateur physique<sup>64</sup>.

#### 1.1.4. Handicap psychique

Le Comité national Coordination Action Handicap nous explique que la loi du 11 février 2005 sur le handicap a introduit la notion de handicap psychique. Contrairement au handicap mental qui a des causes identifiables, le handicap psychique est souvent lié à une maladie psychique, dont la cause reste inconnue. Il apparaît généralement à l'âge adulte, tandis que le handicap mental est présent dès la naissance. Les capacités intellectuelles ne sont pas altérées dans ce type de handicap, et peuvent se développer normalement. Cependant, les personnes atteintes de handicap psychique rencontrent des difficultés à les utiliser. Les symptômes sont souvent instables et imprévisibles, et la prise de médicaments ainsi que des techniques de soins sont souvent nécessaires pour aider à réadapter les capacités de pensée et de décision.

Le handicap psychique résulte de différentes maladies, telles que :

- les psychoses, notamment la schizophrénie (caractérisée par une perte de l'unité psychique, des délires paranoïdes, perception erronée de la réalité, désorganisation ou dissociation, des symptômes déficitaires et une altération des fonctions cognitives) ;
- le trouble bipolaire (ou trouble maniaco-dépressif) ;
- les troubles sévères de la personnalité (comme la personnalité *borderline*) ;
- ainsi que certains troubles névrotiques graves tels que les Troubles Obsessionnels Compulsifs (TOC)<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Autisme Info Service. *Autisme et méthode PECS*, 3-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l7Z5>. (Consulté le 12-3-2023).

<sup>65</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

### 1.1.5. Traumatismes crâniens

Le traumatisme crânien ou Traumatisme Crânio-Cérébral (TCC) englobe les blessures du crâne et du cerveau. Les conséquences immédiates ou à long terme des traumatismes crâniens sont souvent dus aux dommages causés au système nerveux central, incluant le cerveau et la moelle épinière cervicale. Ces séquelles ont un impact significatif sur la vie des victimes et de leur famille, du fait de leur coût social et financier élevé.

Les traumatismes crâniens peuvent être classés en trois catégories :

- légers (sans perte de conscience ni fracture du crâne) ;
- moyens (avec une perte de conscience de quelques minutes ou avec des fractures du crâne) ;
- graves (coma immédiat, avec ou sans fracture du crâne).

Les traumatismes crâniens sont la principale cause de mortalité et de handicap sévère chez les personnes de moins de 45 ans. Les principales causes sont les accidents de la route (environ 50 %), les accidents sportifs, les accidents professionnels, les accidents domestiques et les agressions<sup>66</sup>.

### 1.1.6. Maladies dégénératives

Les maladies dégénératives sont souvent d'origine génétique, et se caractérisent par la dégradation progressive d'un ou plusieurs organes. Les causes peuvent être liées à l'accumulation de produits biologiques ou de toxines, ainsi qu'à l'absence prolongée d'une substance biologique essentielle, ce qui entraîne une dégénérescence progressive des organes concernés. Les symptômes de ces maladies évoluent lentement mais inexorablement, ce qui les rend particulièrement difficiles à vivre pour les patients et leur entourage. Bien que les maladies dégénératives ne puissent être guéries, elles peuvent être traitées avec succès si elles sont détectées à temps. Parmi les exemples de maladies dégénératives, on

---

<sup>66</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

peut citer la myopathie, la mucoviscidose, la maladie d'Alzheimer ou encore la sclérose en plaques.<sup>67</sup>

### 1.1.7. Les troubles dys

Les troubles cognitifs spécifiques et les troubles d'apprentissage qu'ils entraînent sont regroupés sous la dénomination de « troubles Dys ». Ces troubles apparaissent souvent pendant la période de développement de l'enfant, avant ou au moment des premiers apprentissages, et peuvent persister à l'âge adulte. Ils ont des conséquences importantes sur la vie scolaire, professionnelle et sociale, ainsi qu'un impact sur l'équilibre psychologique et émotionnel de la personne affectée.

La plupart de ces troubles sont innés, et nous pouvons les classer en six catégories :

- dyslexie et dysorthographe (troubles spécifiques de l'acquisition du langage écrit) ;
- dysphasie (troubles spécifiques du développement du langage oral) ;
- dyspraxie (troubles spécifiques du développement moteur et/ou des fonctions visuo-spatiales) ;
- troubles d'attention avec ou sans hyperactivité (troubles spécifiques du développement des processus attentionnels et/ou des fonctions exécutives) ;
- troubles spécifiques du développement des processus mnésiques (en rapport à la mémoire<sup>68</sup>) ;
- dyscalculie (troubles spécifiques des activités numériques).

---

<sup>67</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

<sup>68</sup> Le Robert. *Mnésique - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples*, Paris, 18-7-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/visible>. (Consulté le 16-3-2023).

### 1.1.8. Plurihandicap

Le plurihandicap se caractérise par la présence de déficiences motrices et/ou sensorielles de même importance, rendant difficile l'identification d'une déficience principale par rapport à l'autre<sup>69</sup>.

La surdicécité occupe une position centrale dans cette forme de handicap. Elle se manifeste par la présence simultanée d'une déficience visuelle et d'une déficience auditive (les handicaps visuel et auditif comme présentés ci-dessus), qui ne peuvent pas être compensées mutuellement<sup>70</sup>. Cette combinaison de surdité et de cécité est considérée comme une forme particulière et rare de plurihandicap<sup>71</sup>.

### 1.1.9. Polyhandicap

Le polyhandicap est un handicap grave et complexe qui se manifeste par plusieurs symptômes. Il est souvent caractérisé par la présence d'une déficience mentale sévère (comme vu précédemment) et d'une déficience motrice (voir ci-après), toutes deux ayant la même origine, et entraînant une grande dépendance aux soins d'une tierce personne pour tous les aspects de la vie quotidienne.

Les personnes atteintes de polyhandicap peuvent également souffrir d'insuffisance respiratoire chronique, de troubles nutritionnels, de problèmes d'élimination et d'une fragilité cutanée. Elles ne peuvent ni marcher, ni parler, ni communiquer, et sont sujettes à des crises d'épilepsie dans la moitié des cas. Dans certains autres cas, elles sont incapables d'avaler de la nourriture et doivent être alimentées par sonde gastrique. Cependant, il est important de souligner que les personnes atteintes de polyhandicap comprennent probablement beaucoup plus de choses qu'elles ne peuvent en exprimer<sup>72</sup>.

---

<sup>69</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

<sup>70</sup> Mon Parcours Handicap. *La PCH pour les personnes atteintes de surdicécité*, 5-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l86V>. (Consulté le 2-3-2023).

<sup>71</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

<sup>72</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

Le polyhandicap peut avoir différentes causes, dont :

- 30% sont inconnues ;
- 15% sont liées à des facteurs périnataux (dont un nombre très limité sont dus à des souffrances obstétricales par rapport aux souffrances fœtales ou grandes prématurités - dysmaturités) ;
- 5% sont causées par des traumatismes ou des arrêts cardiaques postnataux ;
- 50% sont d'origine prénatale (malformations, accidents vasculaires cérébraux prénataux, embryopathies telles que le CytoMégaloVirus ou CMV<sup>73</sup> et le Virus d'Immunodéficience Humaine ou VIH, qui n'est autre que le virus du Syndrome d'ImmunoDéficience Acquise soit le SIDA<sup>74</sup>).

## 2. Visible

Par antonymie nous allons donc définir l'opposé de l'invisible, le visible. Le CNRTL nous dit que le mot « visible » est un emprunt au latin *visibilis*<sup>75</sup>. Le dictionnaire le Robert définit le terme visible de la manière suivante « qui peut être vu, sensible à la vue »<sup>76</sup>.

Nous allons maintenant présenter les différents handicaps visibles.

### 2.1.1. Handicap moteur

Le mot « moteur » qui vient du latin *motor*, du verbe *movere* qui veut dire « mouvoir » soit faire changer de place, mettre en mouvement.

---

<sup>73</sup> Cerballiance. *CytomégaloVirus (CMV) : Symptômes, Dépistage et Traitement*, 4-2016. [en ligne]. Disponible sur <https://www.cerballiance.fr/fr/blog/grossesse/cmv-et-grossesse>. (Consulté le 20-3-2023).

<sup>74</sup> Canada.ca. *VIH et sida : Symptômes et traitement – Canada.ca*, 10-5-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l88i>. (Consulté le 20-3-2023).

<sup>75</sup> CNRTL. *Définition de VISIBLE*, 2005. [en ligne]. Disponible sur <https://www.cnrtl.fr/definition/visible>. (Consulté le 12-3-2023).

<sup>76</sup> Le Robert. *Visible - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples, Paris*, 18-7-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/visible>. (Consulté le 5-12-2022).

Selon la MDPH, le handicap moteur est caractérisé par la limitation de certaines fonctions physiques d'un individu. Il peut entraîner une atteinte partielle ou totale de la motricité, notamment des membres supérieurs et/ou inférieurs, soit des difficultés pour se déplacer, conserver ou changer une position, prendre et manipuler, effectuer certains gestes et parfois la parole. Il peut survenir à la suite d'un traumatisme dû à un accident, d'une maladie acquise ou génétique, malformation congénitale, de complications génétiques, ou de vieillissement.<sup>77</sup>

Nous apprenons également, qu'en France, il y aurait 1,5 million de personnes qui souffrent d'un handicap moteur, qu'il soit d'origine génétique (myopathies), accidentel ou cérébral, dont 600 000 qui sont atteints de paralysie.<sup>78</sup>

Le CCAH nous dit que Près de la moitié de ces individus se déplacent en fauteuil roulant, tandis que 50 % ont besoin de l'aide d'une ou plusieurs personnes pour effectuer les actes de la vie quotidienne essentiels. Les lésions de la moelle épinière peuvent entraîner une paralysie des membres inférieurs (paraplégie) ou de tous les membres (tétraplégie), selon leur localisation<sup>79</sup>. Elles sont principalement dues à des accidents de la route, du sport ou du travail et dont 50 % d'entre eux auraient moins de 25 ans. Puis nous retrouvons l'Infirmité Motrice Cérébrale (IMC) qui est caractérisée comme une infirmité motrice résultant de lésions survenues pendant la période péri-natale. Cette pathologie non héréditaire est non évolutive et est associée à diverses atteintes neurologiques. Bien que la cause exacte ne soit pas toujours identifiée, elle est souvent liée à des facteurs tels que la prématurité, l'hypoxie périnatale (il s'agit d'une condition médicale qui se manifeste par une diminution de l'oxygène et/ou du flux sanguin vers le cerveau lors de l'accouchement. Cette pathologie constitue une cause importante de mortalité et de dommages cérébraux, pouvant entraîner des troubles tels que la paralysie cérébrale

---

<sup>77</sup> MDPH Paris (75). *Comprendre le handicap*, 20-4-2018. [en ligne]. Disponible sur <https://handicap.paris.fr/comprendre-le-handicap/>. (Consulté le 11-12-2022).

<sup>78</sup> MDPH Alpes-Maritimes (06). *Différents types de handicaps*, 9-12-2015. [en ligne]. Disponible <https://urlz.fr/k6lF>. (Consulté le 11-12-2022).

<sup>79</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

(PC)<sup>80</sup>), les traumatismes cérébraux et l'ictère néonatal (Un ictère signifie jaunisse en langage médical<sup>81</sup>). Dans un tiers des cas, le degré d'atteinte neurologique est considéré comme sévère, tandis que dans un sixième des cas, il est jugé modéré.

De plus, il nous est précisé que 57 % des personnes maintenues dans l'emploi sont en situation de handicap moteur. Aussi, 33 % des bénéficiaires de la Reconnaissance de la Lourdeur du Handicap (RLH) sont également en situation de handicap moteur. La RLH est une aide financière pour les employeurs du secteur privé, public (industriel et commercial) et pour les travailleurs non-salariés (TNS).

### 2.1.2. Handicap visuel

D'après le CCAH, les individus qui souffrent de déficiences visuelles peuvent être affectés par la cécité, c'est-à-dire une perte totale de la vue, ou par la malvoyance, qui est une altération partielle de la vision. Les causes de ces troubles peuvent être liées à des maladies telles que la cataracte, qui est l'opacification d'une lentille interne, ou le glaucome, qui affecte le nerf optique, ou encore être héréditaires.

Les personnes atteintes de cécité ont tendance à développer davantage leurs autres sens, tels que le toucher, qui est utilisé pour apprendre et maîtriser l'alphabet braille. Ce dernier permet aux personnes malvoyantes ou aveugles de lire les lettres, les chiffres et autres caractères en utilisant des points en relief. Par ailleurs, diverses aides ont été mises en place pour faciliter la vie des personnes atteintes de cécité, la plus courante étant la canne blanche ou le chien-guide. En France, on estime que le nombre de malvoyants est de 1,7 million, dont plus de 300 000 atteints de cécité profonde<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> La fondation paralysie cérébrale. *Étude des mécanismes de mort neuronale après hypoxie périnatale*, 7-2016. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l6eH>. (Consulté le 10-3-2023).

<sup>81</sup> CHRU de Tours. *Jaunisse ou ictère du nouveau-né*, 11-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l6vJ>. (Consulté le 10-3-2023).

<sup>82</sup> *Op. cit.* note 51, p. 43.

## Conclusion de la première partie

**A**U cours de cette première partie, nous avons disserté sur deux grandes thématiques à savoir, la restauration et le handicap.

Nous avons dit de la restauration hors foyer, un secteur clef de l'économie, qu'elle est divisée en deux grandes catégories, la restauration collective et la restauration commerciale. Nous avons vu les différents secteurs de la restauration collective, et les contrats clients que l'on peut rencontrer. La restauration collective vise à produire un repas à un prix modéré pour les convives d'une collectivité déterminée et est confrontée à des enjeux démographiques, sociaux, économiques et de santé publique. Depuis l'entrée en vigueur du paquet hygiène en 2006, la filière agroalimentaire a connu des changements significatifs en matière de réglementation et de prise en compte de la qualité nutritionnelle des produits. Les exigences croissantes des convives, des parents, des patients/résidents et des élus ont conduit à une amélioration de la qualité de la restauration collective, ainsi qu'à une relocalisation de la production et à une augmentation de la part des produits biologiques. La pandémie de Covid-19 a accéléré les évolutions déjà en cours dans le secteur, notamment en matière de digitalisation et de développement des services. Toutefois, le principal défi auquel le secteur doit faire face aujourd'hui est celui du recrutement et de la constitution d'équipes compétentes.

Puis nous avons parlé de handicap qui est une limitation d'activité ou une restriction de participation à la vie en société due à une altération d'une fonction ou d'un trouble de santé invalidant. En France, environ un Français sur cinq est touché par un ou plusieurs handicaps, et il est crucial de lutter contre les discriminations et de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap pour garantir leur pleine participation à la vie en société. Les handicaps se classent en deux grandes familles, les invisibles et les visibles, et peuvent être dus à différentes causes. Il est important de reconnaître et de comprendre ces notions pour mieux soutenir et accompagner les personnes concernées.

Voilà qui clôt cette première partie : Revues de littérature et contexte de recherche  
– synthèse des travaux antérieurs sur le sujet.



**Deuxième partie :**  
**Problématique et hypothèses de recherche –**  
**contexte, enjeux et questionnement de recherche**



# Partie 2 : Problématique et hypothèses de recherche – contexte, enjeux et questionnement de recherche

## Introduction

**G**RÂCE à la partie précédente sur la revue de littérature, dans laquelle nous avons commencé par mettre à jour un diagnostic du secteur de la restauration collective en France autour du facteur du handicap, nous allons maintenant pouvoir procéder à la problématisation et la formulation d'hypothèse qui nous permettront de nous questionner sur un fait social et sociétal.

Il est nécessaire, dans cette deuxième partie, de se recentrer et d'approfondir davantage les mesures mises en place pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes handicapées motrice. Nous allons dans un premier temps présenter notre démarche de problématisation avec la question de départ qui a fait naître chez nous un début de questionnement sur le sujet. Nous expliquerons pourquoi ce choix de sujet et le lien entre les deux. Puis dans un deuxième temps, nous présenterons la problématique que nous avons définie. Enfin, nous exposerons les hypothèses que nous avons retenues et sur lesquelles nous baserons par la suite notre étude terrain.

Enfin, nous approfondirons l'état de l'art en élaborant davantage sur notre problématique et nos hypothèses, afin d'enrichir notre compréhension des différents enjeux en vue de l'étude terrain.

Tout au long de ce mémoire nous avons fait le choix de reprendre certains termes du mémoire de recherche de première année de Master car le but étant de compléter cette recherche, de l'étoffer, d'aller plus loin.

## Chapitre 1 - Problématique

### I. Justification du thème

Pour cette deuxième année de Master (M2) en Sciences Sociales parcours Management Ingénierie de la Restauration Collective (MIRC), j'ai choisi de poursuivre mon travail de recherches entamées en première année de Master (M1). Ces recherches visent à explorer les adaptations mises en place pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap et sur le rapport que les personnes avec un handicap moteur entretiennent face à l'emploi. J'ai particulièrement apprécié de travailler sur ce sujet en première année et ai regretté de ne pas avoir pu approfondir cette étude sur le terrain, à travers des entretiens avec les particuliers et les professionnels concernés.

Ces choix découlent de mon année d'apprentissage effectuée lors de ma troisième année de Licence (L3) en Tourisme, parcours Management de la Restauration Collective (MRC), fait à l'Institut Supérieur de l'Hôtellerie, du Tourisme et de l'Alimentation (ISTHIA) à l'Université Toulouse Jean-Jaurès (UT2J), pour Elios Group sur un restaurant d'entreprise de 650 couverts/jour à Colomiers. Durant cette année de formation, j'ai travaillé avec des collaborateurs du groupe, ayant un ou plusieurs handicaps.

De plus, lors de ma deuxième année de Brevet de Technicien Supérieur (BTS) Management en Hôtellerie Restauration, option A Management des Unités de Restauration (MHR), fait au Lycée des métiers de l'Hôtellerie et du Tourisme d'Occitanie, j'ai eu l'occasion d'effectuer un stage de deux mois au restaurant d'un hôtel de l'Aéroport Toulouse-Blagnac.

À cette occasion, il m'avait été demandé d'établir une affiche de communication. J'avais alors choisi de parler du comportement à adopter face à un client atteint de déficience(s) auditive(s), comme nous pouvons voir ci-dessous (*cf.* Annexe F - Affiche de communication (sourds et malentendants)<sup>83</sup>. Je m'étais aperçu à l'époque

---

<sup>83</sup> Création personnelle. *Sourds et mal entendants*. Rapport de stage de Brevet de Technicien Supérieur Management en Hôtellerie Restauration, Lycée des Métiers de l'Hôtellerie et du Tourisme d'Occitanie, 2021.

qu'il existe très peu de communication dans les entreprises traitant des handicaps, à destination des employés. Cela m'a donc décidé d'en concevoir une à ce sujet. À la suite de cela, il m'avait incombé de former et de sensibiliser le personnel de l'établissement à ce propos.

J'ai toujours été sensible à la question du handicap au travail ainsi qu'aux différentes discriminations que cela peut engendrer. Pour ces raisons, lorsqu'il nous a été demandé de choisir un thème de recherche en cette deuxième année de Master, c'est tout naturellement que je me suis orienté de nouveau vers ce sujet.

*Annexe F - Affiche de communication (sourds et malentendants)<sup>84</sup>*



## Sourds et malentendants

La surdité est un handicap auditif, lui-même un handicap sensoriel qui désigne une perte partielle (malentendants) ou totale (sourds) de l'audition. Un handicap qui peut parfois entraîner des troubles de la parole.

### Comment reconnaître une personne atteinte de surdité ? :

- La personne utilise le langage des signes
- La personne peut être appareillée
- La personne oralise
- La personne s'aide de la lecture labiale

### Comment communiquer ? :

- Attirer son attention et ne pas la surprendre (taper doucement sur son épaule, faire un geste de la main pour établir un contact visuel).
- Être poli, courtois et patient.
- Réduire au maximum les bruits parasites (musique, TV,...)
- Favoriser un échange en face à face sous une lumière conséquente, éviter de se mettre de profil.
- Adapter son débit de parole et exagérer l'articulation sans hausser le ton pour faciliter la lecture labiale.
- Utiliser une feuille et un stylo ou un smartphone si besoin.
- Pointer du doigt ou montrer l'objet dont on parle.
- Mimer des actions pour illustrer nos propos.
- Les laisser nous demander de l'aide.

<sup>84</sup> *Op. cit.* note 83, p. 60.

## 2. Formulation d'une problématique

Comme dit précédemment, il m'a semblé au début de cette deuxième année de Master, qu'il y avait encore beaucoup à dire, à écrire et à apprendre sur ce sujet. J'ai donc, après plusieurs échanges avec ma directrice de mémoire, exprimé mon souhait de conserver mon sujet de première année.

Pour rappel en première année, j'avais effectué une démarche exploratoire au préalable sur le sujet du handicap en restauration collective, j'avais aussi échangé plusieurs fois avec ma maîtresse de mémoire ainsi que mon entourage, pour au final arriver à déterminer ma question de départ qui portait sur les adaptations mises en place pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap et sur le rapport que les personnes avec un handicap moteur entretiennent face à l'emploi.

**« Quel rapport les personnes avec un handicap moteur entretiennent-elles face à l'emploi ? »**

Grâce à cette analyse et après avoir réfléchi à plusieurs aspects, nous avons formulé la problématique suivante :

**« En quoi les mesures mises en place à différents niveaux par une entreprise de restauration collective, permettent-elles de faciliter l'insertion professionnelle des personnes atteintes d'un handicap moteur ? »**

Plusieurs hypothèses découlent alors de cette problématique :

- **Hypothèse 1** : Les adaptations des espaces de travail sur les sites de restauration collective permettent l'insertion des personnes handicapées
- **Hypothèse 2** : Les lois mises en place favorisant et réglementant l'embauche des personnes en situation de handicaps
- **Hypothèse 3** : Les ressources humaines en restauration collective respectent la non-discrimination à l'embauche des personnes en situation d'invalidités

Pour cette deuxième année de Master, nous avons choisi de maintenir les trois hypothèses citées ci-dessus. Après le stage de première année et plus précisément au cours du stage de deuxième année, j'ai pu échanger de nombreuses fois avec les différents professionnels du métier notamment avec ma tutrice de stage et l'idée d'une quatrième hypothèse, qui viendrait compléter le tout, a germé petit à petit dans mon esprit.

À savoir :

- **Hypothèse 4** : Un management adapté est indispensable pour favoriser la bonne intégration d'une personne ayant un handicap

## Chapitre 2 - Hypothèses

Comme vu précédemment, nous maintenons les hypothèses de la première à la troisième, nous nous concentrerons cette année essentiellement sur la quatrième hypothèse qui vient s'ajouter aux trois autres.

Pour rappel l'année passée, après avoir défini la problématique et mené diverses recherches, j'avais opté pour l'examen de trois hypothèses. La première se concentrait sur la partie environnements et espaces de travail soit l'aspect matériel. La seconde portait sur l'aspect légal du sujet avec les lois et réglementations qui s'y rapportaient. Et la troisième traitait des discriminations à l'embauche et se rapportait donc à l'individu en tant que tel.

Enfin, cette année, la quatrième et dernière hypothèse se focalisera sur l'adaptation d'un management afin de favoriser une bonne intégration.

### I. Hypothèse I – Les adaptations des espaces de travail sur les sites de restauration collective permettent l'insertion des personnes handicapées

#### *1.1. Introduction*

Pour cette première hypothèse, nous émettons l'idée que les adaptations des espaces de travail en restauration collective sont essentielles pour créer un environnement de travail accessible et inclusif.

Le dictionnaire Le Robert définit le terme « adaptation » comme l'action d'adapter ou de s'adapter, ainsi que la modification qui en résulte. Quant au verbe « adapter », il est défini comme « approprier, mettre en harmonie avec ». Ces définitions mettent en évidence le processus d'ajustement ou de modification d'un élément pour qu'il corresponde mieux à un contexte ou à un besoin particulier,

soulignant l'importance de l'harmonie et de l'adéquation dans le processus d'adaptation.<sup>85 86</sup>

Ces aménagements spécifiques jouent un rôle crucial dans l'intégration des personnes en situation de handicap moteur, en leur permettant non seulement d'accéder aux installations de manière autonome, mais aussi de réaliser leurs tâches professionnelles dans des conditions optimales. Qu'il s'agisse de l'installation de rampes, de l'élargissement des portes, ou de la mise en place de postes de travail ajustables, chaque adaptation vise à éliminer les obstacles physiques, à améliorer la sécurité des employés, et à promouvoir une culture d'inclusion. Ces efforts permettent non seulement de répondre aux besoins individuels des employés handicapés, mais aussi de renforcer l'engagement des entreprises envers la diversité et l'égalité des chances dans le milieu professionnel.

## *1.2. Quelques adaptations*

Pour favoriser l'intégration des personnes atteintes d'un handicap moteur dans la restauration collective, il est essentiel de mettre en place une série d'aménagements spécifiques visant à créer un environnement de travail réellement accessible et inclusif. Parmi les mesures les plus essentielles, l'installation de rampes d'accès, l'élargissement des portes, et la mise en place d'ascenseurs adaptés sont des étapes indispensables pour assurer une mobilité sans entrave dans les espaces de travail. Ces aménagements doivent être complétés par des zones de circulation suffisamment larges pour permettre aux employés en fauteuil roulant de se déplacer librement, non seulement dans les zones de travail, mais aussi dans les espaces de repos et les autres installations communes.<sup>87 88</sup>

---

<sup>85</sup> Le Robert. *Définition adaptation*, 2024. [en ligne]. Disponible sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/adaptation>. (Consulté le 22-08-2024).

<sup>86</sup> Le Robert. *Définition adapter*, 2024. [en ligne]. Disponible sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/adapter>. (Consulté le 22-08-2024).

<sup>87</sup> Accessibilityapp. *Workplace accessibility*, 2023. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/rYWg>. (Consulté le 20-7-2024).

<sup>88</sup> Employment Law Handbook. *Accessible workplaces a guide for employees with disabilities*, 2024. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/rYUA>. (Consulté le 23-7-2024).

En parallèle, l'aménagement des postes de travail joue un rôle déterminant. Des postes ajustables en hauteur et équipés de surfaces de travail ergonomiques permettent d'adapter l'environnement aux besoins physiques variés des employés handicapés. Des équipements spécifiques, comme des ustensiles de cuisine adaptés pour ceux ayant une dextérité réduite, contribuent également à créer un environnement de travail plus inclusif. Ces ajustements ne se limitent pas à la seule configuration des postes de travail, mais s'étendent également à l'organisation globale de l'espace de travail, garantissant que chaque employé puisse accomplir ses tâches de manière autonome et sécurisée.<sup>89</sup>

Un autre aspect important pour améliorer l'accessibilité, concerne la signalisation et le marquage au sol. Une signalisation claire et visible, associée à des marquages au sol adaptés facilite la navigation des employés à mobilité réduite à travers l'établissement. L'utilisation de panneaux indicatifs accessibles ne sert pas seulement à orienter les employés mais démontre également un engagement de l'entreprise envers l'inclusion, en rendant l'espace de travail plus accueillant et fonctionnel pour tous.

Il est également nécessaire que ces aménagements soient supervisés et régulièrement évalués par les instances représentatives du personnel, telles que le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Ces organes jouent un rôle clef dans le suivi de la mise en œuvre des aménagements, en s'assurant que ceux-ci respectent les normes d'accessibilité et répondent aux besoins des employés handicapés. Le recours à des études ergonomiques permet d'affiner ces ajustements tandis que l'intervention d'experts qualifiés, comme des ergonomes ou des organismes spécialisés tels que l'INRS (Institut National de Recherche et de sécurité), l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail), ou la CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et de Santé au Travail) peut garantir la mise en place de solutions adaptées et efficaces.

---

<sup>89</sup> Access Ate. *Physical disability accommodations*, 2024. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/rYUx>. (Consulté le 23-7-2024).

Enfin, les entreprises doivent anticiper le recrutement de personnes handicapées en prévoyant les aménagements nécessaires, y compris l'adaptation du temps de travail si nécessaires. Ces démarches proactives sont essentielles pour créer un environnement de travail véritablement inclusif, où chaque employé quel que soit son handicap, peut contribuer pleinement et efficacement. En sommes, ces mesures ne se contentent pas de rendre le lieu de travail accessible, elles favorisent également une culture d'inclusion qui valorise la diversité et l'égalité des chances.<sup>90</sup>

### *1.3. Théorie de l'ergonomie*

L'ergonomie est une discipline scientifique pour concevoir des environnements de travail qui optimisent à la fois le bien-être des employés et l'efficacité opérationnelle des systèmes. En restauration collective, cette discipline prend une importance particulière, notamment lorsqu'il s'agit d'adapter les espaces de travail pour les personnes atteintes de handicap moteur. L'ergonomie permet d'assurer que ces dernières disposent des outils et des aménagements nécessaires pour travailler dans des conditions sûres et efficaces.

#### *1.3.1. L'approche de l'ergonomie*

L'étude ergonomique d'un poste de travail est une méthode permettant d'évaluer et d'adapter les conditions de travail des employés, en particulier dans les environnements physiquement exigeants comme la restauration collective. Son objectif principal est d'identifier et de prévenir les risques professionnels, tels que les Troubles MusculoSquelettiques (TMS), les maladies professionnelles, et les accidents du travail. Pour ce faire, l'étude prend en compte divers critères, notamment l'ergonomie des postes, l'environnement de travail, les outils et équipements utilisés, ainsi que les contraintes posturales et les mouvements répétitifs. L'ergonomie, dans ce cadre, vise à adapter les espaces de travail aux capacités spécifiques des employés, en réduisant les contraintes physiques tout en augmentant leur sécurité et leur efficacité. En ce sens, elle est indispensable pour

---

<sup>90</sup> Ladapt.net. *Adaptation des postes de travail*. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lkts>. (Consulté le 23-3-2023).

créer un environnement de travail qui préserve la santé des travailleurs et améliore leur bien-être au quotidien.<sup>91 92</sup>

### 1.3.2. Personnalisation des postes de travail

La personnalisation des postes de travail est un aspect central de l'ergonomie, visant à adapter les espaces aux besoins spécifiques des employés. Cela inclut des ajustements comme la hauteur des surfaces de travail pour les rendre accessibles aux personnes en fauteuil roulant, ainsi que l'utilisation de sièges ergonomiques et d'outils de cuisine adaptés. Une étude ergonomique approfondie évalue les besoins en identifiant les aménagements nécessaires, telle que la réorganisation de l'espace de travail pour faciliter les mouvements et améliorer la qualité de vie au travail. Cette étude proactive propose des solutions variées pour améliorer les conditions de travail, par exemple en ajustant la disposition des équipements, en modifiant l'organisation du travail, ou en adaptant la charge de travail. Ces mesures, mises en place avant l'apparition de problèmes de santé, contribuent à la prévention des risques professionnels et peuvent être initiées par les institutions médicales, l'employeur, les représentants du personnel, ou les travailleurs eux-mêmes.<sup>93 94</sup>

### 1.3.3. Conceptions inclusives

L'ergonomie ne se limite pas aux postes de travail, elle englobe également l'interaction entre les travailleurs et les machines ou outils qu'ils utilisent. Dans le contexte de la restauration collective, cela peut se traduire par l'adaptation des équipements de cuisine pour qu'ils soient accessibles et faciles à utiliser pour tous, y compris pour les personnes en situation de handicap. De plus, la conception inclusive prônée par l'ergonomie vise à créer des environnements utilisables par le

---

<sup>91</sup> Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion. *Aménagement du poste de travail par l'étude ergonomique*, 6-4-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lkjQ>. (Consulté le 31-3-2023).

<sup>92</sup> Encyclopédia Universalis. *Ergonomie*, 2024. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/rYUe>. (Consulté le 11-7-2024).

<sup>93</sup> *Op. cit.* note 91, p. 68.

<sup>94</sup> *Op. cit.* note 92, p. 68.

plus grand nombre. Cela inclut la conception de voies de circulation larges, de zones de repos accessibles, et l'intégration de technologie assistives.<sup>95</sup>

Cette première hypothèse ne permet pas de répondre à elle seule en totalité à notre problématique. Pour cela nous allons en introduire une nouvelle ci-après.

## 2. Hypothèse 2 – Les lois mises en place favorisent et règlementent l'embauche des personnes en situation de handicaps

### *2.1. Introduction*

Dans le cadre de notre deuxième hypothèse, nous allons explorer l'évolution des lois qui ont été instaurées depuis le XXe siècle pour favoriser et régler l'embauche des personnes en situation de handicap. Cette analyse nous permettra de comprendre comment la législation a progressivement répondu aux besoins d'inclusion et de protection des droits de ces travailleurs, tout en façonnant les pratiques d'embauches dans les entreprises.

### *2.2. Historique des lois sur le handicap*

#### *2.2.1. Loi de 1957*

La loi n° 57-1223 du 23 novembre 1957 dispose du reclassement des travailleurs handicapés.

L'article 1<sup>er</sup>, du Titre I<sup>er</sup>, nous indique que la loi a pour objectif de promouvoir l'emploi et le reclassement des travailleurs handicapés par le biais de processus tels que la réadaptation fonctionnelle, la réadaptation, la rééducation ou la formation professionnelle. Elle considère comme travailleur handicapé toute personne dont les capacités physiques ou mentales sont effectivement réduites, limitant sa possibilité d'acquiescer ou de conserver un emploi.

Également, nous apprenons par l'article 2, du Titre I<sup>er</sup>, que la qualité de travailleur handicapé est déterminée par la Commission départementale des infirmes, en fonction du lieu de résidence de l'individu. Cette commission évalue l'orientation

---

<sup>95</sup> *Op. cit.* note 91, p. 68.

professionnelle des bénéficiaires et recommande des mesures pour favoriser leur reclassement dès que la qualité de travailleur handicapé est reconnue.<sup>96</sup>

## 2.2.2. Loi de 1975

La loi n° 75-534 du 30 juin 1975 dispose de l'orientation en faveur des personnes handicapées.

*« Art. 1<sup>er</sup>. – La prévention et le dépistage des handicaps, les soins, l'éducation, la formation et l'orientation professionnelle, l'emploi, la garantie d'un minimum de ressources, l'intégration sociale et l'accès aux sports et aux loisirs du mineur et de l'adulte handicapés physiques, sensoriels ou mentaux constituent une obligation nationale.*

*Les familles, l'État, les collectivités locales, [...] associent leurs interventions pour mettre en œuvre cette obligation en vue notamment d'assurer aux personnes handicapées toute l'autonomie dont elles sont capables.*

*A cette fin, l'action poursuivie assure, [...] l'accès du mineur et de l'adulte handicapés aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et leur maintien dans un cadre ordinaire de travail et de vie. [...] »<sup>97</sup>*

Ce premier article de loi détaille, tout d'abord, les domaines couverts par la législation, puis il spécifie les acteurs impliqués et enfin, expose l'objectif clair : instaurer une obligation nationale visant à maintenir un cadre de vie et de travail ordinaire.

Dans le deuxième chapitre, de cette même loi, intitulé « *Dispositions relatives à l'emploi* », au premier paragraphe intitulé « *Modifications de certaines dispositions du code du travail* », nous allons particulièrement nous intéresser à l'article 11.

---

<sup>96</sup> Légifrance. *Journal officiel de la République française. Lois et décrets (version papier numérisée) n°0273 du 24/11/1957 – Texte en accès protégé.* [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/p95u>. (Consulté le 3-1-2024).

<sup>97</sup> Légifrance. *Journal officiel de la République française. Lois et décrets (version papier numérisée) n°0151 du 01/07/1975 – Texte en accès protégé.* [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/p87i>. (Consulté le 3-1-2024).

*« Art. 11. – Est inséré dans le code du travail un article L. 119-5 rédigé comme suit :*

*Art. L. 119-5. – [...], des aménagements sont apportés, en ce qui concerne les personnes handicapées aux règles relatives à l'âge maximum d'admission à l'apprentissage, à la durée et aux modalités de la formation. Ces aménagements font l'objet d'un décret en Conseil d'État qui détermine, en outre, les conditions et les modalités d'octroi aux chefs d'entreprise formant des apprentis handicapés de primes destinées à compenser les dépenses supplémentaires ou le manque à gagner pouvant en résulter. »<sup>98</sup>*

Ce décret spécifie les critères et les procédures permettant d'accorder des primes particulières aux employeurs formant des apprentis handicapés. Ces incitations financières visent à compenser les coûts supplémentaires engagés ou les pertes financières liées à la formation d'apprentis en situation de handicap. En résumé, ce mécanisme a pour but d'apporter un soutien financier aux employeurs qui s'engagent dans la formation d'apprentis en situation de handicap et de favoriser ainsi leur participation active à l'inclusion professionnelle.

### 2.2.3. Loi de 1987

La loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés dispose de l'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés, des mutilés de guerre et assimilés.

*« Art. L. 323-1. – Tout employeur occupant au moins vingt salariés est tenu d'employer, à temps plein ou à temps partiel, des bénéficiaires de la présente section dans la proportion de 6 p. 100 de l'effectif total de ses salariés. »<sup>99</sup>*

---

<sup>98</sup> *Op. cit.* note 97, p. 70.

<sup>99</sup> Légifrance. *Journal officiel de la République française. Lois et décrets (version papier numérisée) n°0160 du 12/07/1987 – Texte en accès protégé.* [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/p7FX>. (Consulté le 3-1-2024).

Cet article de loi nous explique que les entreprises de vingt salariés ou plus doivent contribuer à l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, à hauteur de minimum 6 % de l'effectif de l'entreprise.

L'article L. 323-3 de la même loi détermine les catégories de personnes pouvant bénéficier de l'obligation d'emploi, institué par l'article L. 323-1, précédemment cité.

Les bénéficiaires d'emploi sont déterminés par la Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel, qui reconnaît les personnes en situation de handicap. Les critères d'éligibilité englobent les individus ayant subi des accidents du travail ou des maladies professionnelles entraînant une incapacité permanente d'au moins 10 %, ainsi que ceux bénéficiant d'une pension d'invalidité réduisant au moins des deux tiers leur capacité de travail ou de gain, et les anciens militaires titulaires d'une pension militaire d'invalidité.

Par ailleurs, les veuves de guerre non remariées recevant une pension en vertu du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre sont éligibles, à condition que le décès du conjoint soit attribuable à une blessure ou une maladie liée au service de guerre. Les orphelins de guerre de moins de vingt et un ans, ainsi que les mères veuves non remariées ou mères célibataires dont le conjoint ou l'enfant est décédé des suites d'une blessure ou d'une maladie imputable à un service de guerre, sont également inclus.

De plus, les veuves de guerre remariées peuvent être considérées si elles ont au moins un enfant à charge issu du mariage avec le militaire ou assimilé décédé, à condition d'avoir obtenu ou d'avoir été en droit d'obtenir une pension conformément aux conditions précédemment énoncées. Enfin, les femmes d'invalides internés pour aliénation mentale imputable à un service de guerre sont éligibles.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> *Op. cit.* note 99, p. 71.

### *2.2.3.1. AGEFIPH*

L'AGEFIPH est une association loi de 1901 qui a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Il s'agit d'un organisme français qui a été créé en 1987 pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

L'AGEFIPH est financé par une contribution des entreprises de plus de 20 salariés qui emploient moins de 6 % de travailleurs handicapés. Cette contribution est obligatoire et représente 0,5 % de la masse salariale de l'entreprise. L'AGEFIPH utilise ces fonds pour financer des actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, telles que des formations, des aides à l'embauche ou des aménagements de postes de travail.

L'association propose également des services et des conseils pour les employeurs, les personnes en situation de handicap et les professionnels de l'insertion professionnelle. Parmi ces services, on peut citer :

- Des aides financières pour l'embauche de personnes en situation de handicap ou pour l'adaptation des postes de travail.
- Des formations pour les employeurs sur l'emploi des personnes en situation de handicap et sur les aménagements de postes de travail.
- Des conseils pour les personnes en situation de handicap sur leur orientation professionnelle, leur recherche d'emploi ou leur adaptation au poste de travail.
- Des accompagnements personnalisés pour les personnes en situation de handicap, pour leur permettre de trouver un emploi adapté à leurs compétences et à leurs besoins.

Finalement nous pouvons dire que l'AGEFIPH est un organisme qui vise à favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap en proposant des

aides financières, des formations et des conseils pour les employeurs, les personnes en situation de handicap et les professionnels de l'insertion professionnelle.<sup>101</sup>

#### 2.2.4. Loi de 2005

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 dispose de l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Nous avons tout d'abord l'article 2, du Titre I<sup>er</sup>, qui redéfinit ce qu'est le handicap comme suit :

*« Art. L. 114. – Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. »<sup>102</sup>*

Ainsi que :

*« Toute personne handicapée a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale, qui lui garantit, en vertu de cette obligation, l'accès aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens ainsi que le plein exercice de sa citoyenneté.*

*L'État est garant de l'égalité de traitement des personnes handicapées sur l'ensemble du territoire et définit des objectifs pluriannuels d'actions. »<sup>103</sup>*

*« À cette fin, l'action poursuivie vise à assurer l'accès de l'enfant, de l'adolescent ou de l'adulte handicapé aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et son maintien dans un cadre ordinaire de scolarité, de*

---

<sup>101</sup> The Balance Money. *Phone Interview Questions to Ask the Interviewer*, 20-2-2021. [en ligne]. Disponible sur <https://vu.fr/AePG>. (Consulté le 31-3-2023).

<sup>102</sup> Légifrance. *Journal officiel de la République française. Lois et décrets (version électronique authentifié) n°0036 du 12/02/2005 – Texte en accès protégé*. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/mifC>. (Consulté le 3-1-2024).

<sup>103</sup> *ibid.*

*travail et de vie. Elle garantit l'accompagnement et le soutien des familles et des proches des personnes handicapées. »<sup>104</sup>*

La loi 2005-102, Chapitre II intitulé « *Emploi, travail adapté et travail protégé* », la Section 1 (Art. 23 à 25) traite du principe de non-discrimination. Celle-ci peut être pertinente à connaître pour pouvoir mieux appréhender la question et arriver à faire la différence entre ce qui est et ce qui n'est pas discrimination aux yeux de la loi, lors de notre terrain.

L'article 27 reprecise qu'un minimum légal de bénéficiaires de l'obligation d'emploi doivent être employés comme vu dans les articles L. 323-1 et L. 323-3, précédemment cités sur la loi de 1987. Auquel cas une contribution financière doit être versée à un fonds dédié à l'insertion des personnes handicapées dans le monde du travail.<sup>105</sup>

Finalement, la loi du 11 février 2005, adoptée par le Parlement français, a pour objectif de renforcer les droits des personnes handicapées et de favoriser leur pleine participation à la vie sociale. Elle a introduit le concept de « compensation du handicap » afin de permettre à toute personne en situation de handicap de mener une vie aussi autonome que possible en mettant à leur disposition les moyens nécessaires. La loi de 2005 a également créé l'obligation d'accessibilité généralisée pour les personnes handicapées dans tous les domaines de la vie quotidienne tels que les transports, les logements, les lieux publics, les établissements scolaires, les entreprises, *etc.*

Pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes handicapées, la loi a mis en place plusieurs dispositifs, notamment l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés pour les entreprises de plus de 20 salariés et la création de l'Allocation aux Adultes Handicapés (AAH) pour garantir un revenu minimum aux personnes handicapées en âge de travailler sans emploi.

---

<sup>104</sup> *Op. cit.* note 102, p. 74.

<sup>105</sup> *ibid.*

Enfin, le décret n° 2005-1587 du 19 décembre 2005 pris pour l'application de la loi du 11 février 2005 précise les mesures et modalités d'application pour garantir l'effectivité des droits des personnes handicapées, notamment en matière d'accessibilité et de compensation du handicap dans le cadre de la formation professionnelle. La loi du 11 février 2005 a donc constitué une avancée majeure en faveur des droits des personnes handicapées en France.

À ce jour, les entreprises sont contraintes à une obligation d'embauche de salarié ayant un handicap, à hauteur d'un pourcentage calculé selon la taille de l'entreprise.

### 2.2.5. Convention de 2006

La Convention relative aux Droits des Personnes Handicapées (CDPH) est établie le 13 décembre 2006 à New York au siège de l'ONU. Avec une entrée en vigueur au 3 mai 2008, celle-ci a obtenu 164 signataires dont la France, sur les 189 parties présentes alors au siège de l'ONU.

La CDPH reconnaît les droits de l'Homme et les libertés fondamentales de toutes les personnes en situation de handicap, sans égard au type ou à la sévérité du handicap. Cette convention s'étend à toutes les personnes handicapées, qu'elles le soient depuis leur naissance, qu'elles aient acquis un handicap au cours de leur vie ou qu'elles soient âgées.<sup>106</sup>

### 2.2.6. Loi de 2015

La loi n° 2015-988 du 5 août 2015 ratifie l'ordonnance n° 2014-1090 du 26 septembre 2014 relative à la mise en accessibilité des établissements recevant du public, des transports publics, des bâtiments d'habitation et de la voirie pour les

---

<sup>106</sup> United Nations Treaty Collection. *Convention relative aux droits des personnes handicapées*. [en ligne]. Disponible sur [https://treaties.un.org/doc/Publication/CTC/Ch\\_IV\\_15.pdf](https://treaties.un.org/doc/Publication/CTC/Ch_IV_15.pdf). (Consulté le 4-1-2024).

personnes handicapées et visant à favoriser l'accès au service civique pour les jeunes en situation de handicap.<sup>107</sup>

### 2.2.7. Loi à aujourd'hui

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 dispose de la liberté de choisir son avenir professionnel. Le Titre III « *Disposition relative à l'emploi* », Chapitre I<sup>er</sup> « *Favoriser l'entreprise inclusive* », Section 1 « *Simplifier l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés* » nous indique que l'objectif principal est de simplifier les procédures administratives liées à cette obligation, incitant ainsi les entreprises à participer davantage à l'inclusion professionnelle.

À la suite de la ratification de cette loi, afin de responsabiliser les entreprises, le décompte de l'obligation d'emploi se fait au niveau de l'entreprise, lieu de décision des politiques de ressources humaines, englobant toutes les entreprises, même celles de moins de vingt salariés, les encourageant à déclarer leurs efforts en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Pour développer une politique d'emploi inclusive, tous les types d'emploi seront pris en compte dans le décompte des bénéficiaires de l'obligation d'emploi, favorisant ainsi l'emploi sous différentes formes, notamment les stagiaires et les périodes de mise en situation.

La Déclaration d'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (DOETH) sera simplifiée par la suppression de certaines déductions et minorations, et son intégration dans la Déclaration Sociale Nominative (DSN). Ces mesures visent à

---

<sup>107</sup> Légifrance. *Journal officiel de la République française. Lois et décrets (version électronique authentifiée) n°0180 du 06/08/2015 – Texte en accès protégé.* [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/p9MU>. (Consulté le 3-1-2024).

faciliter la conformité des entreprises avec leurs obligations et à renforcer leur engagement en faveur de l'inclusion des travailleurs handicapés.<sup>108 109</sup>

Les deux premières hypothèses ne permettent pas de répondre à notre problématique. Par conséquent, nous allons introduire notre troisième hypothèse pour essayer de répondre au mieux à notre problématique.

### 3. Hypothèse 3 – Les ressources humaines en restauration collective respectent la non-discrimination à l'embauche des personnes en situation d'invalidités

#### 3.1. Les ressources humaines

Les professionnels des Ressources Humaines ou RH, sont chargés de gérer les relations entre les employeurs et les employés. Ils s'occupent de la gestion des compétences, des recrutements, de la gestion des carrières, de la paie et des avantages sociaux, de la formation et du développement des compétences, ainsi que de la gestion des conflits et de la communication interne, mais aussi des licenciements.

Les professionnels des RH sont au cœur de la gestion du capital humain de l'entreprise. Ils sont chargés de la gestion et du développement des talents, de la planification stratégique des ressources humaines, de la mise en place de politiques et de procédures de RH, ainsi que de la gestion des relations sociales avec les partenaires sociaux.

Le rôle des professionnels RH a considérablement évolué ces dernières années avec l'arrivée de nouvelles technologies et l'émergence de nouveaux défis en matière de recrutement, de fidélisation des talents et de développement des compétences. Aujourd'hui, les professionnels des RH doivent être en mesure de développer des

---

<sup>108</sup> Légifrance. *Journal officiel de la République française. Lois et décrets (version électronique authentifié) n°0205 du 06/09/2018 – Texte en accès protégé.* [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/p9Oo>. (Consulté le 3-1-2024).

<sup>109</sup> Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion. *Obligation d'emploi des travailleurs handicapés.* [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/p9OE>. (Consulté le 4-1-2024).

stratégies innovantes pour attirer, motiver et fidéliser les talents, tout en assurant la conformité aux normes légales et réglementaires.

Les formations pour accéder aux métiers des RH sont nombreuses et variées, allant de la licence professionnelle aux masters spécialisés, en passant par les écoles de commerce et les écoles d'ingénieurs. Les formations en alternance, qui permettent de combiner théorie et pratique en entreprise, sont également très appréciées par les employeurs.

Enfin, les professionnels des RH doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux changements et aux évolutions de leur environnement professionnel. Ils doivent être capables de travailler en équipe, de communiquer efficacement et de faire preuve de flexibilité et de créativité pour résoudre les problèmes et saisir les opportunités.<sup>110</sup>

Les Responsables des Ressources Humaines (RH) et Responsables de Ressources Humaines (RRH) jouent un rôle essentiel en garantissant le respect des réglementations en vigueur. Ils veillent à ce que les pratiques de l'entreprise soient conformes au Code du travail, aux conventions collectives et au règlement intérieur. Leur mission est de s'assurer que les règles et normes légales sont scrupuleusement appliquées, contribuant ainsi à une gestion harmonieuse et légale des ressources humaines au sein de l'organisation.

### *3.2. Principe de discrimination à l'embauche*

Nous allons voir ici les différentes formes de discrimination qui peuvent survenir lors du processus d'embauche, ainsi que les moyens de prévention et la lutte contre la discrimination.

Les discriminations à l'embauche peuvent prendre différentes formes tels que la discrimination liée à l'âge, au genre, à l'origine sociale ou ethnique, à la situation familiale ou au handicap. Ces discriminations peuvent se manifester à différents

---

<sup>110</sup>Orientation – Éducation. *Ressources humaines définition formation et missions*, [en ligne]. Disponible sur <https://vu.fr/baxY>. (Consulté le 8-3-2023).

stades du processus d'embauche : lors de la rédaction de l'offre d'emploi, de la sélection des candidats, de l'entretien d'embauche ou de la décision finale.<sup>111</sup>

La discrimination à l'embauche peut avoir des conséquences graves sur les personnes qui en sont victimes, comme l'exclusion du marché du travail, la précarisation de l'emploi, le sentiment d'injustice et d'humiliation. En outre, la discrimination à l'embauche peut également avoir des conséquences négatives sur les entreprises, en termes de perte de talents, de diminution de la performance et de l'efficacité, ou de réputation.

Pour lutter contre celle-ci, il est recommandé de mettre en place des mesures de prévention, comme la sensibilisation des employeurs et des recruteurs à la question de la discrimination, la mise en place de critères de sélection objectifs et pertinents ou la diversification des canaux de recrutement. Il est important de savoir que la législation française prévoit des dispositions visant à lutter contre la discrimination à l'embauche car celle-ci est illégale et qu'elle peut faire l'objet de poursuites judiciaires.<sup>112</sup>

### *3.3. Déroulement de l'embauche*

Nous allons détailler les étapes clefs du processus d'embauche. Il peut varier selon les entreprises et les postes à pourvoir.

Voici les étapes :

- Annonce du poste : L'entreprise publie une annonce de poste sur différents sites d'emploi ou sur son propre site web.
- Pré-sélection des candidatures : Les recruteurs passent en revue les candidatures reçues et sélectionnent celles qui correspondent le mieux aux critères de l'emploi.

---

<sup>111</sup> Défenseur des droits. *Lutter contre les discriminations à l'embauche*. [en ligne]. Disponible sur <https://vu.fr/SPAc>. (Consulté le 8-3-2023).

<sup>112</sup> *ibid.*

- Entretien téléphonique : Les recruteurs peuvent appeler les candidats présélectionnés pour leur poser des questions de base sur leur expérience professionnelle, leurs compétences et leur motivation pour le poste.
- Entretien en personne : Les candidats retenus pour un entretien en personne rencontrent un recruteur ou un responsable des ressources humaines pour discuter de leur candidature en détail, de leur expérience professionnelle, de leurs compétences et de leurs réalisations.
- Entretien avec le responsable hiérarchique : Les candidats sélectionnés pour un deuxième entretien peuvent rencontrer le responsable hiérarchique du poste, qui évalue les compétences techniques et le savoir-être du candidat, ainsi que sa capacité à travailler en équipe.
- Vérification des références : Les recruteurs peuvent contacter les références fournies par le candidat pour vérifier ses antécédents professionnels et son comportement au travail.
- Offre d'emploi : Si le candidat est jugé approprié pour le poste, l'entreprise peut lui faire une offre d'emploi, qui peut inclure des détails tels que le salaire, les avantages sociaux et les horaires de travail.
- Intégration : Après avoir accepté l'offre d'emploi, le nouvel employé passe par un processus d'intégration, qui peut inclure une formation sur l'entreprise, le poste et les politiques de l'entreprise, ainsi que des présentations aux collègues de travail.<sup>113</sup>

### 3.3.1. Biais inconscients

*« Lorsque ces règles et ces procédures sont floues, subjectives ou informelles, elles laissent place à des décisions arbitraires, au sein desquelles peuvent s'insérer des biais cognitifs. Ces biais correspondent à des attitudes ou à des stéréotypes qui, sous la forme de raccourcis mentaux, affectent la compréhension, les actions et les décisions de manière inconsciente, involontaire et non intentionnelle (Brière et al., 2022). » (Beaudry C., Deschênes A.-A., Hartog G., et al., 2023)*

---

<sup>113</sup> *Op. cit.* note 101, p. 74.

Cette citation met en lumière les dangers associés à l'absence de clarté et de structure dans les règles et les procédures, en particulier dans les contextes décisionnels. Lorsque ces règles sont floues, subjectives ou informelles, elles créent un espace où des décisions arbitraires peuvent émerger. L'arbitraire ici n'est pas seulement le fruit d'une volonté délibérée, mais peut être exacerbé par l'influence des biais cognitifs.

Les biais cognitifs, tels que mentionnés dans cette citation, sont des mécanismes mentaux inconscients qui prennent la forme de raccourcis cognitifs. Ces derniers peuvent affecter la compréhension, les actions et les décisions de manière involontaire. Ils se manifestent souvent sous la forme de stéréotypes ou d'attitudes préconçues, qui, bien que non intentionnels, peuvent déformer la réalité et mener à des décisions partiales. Cela signifie que même des individus bien intentionnés peuvent, sans s'en rendre compte, laisser leurs décisions être influencées par des biais sous-jacents lorsqu'ils naviguent dans des contextes où les directives ne sont pas claires.

La citation souligne également que l'absence de règles précises et objectives permet à ces biais de s'infiltrer plus facilement dans les processus décisionnels. Par exemple, dans un environnement où les critères de sélection pour un emploi ne sont pas clairement définis, un recruteur pourrait inconsciemment favoriser un candidat qui lui ressemble ou qui correspond à certains stéréotypes, même s'il n'en a pas l'intention. Ainsi, le manque de structure formelle peut conduire à des inégalités et à des décisions qui ne sont pas fondées sur des critères objectifs.

Finalement, la citation de Beaudry et *a/*. (2023) met en garde contre les dangers de la subjectivité et du manque de formalité dans les processus décisionnels. Elle souligne la nécessité d'établir des règles claires et objectives pour minimiser l'influence des biais cognitifs, qui, bien qu'inconscients et involontaires, peuvent avoir des conséquences significatives sur l'équité et l'efficacité des décisions prises.

### 3.4. La stigmatisation

Le terme stigmatte apparaît au XVe siècle, par un emprunt au latin *stigmata* et qui signifie « marque imprimée aux esclaves » lui-même emprunté au grec *stigma* qui signifie « piqûre », « plaie ouverte »<sup>114</sup>. Le dictionnaire le Robert nous donne en première signification une définition venant de la religion : « *Blessure du Christ, marques miraculeuses disposées sur le corps du Christ* ». En deuxième signification nous avons la définition suivante : « *Marque laissée sur la peau (par une plaie, une maladie)* »<sup>115</sup>. Erving Goffman (1922-1982) est le pionnier de la recherche sur la sociologie de la stigmatisation. De nombreux sociologues se baseront sur ses travaux car considéré comme une référence dans le domaine.

#### 3.4.1. Les origines de la stigmatisation

Dans cette partie nous nous baserons essentiellement sur l'œuvre de Erving Goffman, *Stigmatte* (1975), pour étayer nos propos, ainsi que sur des ouvrages reprenant son idée.

Goffman (1975) reprend l'origine du mot « stigmatte », dans son ouvrage du même nom, de la même manière dont nous l'avons fait précédemment. Venant du grec, il servait à cette époque à désigner des marques corporelles qui participeraient à afficher les traits inhabituels et méprisables, quant au statut moral de la personne ainsi cité (Goffman, 1975, p. 11). En effet, nous constatons que dès la création de ce terme au temps des Grecs, il avait déjà pour sens de « montrer du doigt » (Javeau, 2014, p. 279).

Puis, quand vint l'ère chrétienne, deux nouveaux sens métaphoriques se sont ajoutés à ce terme, ce qui a pour effet d'enrichir celui-ci. Le premier sens fait référence « *aux marques laissées sur le corps par la grâce divine, qui prenaient la*

---

<sup>114</sup> Simon Edith. *Stigmatte. Les concepts en sciences infirmières*, 2012, 293 p. [en ligne]. Disponible sur <https://vu.fr/MaIH>. (Consulté le 12-3-2023).

<sup>115</sup> Le Robert. *Stigmatte - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples*, Paris, 18-7-2022. [en ligne]. Disponible sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/stigmatte>. (Consulté le 12-3-2023).

*forme de plaie éruptive bourgeonnant sur la peau* » (Goffman, 1975, p. 11). Le deuxième sens « *se rapportait aux signes corporels d'un désordre physique* » (*ibid.*)

### 3.4.2. La stigmatisation de nos jours

De nos jours le terme s'emploie dans un sens plutôt proche du sens originel.

Rochedy (2014), dans un article, explore le concept de stigmatisation en sociologie en s'appuyant sur les travaux d'Erving Goffman, qui sont examinés dans un ouvrage coordonné par Stéphane Héas et Christophe Dargère. Nous pouvons voir qu'il existe trois catégories de stigmates à savoir : corporels, liés à la personnalité et tribaux. Il souligne la diversité des stigmates, notant qu'ils peuvent être individuels, combinatoires, éphémères ou irréversibles, entraînant différents niveaux d'exclusion sociale.

L'article nous montre également une analyse de la dynamique des espaces sociaux, comme les salles de sports en tant que lieux ambivalents d'intégration et d'exclusion pour les stigmatisés. Il explore également les diverses réactions des individus stigmatisés, certains cherchant le soutien moral en formant des groupes, alors que d'autres dissimulent leur stigmatisme ou se confient à des personnes de confiance.

Enfin, il est souligné que les personnes stigmatisées, soutenues par leur proches, développent des stratégies pour faire face aux défis du stigmate, préservant ainsi leur connexion sociale.

Donc, lesdites marques se distinguent en trois grands groupes de stigmates. Tout d'abord nous avons « *les monstruosité du corps – les diverses difformités* », (*ibid.*, p. 14).

Puis nous trouvons :

*« ...les tares du caractère, qui aux yeux d'autrui prennent, l'aspect d'un manque de volonté, de passion irrépressibles ou antinaturelles, de croyance égarées et rigides, de malhonnêteté et dont on infère l'existence chez un individu par ce que l'on sait qu'il est ou a été, par exemple, mentalement*

*dérangé, emprisonné, drogué, alcoolique, homosexuel, chômeur, suicidaire ou d'extrême-gauche. » (ibid.).*

Enfin le dernier groupe rassemble « *les stigmates tribaux que sont la race, la nationalité et la religion, qui peuvent se transmettre de génération en génération et contaminer également tous les membres d'une famille. » (ibid.).*

Kirouac et *al.* nous parlent de l'amalgame qui est souvent fait entre un stigmaté et un attribut.

*« L'un des malentendus les plus fréquents réside dans l'association souvent confondante entre l'attribut et le stigmaté. Goffman explique qu'un individu peut être marqué par un attribut qui le rend différent et le discrédite aux yeux des autres membres de la société, le faisant ainsi tomber au rang "d'individu vicié, amputé", (1975, p. 12). Un tel attribut constitue un stigmaté, précise l'auteur, "surtout si le discrédit qu'il entraîne est très large ; parfois aussi on parle de faiblesse, de déficit ou de handicap" (ibid.) » (Kirouac et al., 2017, p. 114).*

Ce passage nous explique que lorsqu'un individu a une caractéristique différente de ses semblables qui peut être associée à une faiblesse, un déficit ou un handicap, cela peut être considéré comme un stigmaté s'il est vu négativement par les autres membres de la société et qu'il peut entraîner des conséquences négatives pour cette personne. Il nous est expliqué aussi qu'il est important de faire la différence entre un attribut et un stigmaté.

*« Quant à nous, ceux qui ne divergent pas de nos attentes particulières, je nous appellerais les normaux », (Goffman, 1975, p. 15).* Cependant la définition que nous donne Goffman, quant aux stigmates, est souvent mal comprise. En effet lorsqu'il différencie les normaux des stigmatisés, il ne parle pas en réalité des personnes mais bien des perspectives qui se situent au sein d'un même contexte social.

### 3.4.3. Différentes sortes de stigmatisations

#### 3.4.3.1. Stigmatisation de la maladie mentale

La stigmatisation de la maladie mentale est un problème répandu dans la société, qui peut avoir des conséquences graves sur la vie des personnes touchées et sur leur capacité à obtenir des soins de santé mentale appropriés.

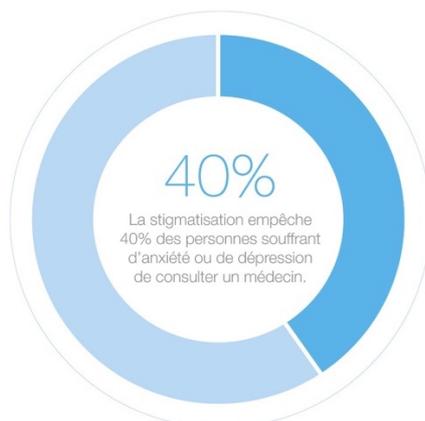
Il existe différentes formes de stigmatisation, telles que la discrimination, le harcèlement, l'exclusion sociale et la violence. Il explique également que la stigmatisation peut être le résultat de la méconnaissance ou des préjugés, et qu'elle peut toucher tous les aspects de la vie, y compris le travail, l'éducation, le logement et les relations personnelles.

Nous pouvons voir que lutter contre la stigmatisation de la maladie mentale est un processus complexe qui nécessite des efforts à long termes, dans le but d'aider à améliorer l'accès aux soins de santé mentale et à réduire les préjugés et la discrimination. Il propose également des stratégies pour lutter contre la stigmatisation qui impliquent des changements dans les attitudes et les comportements individuels, ainsi que des politiques et des pratiques institutionnelles qui favorisent la santé mentale et réduisent la stigmatisation, telles que l'éducation, la sensibilisation, la promotion de la santé mentale et la création d'environnements favorables à la santé mentale.

La stigmatisation peut empêcher les personnes atteintes de maladie mentale de chercher de l'aide et de se faire soigner, ce qui peut aggraver leur état de santé. Par conséquent, il est important de promouvoir une culture de bienveillance, d'ouverture et de soutien envers les personnes atteintes de maladies mentales.

Nous pouvons percevoir un encouragement vers un effort continu qui nécessite l'engagement et la participation de tous les acteurs de la société dans la lutte contre la stigmatisation de la maladie mentale, y compris les personnes atteintes de maladie mentale elles-mêmes, ainsi que leurs familles, leurs amis et leurs communautés, les gouvernements, les professionnels de la santé, les employeurs, les médias et le grand public.

Figure 3 - Taux de la population s'empêchant de consulter de peur de la stigmatisation<sup>116</sup>



### 3.4.3.2. Stigmatisation de la pauvreté

Groce *et al.* (2011) met en lumière la stigmatisation de la pauvreté et ses conséquences pour les politiques et les pratiques sociales. Cette stigmatisation se caractérise par la tendance à blâmer les personnes pauvres pour leur situation, plutôt que de reconnaître les facteurs systémiques qui contribuent à la pauvreté. Les répercussions de la stigmatisation peuvent être négatives pour les personnes concernées, notamment en ce qui concerne leur bien-être psychologique, leur accès aux services sociaux et leur participation sociale. Elle peut également affecter les perceptions et les attitudes des décideurs politiques, ce qui peut avoir des conséquences sur les politiques et les pratiques sociales.

Le document nous propose des stratégies pour lutter contre la stigmatisation de la pauvreté, en travaillant à changer les attitudes et les perceptions du public, en promouvant une compréhension plus nuancée de la pauvreté et de ses causes, et en mettant en place des politiques et des pratiques sociales qui tiennent compte des réalités des personnes pauvres. Il souligne également l'importance de mettre en place des politiques et des programmes qui visent à lutter contre la stigmatisation

---

<sup>116</sup> Fondation Canadienne pour l'Amélioration des Services de Santé Mentale. *Lutte contre la stigmatisation de la maladie mentale*, 1-2007. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lejL>. (Consulté le 23-3-2023).

de la pauvreté, notamment en encourageant la participation des personnes pauvres dans la prise de décisions concernant les politiques qui les affectent.<sup>117</sup>

L'article intitulé « *Les objectifs de développement durable et la réduction de la pauvreté : implications pour la santé mentale* » de Inglis et al. (2022)<sup>118</sup> met en évidence la relation entre la réduction de la pauvreté et la santé mentale. En effet, la pauvreté est un facteur de risque important pour la santé mentale, et les personnes vivant dans la pauvreté sont plus susceptibles de souffrir de troubles mentaux. Le document souligne également que la stigmatisation de la pauvreté et de la maladie mentale peut empêcher les personnes concernées de recevoir les soins appropriés.

Cet article met en avant les liens entre la réduction de la pauvreté et les Objectifs de Développement Durable (ODD), en soulignant que la réduction de la pauvreté est un objectif clé des ODD. Il propose des stratégies pour améliorer la santé mentale des personnes vivant dans la pauvreté, notamment en renforçant les systèmes de protection sociale, en améliorant l'accès aux soins de santé mentale et en réduisant la stigmatisation de la pauvreté et de la maladie mentale.

En conclusion, les deux documents vus ci-avant soulignent l'importance de prendre en compte la stigmatisation de la pauvreté dans la conception et la mise en œuvre des politiques et des pratiques sociales, afin de promouvoir une société plus inclusive et équitable. Ils appellent à une approche globale et intégrée pour relever les défis complexes posés par la pauvreté et la santé mentale, et à une action concertée pour promouvoir une compréhension plus nuancée de la pauvreté, pour

---

<sup>117</sup> Groce Nora, Kett Maria, Lang Raymond et al. Disability and Poverty: the need for a more nuanced understanding of implications for development policy and practice. *Third World Quarterly*, 2011, vol. 32, no 8, p. 1493-1513. . [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/leuH>. (Consulté le 30-3-2023).

<sup>118</sup> Inglis Greig, Jenkins Pamela, McHardy Fiona et al. Poverty stigma, mental health, and well-being: A rapid review and synthesis of quantitative and qualitative research. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 2022, vol. 10, no 1002, 24 p. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/leuu>. (Consulté le 19-3-2023).

lutter contre les préjugés et pour créer des environnements plus inclusifs et équitables.<sup>119</sup>

### *3.4.3.3. Stigmatisation de la race ou l'ethnicité*

Dans cette partie nous nous baserons sur la « Conférence mondiale contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée »<sup>120</sup> publié par l'UNESCO<sup>121</sup> soit l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture. Il s'agit d'un rapport qui présente des stratégies pour promouvoir la citoyenneté mondiale et la culture de la paix par le biais de l'éducation.

Le document met en avant l'importance de l'éducation pour lutter contre la discrimination, le racisme et la xénophobie. Il souligne que l'éducation est un outil puissant pour promouvoir la compréhension, la tolérance et le respect mutuel entre les cultures et les peuples. Il encourage donc les éducateurs à intégrer des activités et des programmes éducatifs qui mettent l'accent sur la citoyenneté mondiale et la culture de la paix.

Le rapport met également l'accent sur l'importance de la participation des jeunes dans la promotion de la citoyenneté mondiale et de la culture de la paix. Il encourage les éducateurs à impliquer les jeunes dans la prise de décision et dans la mise en place de projets qui visent à promouvoir la paix et l'inclusion sociale.

Il nous est présenté également des exemples concrets de programmes éducatifs qui ont été mis en place dans différents pays pour promouvoir la citoyenneté mondiale et la culture de la paix. Ces programmes ont notamment mis l'accent sur

---

<sup>119</sup> *Op. cit.* note 118, p. 88.

<sup>120</sup> L'UNESCO contre le racisme. *Conférence mondiale contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée*, 21-3-2023. [en ligne]. Disponible sur [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000123862\\_fre](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000123862_fre). (Consulté le 31-3-2023).

<sup>121</sup> Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture. *UNESCO : Accueil*, 21-3-2023. [en ligne]. Disponible sur <https://www.unesco.org/fr>. (Consulté le 31-3-2023).

l'enseignement de l'histoire et de la culture des autres pays, ainsi que sur le développement de compétences sociales et émotionnelles chez les élèves.

Enfin, le rapport attire notre attention sur l'importance de la coopération internationale pour promouvoir la citoyenneté mondiale et la culture de la paix. Il encourage les gouvernements et les organisations internationales à travailler ensemble pour développer des politiques et des programmes éducatifs qui visent à promouvoir la compréhension, la tolérance et le respect mutuel entre les cultures et les peuples.

En somme, la déclaration de l'UNESCO met en avant l'importance de l'éducation dans la promotion de la citoyenneté mondiale et de la culture de la paix, ainsi que la nécessité de promouvoir la compréhension, la tolérance et le respect mutuel entre les cultures et les peuples pour lutter contre la discrimination, le racisme et la xénophobie.<sup>122</sup>

#### *3.4.3.4. Stigmatisation de l'orientation sexuelle*

Comme nous pouvons le voir dans une enquête de Santé Publique France, menée auprès de jeunes âgés de 11 à 18 ans, qui s'intitule « Stigmatisation des minorités sexuelles : un déterminant clef de leur état de santé ».<sup>123</sup>

Les résultats obtenus permettent ici évaluer le comportement de ces personnes ainsi que leurs habitudes en matière de santé.

Le rapport aborde notamment la question de la stigmatisation liée à l'orientation sexuelle. Il révèle que près d'un adolescent sur quatre en France a été victime de propos discriminatoires à caractère homophobe au cours de l'année précédente. Les jeunes qui s'identifient comme homosexuels sont plus susceptibles d'être victimes de discrimination que les jeunes hétérosexuels.

---

<sup>122</sup> *Op. cit.* note 120, p. 89.

<sup>123</sup> Santé Publique France. *Stigmatisation des minorités sexuelles : un déterminant clef de leur état de santé*, 17-5-2021. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/leZM>. (Consulté le 13-3-2023).

Le rapport nous explique également que la stigmatisation liée à l'orientation sexuelle peut avoir un impact négatif sur la santé mentale des adolescents, en particulier sur leur bien-être psychologique et leur estime de soi. Il est donc important de lutter contre cette stigmatisation pour garantir la santé et le bien-être des jeunes.

A l'aide des résultats obtenus nous pouvons mettre en avant plusieurs actions possibles pour lutter contre la stigmatisation liée à l'orientation sexuelle, notamment l'éducation et la sensibilisation des jeunes, des professionnels de santé et de l'ensemble de la société. Il recommande également la mise en place de politiques publiques pour garantir l'égalité des droits pour tous les individus, quelles que soient leur orientation sexuelle ou leur identité de genre.

En somme, ce rapport de Santé publique France met en évidence l'importance de lutter contre la stigmatisation liée à l'orientation sexuelle chez les adolescents, et souligne l'impact négatif de cette stigmatisation sur la santé mentale des jeunes. Il propose également des actions concrètes pour lutter contre cette stigmatisation et favoriser l'égalité des droits pour tous.<sup>124</sup>

#### *3.4.3.5. Stigmatisation des maladies infectieuses*

Pour aborder le sujet de la stigmatisation des maladies infectieuses nous pouvons nous baser sur « *Stigma and infectious disease control : lessons from the Ebola outbreak in Liberia* »<sup>125</sup> qui a été publié dans la revue BMC Public Health en 2019. L'article examine le rôle de la stigmatisation dans le contrôle des maladies infectieuses, en se concentrant sur l'épidémie d'Ebola.

Nous apprenons que la stigmatisation peut avoir un impact négatif sur les efforts de lutte contre les maladies infectieuses, en décourageant les personnes à chercher des soins médicaux et en encourageant la propagation de la maladie. L'auteur s'appuie ici, sur des entretiens menés avec des membres de la communauté et des

---

<sup>124</sup> *Op. cit.* note 123, p. 90.

<sup>125</sup> Saeed Fahimeh, Mihan Ronak,1, Mousavi S. Zeinab et al. A Narrative Review of Stigma Related to Infectious Disease Outbreaks: What Can Be Learned in the Face of the Covid-19 Pandemic?. *Pub Med Central*, 2-12-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lfe8>. (Consulté le 11-3-2023).

professionnels de la santé en Liberia pour montrer comment la stigmatisation a affecté les efforts de lutte contre Ebola dans ce pays.

Nous pouvons retenir des recommandations pour lutter contre la stigmatisation dans les situations de crise sanitaire, notamment en améliorant la communication sur les risques sanitaires, en impliquant la communauté dans la réponse à la crise, en offrant des soins de santé sans stigmatisation et en fournissant un soutien psychologique aux personnes touchées par la stigmatisation.

Pour conclure, l'article met en évidence l'importance de lutter contre la stigmatisation dans le contrôle des maladies infectieuses et offre des recommandations pour y parvenir.<sup>126</sup>

#### *3.4.3.B. Stigmatisation du handicap*

Dans cette partie nous prendrons en cadre de référence l'article « *Reconsidering the Stigma of Physical Disability : Wheelchair Use and Public Kindness* »<sup>127</sup> de Cahill Spencer E. et Eggleston Robin examine la stigmatisation des personnes en situation de handicap physique qui utilisent un fauteuil roulant. Les auteurs soutiennent que bien que les personnes en fauteuil roulant soient souvent considérées comme « différentes » par les personnes valides, la gentillesse publique peut souvent atténuer cette stigmatisation.

L'article met en avant la manière dont la gentillesse publique peut réduire la stigmatisation. Les auteurs soulignent que de petits gestes de gentillesse tels que tenir une porte ou offrir de l'aide peuvent aider les personnes en situation de handicap physique à se sentir plus à l'aise dans les espaces publics et à réduire les stigmates associés à leur condition. De plus, l'article suggère que cette gentillesse publique peut également aider à changer les attitudes sociales envers les personnes

---

<sup>126</sup> *Op. cit.* note 125, p. 91.

<sup>127</sup> Cahill Spencer E., Eggleston Robin. *Reconsidering the Stigma of Physical Disability: Wheelchair Use and Public Kindness. The Sociological Quarterly*, 1995, vol. 36, no 4, pp.681-698. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lfeT>. (Consulté le 31-3-2023).

en fauteuil roulant en encourageant une acceptation plus large et une compréhension de leur expérience.

Cependant, l'article ne prend pas en compte la façon dont la stigmatisation peut être enracinée dans des structures sociales plus larges. Par exemple, l'accessibilité physique des espaces publics peut limiter la capacité des personnes en fauteuil roulant à participer pleinement à la vie sociale, ce qui peut à son tour renforcer la stigmatisation. En outre, l'article ne traite pas de la façon dont la stigmatisation peut varier en fonction de facteurs tels que l'âge, le sexe, la race ou d'autres caractéristiques sociales.

En somme, bien que l'article de Cahill et Eggleston souligne l'importance de la gentillesse publique pour atténuer la stigmatisation des personnes en situation de handicap physique qui utilisent un fauteuil roulant, il ne prend pas en compte les facteurs sociaux plus larges qui peuvent renforcer cette stigmatisation.<sup>128</sup>

Les trois premières hypothèses, malgré leur complémentarité, ne suffisent pas à résoudre entièrement notre problématique. Par conséquent, nous allons introduire une quatrième et dernière hypothèse afin d'approfondir notre analyse et de tenter de répondre de manière plus complète à notre question de recherche.

#### 4. Hypothèse 4 – Un management adapté est indispensable pour favoriser la bonne intégration d'une personne avec un handicap

##### 4.1. Le management

Le mot « management » vient du latin *manu agere*, qui signifie « agir avec la main » ou « diriger ». En français, il est emprunté à l'anglais *manage*, dérivé du moyen anglais *managen*, qui signifie « diriger ». Ce terme reflète l'idée de diriger ou de gérer, passant de la manipulation physique à la gestion des organisations et des ressources humaines.

---

<sup>128</sup> *Op. cit.* note 127, p. 92.

Le management, essentiel pour toutes les organisations, vise à améliorer leur performance, en organisant, en dirigeant et en contrôlant les activités de l'entreprise. Il englobe, la gestion, l'administration et les ressources humaines, avec pour objectif final la croissance de l'entreprise via la réduction des coûts et l'optimisation des bénéfices. On distingue le management opérationnel, axé sur les décisions à court terme pour la gestion quotidienne, du management stratégique, qui se concentre sur les décisions à long terme prises par la direction, comme les acquisitions ou l'expansion de l'entreprise. <sup>129</sup>

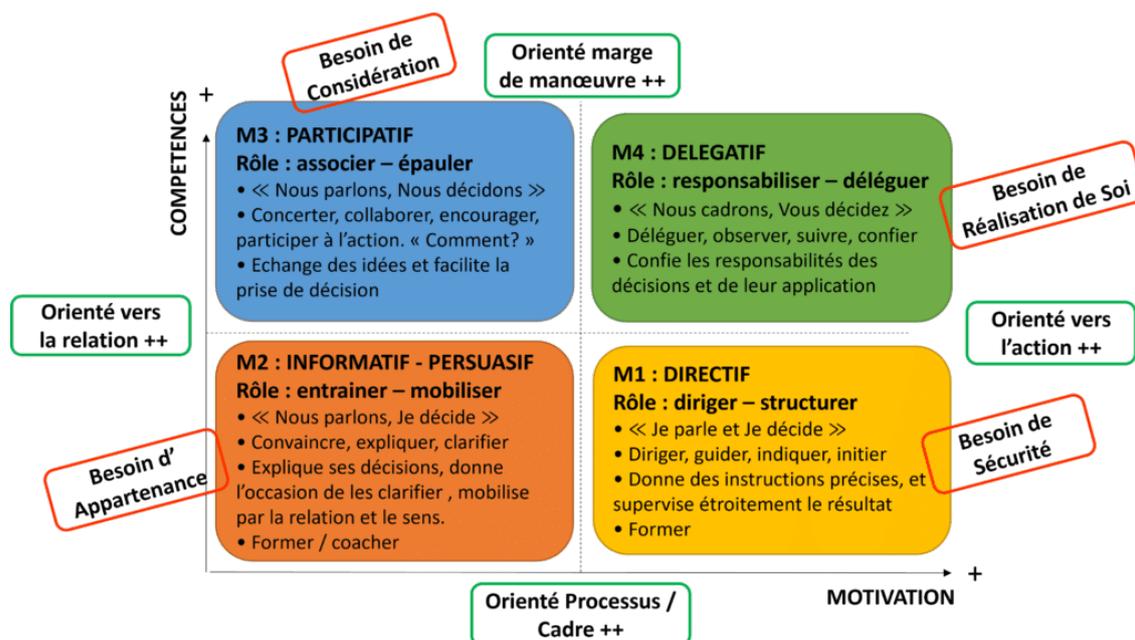
#### 4.1.1. Les différents types de managements

Pour réussir dans un environnement de travail dynamique, il est crucial pour un manager de maîtriser divers styles de management. Ces approches permettent d'adapter la gestion des équipes aux besoins spécifiques et aux situations variées rencontrées. Nous allons donc explorer les quatre principaux types de management : directif, persuasif, participatif et délégatif. Chacun d'entre eux sont des styles de gestion bien différents avec leur propres caractéristiques et avantages, et il est essentiel pour le manager de comprendre quand et comment les appliquer pour optimiser la performance et la motivation des équipes. Nous examinons ces styles de manière concise pour mieux comprendre leur utilisation efficace dans différents contextes organisationnels.

---

<sup>129</sup> Romain Guyonnet. *Management de la qualité*. Cours de troisième année de Licence Tourisme parcours Management de la Restauration Collective à l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2021.

Figure 4 - Matrice des quatre styles de management<sup>130</sup>



La matrice ci-dessus illustre parfaitement les quatre styles de management, classés selon deux axes principaux : le niveau de compétence (de faible à élevé) et la motivation (de faible à forte). Chaque style est également associé à différents besoins psychologiques des employés et à des orientations spécifiques, soit relationnelles, soit axées sur l'action. Cette matrice aide à justifier le style de management en fonction des compétences et de la motivation des employés, tout en tenant compte de leurs besoins psychologiques. Elle permet aux managers de choisir l'approche la plus adaptée pour optimiser l'efficacité de l'équipe tout en répondant aux attentes et aux besoins spécifiques de chaque membre.

Nous allons donc maintenant explorer en détails les différents styles de management. En effet, selon les compétences, la motivation et les besoins psychologiques des équipes, chaque style joue un rôle spécifique dans la gestion efficace des collaborateurs. Ces styles seront passés en revue un par un, afin d'examiner la maximisation potentielle de la performance et de l'engagement au sein des organisations.

<sup>130</sup> Semer Grandir. *Quel est votre style de management*, 2023. [en ligne]. Disponible sur <https://semergrandir.com/quel-est-votre-style-de-management/>. (Consulté le 16-7-2024).

#### *4.1.1.1. Directif*

Le management directif est un style de gestion dans lequel le manager centralise les décisions et impose ses choix à l'équipe, avec un contrôle strict sur la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs. Ce style se distingue par la clarté des instructions, la définition précise des procédures, et une supervision étroite pour s'assurer que tout se déroule conformément aux attentes du manager. Il est particulièrement utile dans des situations où des décisions rapides sont nécessaires telles que les urgences, ou avec des équipes peu expérimentées ou des tâches routinières qui nécessitent une direction précise.

Dans ce cadre, le manager est principalement focalisé sur l'atteinte des résultats et l'organisation du travail, en fixant des objectifs clairs et en contrôlant rigoureusement leur avancement. Cette approche sécurise les employés, car le manager sait exactement ce qu'il veut et comment y parvenir, en assurant un suivi constant. Il est souvent perçu comme un leader entreprenant qui fait avancer les choses.

Cependant, ce style présente aussi des inconvénients. Le manager directif peut être vu comme autoritaire, ce qui peut inhiber l'initiative et la créativité au sein de l'équipe. En se concentrant davantage sur les résultats que sur les relations interpersonnelles, il peut maintenir une dynamique d'obéissance passive, où les employés suivent les directives sans véritable engagement ou autonomie. Cela peut réduire leur motivation à prendre des initiatives, limitant ainsi le potentiel d'innovation et de développement au sein de l'équipe (Arcos-Schmidt et Arcos, 2016).

#### *4.1.1.2. Persuasif - Incitatif - Informatif*

Le management persuasif (ou incitatif, ou informatif) est un style où le manager joue un rôle central en tant que coach et motivateur, visant à obtenir l'adhésion de son équipe non seulement en expliquant ses décisions, mais aussi en utilisant son charisme pour influencer et encourager les collaborateurs. Contrairement à un style purement directif, où les ordres sont donnés sans explication, ce style repose sur une communication claire, où le manager prend soin de justifier ses choix et

d'impliquer les employés dans la compréhension des objectifs et des moyens pour les atteindre.

Ce type de management est particulièrement adapté aux situations où les employés sont déjà compétents, mais ont besoin d'être motivés et soutenus pour s'engager pleinement dans leurs tâches. Le manager persuasif ne se contente pas de donner envie, de s'investir et de les informer pour développer leurs compétences. Il reconnaît et valorise les efforts et les mérites de ses collaborateurs, renforçant ainsi la cohésion de l'équipe et un sentiment d'appartenance.

Cependant, ce style exige du temps et de l'énergie, car il repose sur une communication efficace et une capacité à convaincre l'équipe de la pertinence des décisions prises. D'autre part, il peut y avoir des risques, comme le fait de ne pas toujours respecter le rythme ou les difficultés des autres, ou encore d'être perçu comme manipulateur, surtout si le manager semble trop insistant ou charismatique au point de ne pas tenir compte des limites de ses collaborateurs.

Le management persuasif est un style qui combine pédagogie, persuasion et influence pour mobiliser les équipes. Le manager utilise la communication et son charisme pour entraîner ses collaborateurs, tout en s'assurant qu'ils comprennent les raisons derrière les actions à entreprendre. Toutefois, il doit faire attention à ne pas imposer son énergie au détriment du respect des capacités individuelles de ses employés (Arcos-Schmidt et Arcos, 2016).

#### *4.1.1.3. Délégatif*

Le management délégatif est un troisième style de gestion qui met l'accent sur l'autonomie et la responsabilisation des employés en leur confiant des tâches importantes avec une grande liberté de décision. Adapté aux équipes compétentes et motivées, ce style repose sur une forte confiance mutuelle entre le manager et ses collaborateurs, permettant à ces derniers de prendre des initiatives et de gérer leurs projets de manière indépendante. Le manager, qui considère ses employés comme compétents et responsables sur les plans technique, économique et humain,

supervise légèrement, se concentrant sur des objectifs clairs plutôt que sur un contrôle minutieux.

Bien qu'il offre un soutien et des conseils si nécessaire, il peut parfois se montrer trop confiant, ne pas vérifier suffisamment la capacité de l'équipe à assumer les responsabilités ou devenir laxiste. Cela peut entraîner des risques tels que le désalignement des objectifs, des difficultés de coordination, ou une séparation progressive avec l'équipe. Le style déléгатif favorise l'innovation, le développement des compétences en leadership et l'engagement, tout en permettant aux employés de proposer des idées nouvelles et de s'épanouir dans leur rôle (Arcos-Schmidt et Arcos, 2016).

#### *4.1.1.4. Participatif*

Le management participatif est le quatrième et dernier style de gestion qui met l'accent sur la collaboration et l'implication des employés dans le processus décisionnel. Le manager consulte régulièrement ses collaborateurs, les invitant à contribuer aux décisions importantes, ce qui favorise un environnement où les idées et les suggestions sont valorisées. Cette approche renforce l'engagement et la motivation des membres de l'équipe, tout en soutenant la mise en œuvre de leurs idées. En étant à l'écoute des besoins individuels et collectifs, le manager développe les compétences en gestion de ses collaborateurs et améliore la qualité des décisions grâce à la diversité des perspectives. Le style participatif permet également à chaque membre de prendre sa place, de se réaliser et de bénéficier d'un pouvoir d'action accru, tout en créant un climat de confiance et de respect mutuel.

Cependant, le management participatif peut ralentir le processus décisionnel en raison du temps nécessaire pour consulter et intégrer les contributions de l'équipe. Aussi, le manager pourrait rencontrer des problèmes tels qu'une dilution des responsabilités, une complaisance excessive, ou une dérive dans la gestion des objectifs, ce qui peut mener à des conflits ou à une perte de contrôle. Un manque de limites claires ou de supervision peut également conduire à un comportement de « démagogue » de la part du manager ou à une situation où l'équipe prend le

dessus. Malgré ces défis, le management participatif demeure efficace pour améliorer la satisfaction au travail, renforcer la cohésion d'équipe et encourager l'innovation, tout en permettant à chaque membre de jouer un rôle actif et de se réaliser pleinement.

## Chapitre 3 - Stage de deuxième année de Master

Durant mon stage de deuxième année de Master, il était nécessaire de trouver une entreprise spécialisée en restauration collective qui serait disposée à m'accueillir pour une période de six mois. Personnellement, cette démarche n'a pas été longue ni compliquée et s'est imposée comme une évidence. Dès la conclusion de mon stage de première année de Master, j'avais déjà l'intention de collaborer de nouveau avec ma tutrice, Maud Rouillon.

J'estimais avoir encore beaucoup à apprendre en travaillant à ses côtés, notamment dans le cadre du métier de responsable de secteur au sein d'une entreprise de restauration collective. Bien que j'aie pu observer certains aspects de cette profession, mon désir était d'approfondir mes connaissances, car il s'agit d'un poste aux tâches extrêmement variées, demandant une polyvalence entre le travail sur le terrain et les aspects administratifs.

Ainsi, je n'ai pas eu besoin de solliciter activement des entreprises pour trouver une structure ou un terrain en particulier. J'ai simplement repris contact avec ma tutrice de stage et lui ai communiqué les dates prévues pour mon stage. Ensemble, nous avons naturellement établi ma convention de stage. Comme mentionné précédemment, il était évident pour moi de choisir de revenir en stage avec ma tutrice de première année de Master, et par conséquent, au sein de l'entreprise d'accueil, Elios. En effet, si mes expériences de stage précédentes avaient été négatives, je n'aurais pas eu l'envie de retourner dans la même entreprise. Cependant, j'ai vécu d'excellentes expériences de stage et acquis de nombreuses connaissances.

### I. Présentation de l'entreprise

<sup>131</sup>Elios Restauration France est une filiale du Groupe Elios, un acteur majeur de la restauration collective en France et à l'échelle internationale. L'entreprise est

---

<sup>131</sup> Elios. *Elios en France, restaurateur de référence*, 2024. [en ligne]. Disponible sur <https://www.elios.fr>. (Consulté le 18-7-2024).

spécialisée dans la fourniture de service de restauration pour différents types de clients, notamment les entreprises, les établissements scolaires, les établissements de santé, ainsi que les institutions publiques.

### *1.1. Historique et contexte*

Elior a été fondée en 1991 et s'est rapidement développée pour devenir l'un des leaders mondiaux dans le secteur de la restauration collective et des services associés. Le groupe Elior est présent dans plus de 15 pays et sert plusieurs millions de repas chaque jour.

### *1.2. Engagement*

Elior Restauration France met en avant un engagement fort en matière de développement durable. Cela inclut la réduction du gaspillage alimentaire, l'approvisionnement responsable (avec un accent sur les produits locaux et de saison), ainsi que la réduction de l'empreinte carbone à travers des pratiques de restauration écoresponsables.

### *1.3. Innovations et digitalisation*

L'entreprise investit également dans l'innovation, en développant des solutions numériques pour améliorer l'expérience client et optimiser la gestion des services de restauration. Cela comprend des applications pour la commande en ligne, la gestion des repas, et l'intégration de nouvelles technologies dans les cuisines.

### *1.4. Taille et impact*

Elior Restauration France est un employeur majeur en France, avec des milliers de collaborateurs répartis sur tout le territoire. L'entreprise joue un rôle crucial dans la fourniture de repas à des millions de personnes chaque jour, et elle est reconnue pour son engagement à offrir une alimentation de qualité tout en répondant aux besoins spécifiques de ses clients.

## 2. Secteur Rouillon

J'ai effectué mon stage de deuxième année de Master en tant que numéro deux du secteur derrière ma responsable, que je secondais dans son quotidien. Je contribuais à la gestion et à l'organisation d'un secteur composé de 19 sites de restauration d'entreprise situés à Toulouse et dans sa périphérie. Ensemble, nous supervisions chaque jour la production de 5 500 repas en moyenne, assurant la qualité des prestations et la satisfaction des clients. De plus, j'ai participé au management d'une équipe d'une centaine de salariés, en veillant à l'efficacité des opérations et au respect des standards de l'entreprise.

Étant donné que nous gérons des contrats principalement avec des entreprises privées, je ne mentionnerais pas les noms des sociétés dans ce mémoire. En effet, je n'ai pas obtenu d'accord écrit de nos clients pour l'utilisation de leur nom, et je souhaite respecter la confidentialité des informations commerciales.

## 3. Missions confiées

Durant mon stage au sein de l'entreprise Elios Restauration France, j'ai eu l'opportunité de participer activement à plusieurs missions essentielles au bon fonctionnement des services. Mon rôle m'a permis de m'impliquer dans diverses tâches allant de la gestion opérationnelle des services de restauration à l'amélioration des processus internes.

À première vue, mon stage peut sembler éloigné de mon sujet de mémoire. On pourrait penser qu'un stage en management n'a que peu de rapport avec des recherches en sociologie. Cependant, en prenant du recul, on réalise que ce stage offre diverses perspectives pour aborder mon sujet de mémoire sur le terrain. En effet, le domaine du management permet également d'explorer les questions liées au handicap en entreprise. Il me reviendra donc de m'organiser pour consacrer du temps à la recherche, aux rencontres, aux entretiens, et à la réflexion sur la problématique du handicap en entreprise, en particulier dans le contexte de mon stage.

## Conclusion de la deuxième partie

**E**N conclusion, l'analyse exploratoire menée sur le sujet du handicap en restauration collective a permis de déterminer une question de recherche puis une problématique. Quatre hypothèses ont été formulées pour tenter de répondre à cette problématique. La première hypothèse a mis en évidence l'importance des adaptations des espaces de travail pour l'insertion des personnes handicapées. La deuxième hypothèse a souligné le rôle des lois en vigueur favorisant et réglementant l'embauche des personnes en situation de handicap. La troisième hypothèse a abordé la question de la non-discrimination à l'embauche des personnes en situation d'invalidité. Enfin, la quatrième hypothèse a mis en lumière le sujet d'adapter son management face à un collaborateur handicapé.

Il est important de noter que ces hypothèses nécessitent une étude plus approfondie pour être validées ou réfutées et pour apporter des éléments de réponse à la problématique. Toutefois, cette analyse exploratoire a permis de mieux comprendre les différents aspects qui jouent un rôle dans l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap en restauration collective. Nous avons étudié de manière approfondie les lois favorisant l'embauche et les ressources humaines en restauration collective respectent la non-discrimination à l'embauche des personnes en situation de handicap qui contribuent à une insertion professionnelle. Cependant, la question des adaptations des espaces de travail et du management adapté nécessiteront une étude plus approfondie.

Pour répondre au mieux à notre problématique ainsi qu'à nos hypothèses nous effectuerons une étude terrain en troisième partie ce qui nous permettra de nous rendre compte, si les mesures en question, présentées et mises en avant dans nos hypothèses sont connues des salariés, de la restauration collective, appliquées et suffisantes.

En somme, cette analyse exploratoire a mis en lumière l'importance de poursuivre les recherches sur ce sujet tout au long de l'étude pour mieux comprendre les enjeux liés à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap en restauration collective et pour trouver des solutions adaptées à cette problématique.

Voilà qui clôt cette deuxième partie : Problématique et hypothèses de recherche – contexte, enjeux et questionnement de recherche.

**Troisième partie :**  
**Méthodologie de recherche – choix, justification**  
**et mise en œuvre des méthodes**



# Partie 3 : Méthodologie de recherche – choix, justification et mise en œuvre des méthodes

## Introduction

**D**ANS cette partie, nous présenterons la méthodologie que nous avons suivie pour ce travail de recherche, puis une analyse des entretiens menés sur le terrain et enfin une analyse et les résultats.

Nous commencerons par détailler les démarches et les outils employés pour collecter les données nécessaires. Ensuite, nous examinerons l'analyse des entretiens réalisés, en expliquant les méthodes d'interprétation et les principaux résultats obtenus. Enfin, nous présenterons les résultats de notre recherche et répondrons aux hypothèses posées, en mettant en lumière les conclusions tirées et leur implication pour notre problématique.

Nous détaillerons l'étude qualitative que nous avons menée, en expliquant la méthodologie adoptée pour recueillir et analyser les données. Nous aborderons ensuite le terrain envisagé pour cette recherche, en précisant les contextes et les environnements d'enquête. Enfin, nous décrirons la population ciblée pour les interviews, en précisant les critères de sélection des personnes interrogées et leur pertinence pour notre étude.

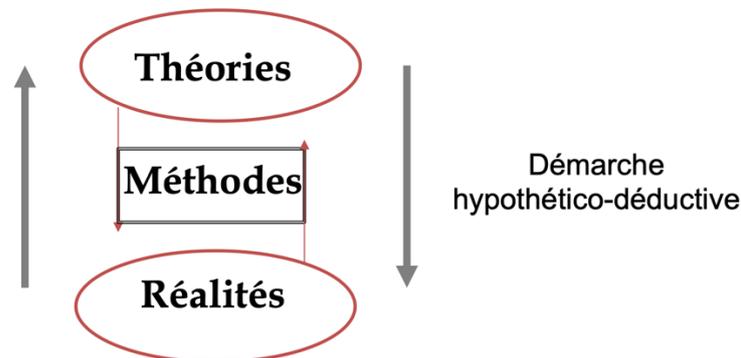
Enfin, nous interpréterons les résultats obtenus, en mettant en perspective les données recueillies avec nos hypothèses et en tirant des conclusions sur leur signification.

Tout au long de ce mémoire nous avons fait le choix de reprendre certains termes du mémoire de recherche de première année de Master car le but étant de compléter cette recherche, de l'étoffer, d'aller plus loin.

# Chapitre 1 - Méthodologie de recherche

## I. Démarche hypothético-déductive

Figure 5 - Schéma de la démarche hypothético-déductive<sup>132</sup>



Lors de la rédaction d'un mémoire, il est important de formuler une question de départ qui servira de guide pour l'étude. Cette question permet de concentrer les recherches sur des axes précis et éviter de s'égarer. Après des recherches initiales et une année d'alternance en Licence 3 Management de la Restauration Collective, il est apparu que l'embauche de personnel atteint d'un handicap a de réels impacts sur les SRC à différents niveaux.

Ces interrogations ont mené à la formulation de la question de départ suivante :

**« Quel rapport les personnes avec un handicap moteur entretiennent-elles face à l'emploi ? »**

Nous avons fait le choix ici de nous focaliser sur la lecture d'ouvrage traitant de la stigmatisation pour mieux appréhender le sujet de la stigmatisation du handicap, comme « Stigmate » (Erwin Goffman, 1975), ou encore « Les porteurs de stigmates » (Christophe Dargère et Stéphane Héas, 2014), afin de comprendre

---

<sup>132</sup> Rochedy Amandine. *Méthodologie de recherche – Approche qualitative*. Cours de première année de Master Science Sociale parcours Management et Ingénierie de la Restauration Collective à l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2022.

quelles mesures sont mises en places dans l'embauche de personnes en situation de handicap.

En tant que futur professionnel de la restauration collective, ce sujet éveille chez moi un réel intérêt et j'ai à cœur de m'investir pleinement dans ce domaine. Je me suis donc concentré sur les différentes sortes de handicaps notamment le handicap moteur et sur le principe de la stigmatisation, enfin j'ai choisi de commencer mes recherches en étudiant de près le milieu de la restauration collective.

Dans un premier temps, j'ai effectué une analyse de l'évolution de l'histoire de la restauration collective, des années 60 à nos jours, en France. J'ai ensuite approfondi mes recherches, à l'aide de diverses lectures, en étudiant les différents postes présents dans le secteur de la restauration collective. Mes lectures m'ont également permis de comprendre les différents handicaps qu'ils soient visibles ou invisibles. Et enfin, les différentes stigmatisations que nous pouvons rencontrer en société.

Nous avons alors pris conscience de l'importance de l'emploi des personnes en situation de handicap et nous avons identifié une problématique :

**« En quoi les mesures mises en place à différents niveaux par les entreprises de restauration collective, permettent-elles de faciliter l'insertion professionnelle des personnes atteintes d'un handicap moteur ? »**

## 2. État de l'art

En décembre 2021, j'ai élaboré une note de recherche qui explore les sujets que je compte examiner dans le cadre de ma première année de Master. Dans ce document, j'ai décrit la méthodologie que je comptais utiliser tout au long de l'année. Mon travail bibliographique s'est enrichi au fil de mes lectures, tandis que les enseignements universitaires m'ont aidé à cerner la réalité des faits supposés.

La recherche documentaire est un processus qui permet de chercher, collecter et trouver des documents en rapport avec un sujet, en étudiant des sources officielles

ou universitaires. Ces étapes permettent de mettre en place une stratégie de recherche documentaire.

Les cinq étapes de la recherche documentaire sont :

Figure 6 - Les étapes de la recherche documentaire<sup>133</sup>



Afin d'établir une stratégie de recherche documentaire efficace, il est essentiel de cerner le sujet en précisant ses caractéristiques à l'aide de la méthode QQOQCCP (Quoi-Qui-Où-Quand-Comment-Pourquoi). Cette étape est cruciale pour déterminer les sources d'information les plus pertinentes.

Il convient ensuite d'interroger ces sources d'information en identifiant les ressources susceptibles de répondre aux questions soulevées par le sujet. Une fois les sources d'information identifiées, il est important de sélectionner celles qui sont les plus adaptées à la recherche documentaire.

Une fois les résultats obtenus, il est impératif de les évaluer pour vérifier leur fiabilité et la qualité des documents. Il est également crucial d'exploiter les résultats en effectuant une synthèse des informations obtenues, puis en reformulant et en citant les sources.

J'ai en premier lieu élaboré un plan qui a été validé par ma directrice de mémoire pour ensuite me lancer sur la rédaction de celui-ci. Pour conclure, je vais effectuer

---

<sup>133</sup> Création personnelle à partir de : Dupuy Anne. *Méthodologie de recherche*. Cours de première année de Master Science Sociale parcours Management et Ingénierie de la Restauration Collective à l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2022.

mon stage de fin d'année auprès d'une responsable de secteur en restauration collective à Toulouse. Ce stage me permettra de me rapprocher des ressources humaines de l'entreprise et d'avoir quelques premiers échanges sur mon sujet.

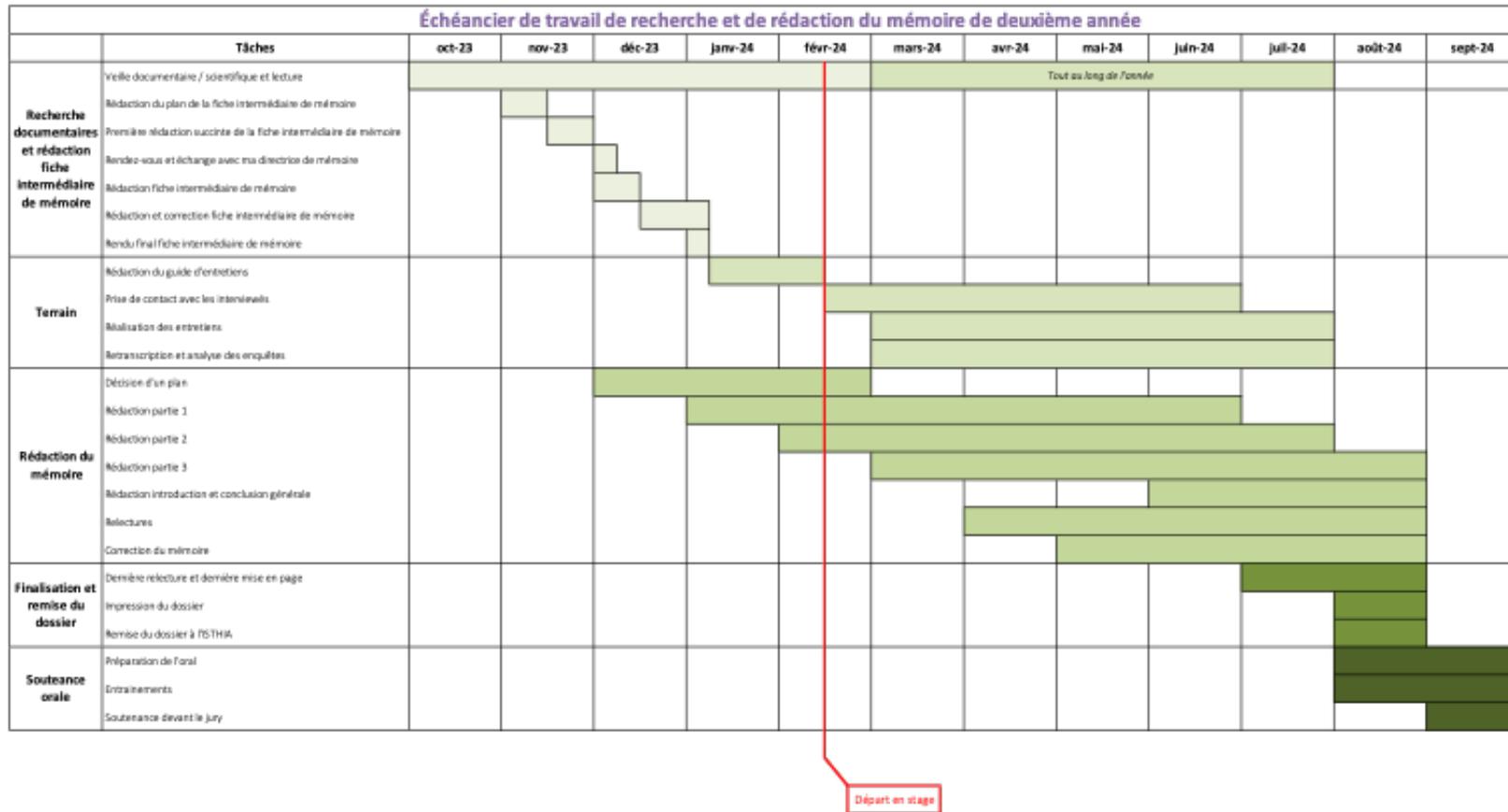
### *2.1. Recherches bibliographiques*

La recherche bibliographique constitue une source d'informations essentielle dans le domaine de la recherche. Aujourd'hui, il est facile d'accéder rapidement à une variété de documents tels que des ouvrages, des études statistiques et des sites internet. Toutefois, il est important de trier ces informations afin de sélectionner celles qui sont les plus cohérentes et pertinentes pour notre recherche. Au cours de ma première année, j'ai eu l'occasion de recueillir et d'analyser de nombreuses informations qui m'ont permis de développer les premières parties de mon travail. L'année prochaine, je souhaite continuer à collecter des données, y compris des documents d'études traitées, des statistiques et des expérimentations afin d'approfondir mes connaissances et de répondre à mes hypothèses et à ma problématique de recherche.

### **3. Diagramme de Gantt**

J'ai mis en place un échancier de travail, pour la seconde année de Master, afin de planifier mon étude et l'avancée de mes recherches. Son objectif est d'évaluer ma progression dans la réalisation de mon projet.

Figure 7 - Diagramme de Gantt de deuxième année de Master<sup>134</sup>



<sup>134</sup> Création personnelle.

## Chapitre 2 - Méthodologie de collecte de données

### 1. L'Étude qualitative

Pour ce travail de recherche, j'ai choisi d'utiliser sur le terrain une méthode qualitative, car elle me permettra de recueillir des informations approfondies et nuancées sur les sujets étudiés. Ce choix a été fortement influencé par les cours de ma directrice de mémoire et professeure, Madame Rochedy, qui m'ont aidé à comprendre les avantages de cette approche. Contrairement aux méthodes quantitatives, qui se concentrent sur la généralisation des résultats à partir d'un grand nombre de cas, la méthode qualitative se distingue par sa capacité à explorer en profondeur le sens que les individus attribuent à leurs pratiques, leurs représentations et leur vision du monde. Cette approche est particulièrement en phase avec la sociologie, qui vise à saisir les significations derrière les comportements sociaux.

En utilisant des techniques telles que l'entretien, je serai en mesure de « creuser profond » pour recueillir des données riches et contextuellement ancrées. Les informations obtenues seront non seulement plus précises, mais aussi mieux contextualisées, ce qui facilitera une compréhension plus fine des discours des participants. Cette approche, soulignée dans les enseignements de Mme Rochedy, est essentielle pour mon projet, car elle va me permettre d'explorer les subtilités des perceptions individuelles sans les réduire à des réponses simplistes.

Bien que la subjectivité soit une dimension inhérente de la recherche qualitative, je la considère comme un atout plutôt qu'un inconvénient. En m'inspirant de l'approche de Piaget (1926) et présentée dans les cours de ma directrice de mémoire, je m'efforcerai de laisser les participants s'exprimer librement, en utilisant leurs propres mots et raisonnements, afin de capturer au mieux la richesse de leurs expériences.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> *Op. cit.* 132, p. 108.

## 2. Terrain et population envisagés

Afin de vérifier nos hypothèses, nous mobiliserons diverses méthodes de recherche, dont certaines ont déjà été employées dans le cadre de notre mémoire de première année. Nous continuerons ainsi à utiliser la méthode de la recherche bibliographique pour recueillir des informations à partir de sources telles que des documents statistiques ou des études. Nous prévoyons également de mener des entretiens qualitatifs avec des professionnels du secteur afin d'obtenir des informations directes.

### *2.1. Entretiens semi-directifs*

La méthode qualitative implique la réalisation d'entretiens pour collecter des données auprès des enquêtés, ce qui permet une exploration approfondie des fonctionnements du sujet choisi en répondant à la question « comment ». L'année passée l'accent a été mis sur l'étude bibliographiques pour pouvoir étayer au mieux mes propos cette année, à l'occasion des entretiens exploratoires qui seront menés pour fournir des éléments de réponse aux hypothèses. Pour cela, en amont nous établirons des grilles d'entretiens avant de procéder à ceux-ci.

Nous interrogerons des professionnels de la restauration collective, des collaborateurs atteints de handicap et des responsables des ressources humaines. L'entretien semi-directif est considéré comme le plus adapté à notre sujet, car il permet de laisser la personne enquêtée s'exprimer sur les différents thèmes à aborder sans se sentir contraint par un questionnaire rigide. Les entretiens seront menés individuellement pour permettre une plus grande liberté d'expression. De plus ils seront en face à face afin de réduire la difficulté d'interprétation des questions.

L'objectif idéal serait d'interroger une dizaine de personnes afin de recueillir des avis diversifiés. À la suite de ces entretiens, une transcription et une analyse seront effectuées pour chacun d'entre eux afin de tirer des conclusions.

Il est important que les guides d'entretiens contiennent des questions ciblées tout en restant ouvertes pour obtenir des réponses concrètes. Si l'enquêté n'est pas

suffisamment précis dans ses réponses, des relances ou des reformulations pourront être proposées.<sup>136</sup>

## *2.2. Population*

Comme nous l'explique Rouillon (2017) dans le cadre de son mémoire intitulé « *Culture d'entreprise, une clef à la portée du manager* », il était essentiel d'identifier les personnes qui pourraient avoir un lien direct avec mon thème. Pour ce faire, j'ai entrepris de réaliser des enquêtes auprès d'un échantillon représentatif de mon environnement de travail. Ces enquêtes ne sont pas seulement un outil de collecte d'information, mais elles jouent un rôle crucial dans la validation ou la réfutation de mes hypothèses.

Il m'a semblé incontournable d'enquêter au sein de mon entreprise pour plusieurs raisons. D'une part, cela permet de recueillir des données spécifiques à notre milieu professionnel, ce qui renforce la pertinence et la précision de mes analyses. D'autre part, étant donné ma connaissance de l'entreprise, je suis en mesure de contextualiser les réponses, ce qui est fondamental pour une interprétation correcte des résultats.

L'échantillon que j'ai constitué est diversifié, ce qui enrichit la perspective de l'étude. Il comprend des cadres opérationnels, des cadres fonctions supports, des agents de maîtrise, ainsi que des employés. Ce groupe inclut des collaborateurs que j'aie eu l'opportunité d'encadrer lors de mon stage, des collègues avec lesquels je travaille au quotidien, ma responsable directe, ainsi que certains de ses collègues. Cette diversité est essentielle car elle me permet de capturer un large éventail de points de vue au sein de l'organisation.

Voici la composition détaillée de cet échantillon :

- femme, 25 ans, Directrice de Restaurant ;

---

<sup>136</sup> *Op. cit.* 132, p. 108.

- homme, 42 ans, Responsable Préparations Froides (en situation de handicap) ;
- femme, 40 ans, Responsable de Secteur (en situation de handicap) ;
- femme, 51 ans, Gestionnaire des Ressources Humaines ;
- homme, 35 ans, Pâtissier (en situation de handicap) ;
- femme, 34 ans, Alternante Responsable de Secteur (en situation de handicap) ;
- homme, 50 ans, Chef de Cuisine ;
- femme, 45 ans, Responsable de Restaurant ;
- femme, 36 ans, Responsable de Secteur.

Cette variété dans l'échantillon est stratégique. Elle me permet non seulement de comprendre comment différents rôles et niveaux hiérarchiques perçoivent les enjeux liés à mon thème de recherche, mais aussi de prendre en compte la diversité des expériences personnelles, y compris celles des collaborateurs en situation de handicap. Ce dernier point est particulièrement important, car il pourrait révéler des aspects de mon sujet qui seraient autrement négligés.

En somme, en choisissant de mener ces enquêtes au sein de mon entreprise, j'ai cherché à ancrer ma recherche dans la réalité de mon terrain d'étude, tout en m'assurant que les données recueillies reflètent une pluralité de perspectives. Cette approche me permettra de développer une analyse plus nuancée et d'apporter des contributions plus significatives à la compréhension du sujet étudié.

### *2.3. Guide d'entretien*

Les grilles d'entretiens sont essentielles dans la conduite de recherches qualitatives ou d'enquêtes. Elles permettent de structurer l'entretien en garantissant que tous les sujets clefs sont abordés de manière systématique. En posant des questions identiques à différents participants, elles assurent la comparabilité des réponses, ce qui aide à repérer les tendances et les thèmes récurrents.

De plus, une grille bien élaborée simplifie l'analyse des données, facilitant l'organisation des réponses et l'identification des similitudes ou des différences. Elle

permet aussi de gagner du temps en guidant l'enquêteur à travers l'entretien, tout en évitant les oublis. En outre, elle garantit que tous les aspects du sujet d'étude sont couverts et que les questions sont alignées sur les objectifs de la recherche.

Les grilles d'entretiens sont des outils indispensables pour structurer les discussions, recueillir des données de qualité, et en faciliter l'analyse, tout en s'assurant que les informations obtenues sont complètes et pertinentes (*cf.* Annexe G, Annexe H, Annexe I).

#### *2.4. La collecte de données*

La collecte des données s'est faite par le biais d'entretiens individuels, permettant de recueillir une variété de points de vue allant des amateurs aux experts. Avant de commencer les entretiens, plusieurs aspects cruciaux ont été considérés pour optimiser la qualité des informations obtenues. Les questions posées ont été soigneusement adaptées à chaque participant pour assurer leur compréhension et pertinence. Aussi, tous les participants ont été sollicités sur une base volontaire, garantissant leur engagement et leur sincérité. Certaines questions pouvant aborder des sujets sensibles, une attention particulière a été portée à leur formulation afin d'éviter toute impression de jugement et de permettre des réponses aussi honnêtes que possible. Les prises de rendez-vous avec les professionnels se sont faites de vive voix pour certains, par e-mail pour d'autres (*cf.* Annexe J - Prise de contact, demande de rendez-vous pour les entretiens (e-mail type)).

Les entretiens ont été menés de manière semi-directive, offrant une certaine liberté aux participants tout en permettant à l'enquêteur de contrôler les sujets abordés. Chaque entretien a été enregistré pour garantir une retranscription fidèle et complète des échanges (Annexes K, Annexe L, Annexe M, Annexe N, Annexe O, Annexe P, Annexe Q, Annexe R et Annexe S). Il est important de noter que les participants ne sont pas toujours conscients de la portée de leurs réponses, et il revient à l'enquêteur d'interpréter et de mettre en évidence les significations sous-jacentes de ces réponses.

### 3. Les limites

En raison de ma position au sein de l'entreprise, il était crucial d'établir dès le départ une relation de confiance avec les participants. J'ai donc commencé par expliquer en détail le sujet de mon étude, ainsi que le cadre académique de mon Master. J'ai pris soin de préciser que l'objectif de mon mémoire n'était en aucun cas de porter un jugement sur les sociétés de restauration collective, mais plutôt de mieux comprendre certaines dynamiques et pratiques au sein de ce secteur.

Je leur ai également expliqué l'importance de leur participation dans l'enrichissement de mon travail de recherche, en soulignant que leurs points de vue étaient essentiels pour apporter des perspectives variées et pertinentes à mon analyse. Pour les rassurer, j'ai garanti que leur anonymat serait scrupuleusement respecté, sauf si j'avais leur autorisation en amont de divulguer leur identité, ce qui leur permettrait de s'exprimer librement et en toute confiance s'ils acceptaient de répondre à mes questions. Cette démarche visait à encourager une participation sincère et volontaire, indispensable à la crédibilité et à la profondeur de l'étude.

## Chapitre 3 - Les résultats

Nous allons maintenant examiner plusieurs extraits des entretiens afin de déterminer si nos hypothèses peuvent être validées ou, au contraire, réfutées. Ces passages permettront d'évaluer la pertinence de nos suppositions en confrontant les points de vue recueillis avec les hypothèses initiales. En analysant ces échanges, nous espérons soit confirmer nos hypothèses soit identifier des éléments qui pourraient les remettre en question.

### 1. Hypothèse 1 – Les adaptations des espaces de travail sur les sites de restauration collective permettent l'insertion des personnes handicapées

*« Fauteuil roulant, je pense pas que ce soit possible effectivement. Le... on a des règles d'hygiène très très strictes du coup au niveau des cuisines et cetera. Le fauteuil roulant du coup la personne ils en ont enfin ils en ont qu'un seul, je peux pas avoir un fauteuil roulant pour le travail, un fauteuil roulant pour la voiture, un fauteuil roulant pour... Don un fauteuil roulant niveau hygiène euh... J'en ai pas la connaissance mais ou peut-être qu'il euh a des dérogation mais je pense que ça passera pas. »<sup>137</sup>*

Ici, la directrice de restaurant interviewée craint que l'intégration d'un fauteuil roulant dans des environnement où les règles d'hygiène sont critiques, comme les cuisines, pose problèmes. Il semble y avoir une méconnaissance ou un manque de solutions concrètes pour gérer ces préoccupations, ce qui contribue à un sentiment de difficulté à accueillir des personnes en fauteuil roulant.

*« Mais pareil les plans de travail ne sont pas adaptés pour des personnes qui sont en fauteuil roulant... »<sup>138</sup>*

Aussi, on comprend aussi un problème d'adaptation des installations, en particulier les plans de travail, pour les personnes en fauteuil roulant.

*« ...j'ai pas tous les types de handicaps en tête mais je pense que avec beaucoup de personnes à RQTH on peut forcément adapter des postes. On*

---

<sup>137</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 l. 165-171

<sup>138</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 l. 183-184

*a plein de restaurants on a plein de de de types de restauration différentes... »<sup>139</sup>*

La directrice de restaurant estime que, bien que tous les types de handicaps ne soient pas forcément adaptés à tous les postes, il est possible d'adapter les postes pour de nombreuses personnes reconnues RQTH grâce à la diversité des rôles dans leurs différents restaurants.

*« ...je peux pas porter de charge lourde, donc j'ai été licencié pour ça, donc c'est pour ça que j'ai pris un poste au froid et donc ici quand je suis arrivé, et ben ils m'ont pris un siège adapté à la caisse. »<sup>140</sup>*

Le responsable préparations froides en situation de handicap, explique qu'il a été licencié de son ancien poste parce qu'il ne pouvait pas porter de charges lourdes. En conséquence, il a pris une préparation froide, où l'entreprise a fait un effort pour adapter le poste en fournissant un siège adapté à la caisse pour les temps de service.

*« ...la cuisine chaud c'est beaucoup de la répétition quoi, c'est nettoyer les grandes sauteuses, c'est des bacs de purée tu en as quinze tu prends les quinze tu les mets sur une échelle. C'est c'est que ça quoi... »<sup>141</sup>*

Il nous explique aussi que les temps de travail en cuisine, au chaud, sont très répétitifs et physiquement exigeants, impliquant notamment le nettoyage d'équipements lourds et le transport de grandes quantités de nourriture.

*« Ouais, après en cuisine, c'est dur à s'adapter quoi, c'est toujours pareil suivant l'handicap, moi adapter au chaud on peut pas adapter quoi, on peut pas quand il faut porter un bac, on va pas remplir la moitié du bac parce que : " J'ai mal au dos, je peux pas porter ". On peut pas couper les fruits*

---

<sup>139</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01). l. 222-225

<sup>140</sup> Annexe L - Entretien numéro 2 (27 :17) l. 41-43

<sup>141</sup> Annexe L - Entretien numéro 2 (27 :17). l. 192-194

*en deux, on peut pas couper les bacs deux, on peut pas couper les quantités en deux. »<sup>142</sup>*

Le collaborateur nous souligne aussi la difficulté d'adapter les postes en cuisine chaude pour ceux des limitations physiques. Il nous précise qu'il est impossible de réduire les charges ou les quantités de travail pour s'adapter aux besoins spécifiques, car cela nuirait au fonctionnement normal de la cuisine.

*« ...si c'est des difficultés physiques bah on va mettre en place, comme on a beaucoup de port de charge, on va mettre en place des outils, des chariots, des choses comme ça pour aider le collaborateur dans son poste, il euh en a aussi, il va avoir des temps de repos supplémentaires donc on va intégrer les plannings pour qu'ils aient des plages de repos supplémentaires, il euh en a qui vont avoir à un moment donné des besoins de s'asseoir donc on va mettre des chaises en place. [...] on va lui limer son temps de travail, c'est peut-être des contrats qu'on adapte, on va pas les mettre sur du temps plein, on va peut-être les mettre sur des temps partiels... »<sup>143</sup>*

Une responsable de secteur nous explique que pour aider les collaborateurs avec des difficultés physiques, l'entreprise met en place divers outils comme des chariots pour le port de charge, ainsi que des temps de repos supplémentaires intégrés dans les plannings. Des équipements comme des chaises peuvent être fournis pour permettre aux employés de s'asseoir quand nécessaire. De plus, les contrats de travail peuvent être ajustés, passant par exemple de temps plein à temps partiel pour mieux répondre aux besoins des employés.

*« Une personne en fauteuil roulant [...] Non. »<sup>144</sup>*

*« Je me vois mal mettre une charlotte aux roues du fauteuil roulant... »<sup>145</sup>*

---

<sup>142</sup> Annexe L - Entretien numéro 2 (27 :17). l. 236-240

<sup>143</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. l. 274-283

<sup>144</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. l. 371-373

<sup>145</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. l. 389

Enfin, elle exprime des réticences quant à l'intégration d'une personne en fauteuil roulant dans un environnement de travail comme les cuisines, en particulier en ce qui concerne les normes d'hygiène. La personne interviewée semble trouver difficile d'adapter les conditions de travail pour quelqu'un en fauteuil roulant, illustrant cela par l'idée peu pratique de mettre une charlotte sur les roues du fauteuil pour répondre aux exigences d'hygiène.

*« ...dans un monde parfait, super bienveillant, si on veut se mentir je te répondrai oui que bien sûr tout le monde peut travailler dans la cuisine, qu'on regarde jamais... Voilà c'est pas vrai tout simplement parce que c'est à chaque site, c'est à chaque personne, on va avoir des chefs gérants, des responsables qui sont plus à même d'accueillir ce genre de public. »<sup>146</sup>*

La gestionnaire des ressources humaines (GRH) commence par reconnaître qu'idéalement, dans un monde « parfait » et « bienveillant », tout le monde pourrait travailler en cuisine, indépendamment de ses capacités physiques. Cependant, elle admet que cette vision est irréaliste. En réalité, l'inclusion des personnes handicapées dépend de nombreux facteurs spécifiques à chaque site et à chaque individu.

L'inclusion des personnes en situation de handicap varie fortement en fonction des chef-gérants et des responsables de site. Certains peuvent être plus ouverts et mieux préparés à accueillir des employés handicapés, tandis que d'autres pourraient être moins enclins ou moins équipés pour le faire. Cette variabilité souligne que l'attitude et la disposition des gestionnaires des ressources humaines jouent un rôle crucial dans la réussite ou l'échec de l'inclusion sur le lieu de travail.

*« ...je pense que tout peut être adapté mais ça prend du temps... »<sup>147</sup>*

Cette même personne reconnaît finalement que, théoriquement, tout poste peut être adapté pour accommoder une personne en situation de handicap, mais cela nécessite du temps, des ressources et des efforts. Cette adaptation n'est pas

---

<sup>146</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 98-102

<sup>147</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 172

immédiate et demande un engagement de la part des employeurs pour mettre en place les ajustements nécessaires, ce qui peut être un obstacle dans les environnements de travail où la rapidité et l'efficacité sont souvent prioritaires.

*« ...tous les postes sont adaptables, toutes les missions sont adaptables [...] D'après mes expériences professionnelles, il euh a quasiment pas ou presque pas de grosses difficultés pour moi, parce que j'ai le savoir-faire. »<sup>148</sup>*

Le pâtissier en situation de handicap exprime une forte confiance dans sa capacité à adapter les postes et les missions pour les rendre accessibles à tous. Fort de son expérience professionnelle, il affirme qu'il n'y a presque pas de difficultés insurmontables lorsqu'il s'agit de modifier un poste de travail, ce qui reflète une attitude proactive et compétente.

*« ...tout va dépendre du handicap aussi. Parce que par exemple une personne comme moi qui ne doit pas porter de charges lourdes ça va être compliqué sur un poste de cuisinier ou d'EDR sur tout d'EDR. [...] Voilà, parce que autant on peut peut-être adapter le poste si on est peut-être sur des grosse équipes mais là c'est vrai qu'on est sur des petites équipes de quatre ou cinq, [...] donc là ça peut être en fait être même compliqué pour la personne et même dangereux pour la personne si elle a des problèmes de dos. »<sup>149</sup>*

L'alternante responsable de secteur souligne que l'adaptabilité d'un poste dépend largement du type de handicap. Par exemple, pour quelqu'un qui ne doit pas porter de charges lourdes, travailler comme un cuisinier ou EDR dans une petite équipe peut-être très difficile, voire dangereux. Elle précise que dans des petites équipes, l'adaptation est particulièrement complexe, car cela pourrait non seulement nuire à l'efficacité du travail, mais aussi mettre en danger la santé de l'employé.

*« Production ? Mais t'imagines ? On n'a pas des espaces énormes. Un fauteuil roulant ça prend de la place. Tu le mets où ? [...] Il faudrait que les*

---

<sup>148</sup> Annexe O - Entretien numéro 5. I. 83-85

<sup>149</sup> Annexe P - Entretien numéro 6. I. 139-148

*chambres froides comment il fait pour les ouvrir ? Il faudrait que quelqu'un soit là en permanence pour lui ouvrir le temps qu'il puisse rentrer, il pourrait pas tirer une échelle. Ça serait compliqué un fauteuil roulant. »<sup>150</sup>*

La gestion des employés en fauteuil roulant est perçue comme un défi logistique majeur, en raison de l'espace limité et des obstacles physique tels que l'accès aux chambres froides. Le chef de cuisine évoque la nécessité d'une assistance constante, ce qui rend l'intégration d'un employé en fauteuil roulant particulièrement complexe dans son environnement de travail.

*« Son handicap c'était qu'elle avait un problème de mémoire. Elle avait un problème de mémoire, un problème de stress, ... Toute situation était anxiogène pour elle. [...] le groupe Elios n'a factuellement rien mis en place pour finalement permettre d'adapter un petit peu son poste [...] On l'a envoyé à la médecine du travail. »<sup>151</sup>*

La responsable de restaurant évoque un cas où une employée souffrant de problèmes de mémoire et de stress n'a pas bénéficié d'aménagements spécifiques de la part du groupe Elios pour l'aider à adapter son poste. Au lieu de cela, elle a été simplement envoyée à la médecine du travail, laissant entendre un manque de prise en charge adéquate pour les salariés présentant des handicaps invisibles.

### *1.1. Résultats de la première hypothèse*

Cette hypothèse est partiellement validée, mais elle présente plusieurs limites pratiques et conceptuelles. D'une part, l'intégration des personnes en fauteuil roulant dans des environnements de travail comme les cuisines pose des problèmes significatifs. Les contraintes d'espaces, les normes d'hygiène strictes, et la logique compliquée liée à l'accès à des équipements essentiels, tels que les chambres froides, rendent ces environnements particulièrement inadaptés pour des personnes en fauteuil roulant. Plusieurs témoignages illustrent ces difficultés, soulignant que

---

<sup>150</sup> Annexe Q - Entretien numéro 7. I. 196-202

<sup>151</sup> Annexe R - Entretien numéro 8. I. 196-201

l'adaptation des postes dans de telles conditions pourraient compromettre non seulement l'efficacité du travail mais aussi la sécurité et les normes d'hygiène.

Mais aussi, bien que certains postes puissent théoriquement être adaptés en fonction du type de handicap, la réalité montre que cela reste complexe. Par exemple, les personnes incapables de porter des charges lourdes peuvent rencontrer des difficultés dans des équipes réduites où les tâches sont très exigeantes physiquement. Cela rend l'adaptation difficile sans perturber le fonctionnement normal du service. Malgré cela, certains aménagements ont été effectués, comme l'utilisation de chariots ou de sièges adaptés, mais ces ajustements demandent souvent des efforts considérables et les résultats varient en fonction des sites et des responsables.

L'accompagnement des employés en situation de handicap est également souvent insuffisant, en particulier pour ceux présentant des handicaps invisibles ou psychologiques. Un exemple en témoigne : une employée souffrant de problèmes de mémoire et de stress n'a pas bénéficié d'un aménagement spécifique de son poste, se voyant simplement orientée vers la médecine du travail. Cela reflète un manque de prise en charge adéquate, qui nuit à l'insertion effective de ces employés dans un cadre de travail adapté. Par ailleurs, l'attitude et les compétences des chefs gérants et des responsables de site jouent un rôle crucial dans le succès ou l'échec de l'inclusion. Certains gestionnaires sont plus ouverts et mieux préparés, tandis que d'autres, moins équipés ou moins motivés, ne réalisent pas les ajustements nécessaires. Cette disparité souligne que l'inclusion dépend souvent plus des individus en charge que d'une politique systémique à l'échelle de l'entreprise.

Enfin, bien que certains témoignages reconnaissent qu'il est possible d'adapter théoriquement tous les postes de travail, la mise en œuvre de ces adaptations demande du temps, des ressources, et un engagement qui ne sont pas toujours disponibles ou priorisés. La nécessité de maintenir rapidité et efficacité, souvent exigées dans les environnements de restauration collective, entre en conflit avec les besoins d'adapter les postes pour les personnes handicapées. En conclusion, même si des efforts d'adaptation existent, les contraintes physiques, les défis logistiques,

et le manque de suivi personnalisé limitent considérablement l'efficacité de ces initiatives. L'insertion des personnes handicapées dans les sites de restauration collective reste possible, mais elle dépend largement de la nature du handicap, des ressources disponibles, et de l'attitude des responsables sur le terrain. C'est pourquoi aujourd'hui en l'état, je ne pourrai ni totalement valider, ni totalement réfuter cette hypothèse.

## 2. Hypothèse 2 – Les lois mises en place favorisent et règlementent l'embauche des personnes en situation de handicaps

*« Oui, je sais qu'on... c'est dans chaque entreprise euh y a des quotas à respecter de personnes RQTH au sein de l'entreprise mais je les connais pas exactement. »<sup>152</sup>*

La directrice de restaurant interviewée nous confie qu'elle est consciente que les entreprises doivent respecter des quotas pour les personnes RQTH, mais elle ne connaît pas les détails précis de ces quotas.

*« ...je trouve ça bien que justement on ait des quotas comme ça qui nous forcent qui forcent toutes les entreprises à le faire... »<sup>153</sup>*

Cette même personne nous dit qu'elle apprécie l'existence de ces quotas, considérant qu'ils obligent les entreprises à intégrer des personnes en situation de handicap, ce qui est perçu comme une bonne chose pour promouvoir l'inclusion.

*« ...je sais qu'il euh a un minimum de quota à avoir dans l'entreprise et que oui après ils sont pénalisés si ils ont pas le quota. »<sup>154</sup>*

Le responsable préparations froides reconnaît que les entreprises doivent respecter un quota minimum de travailleurs handicapés et qu'elles sont pénalisées si elles ne l'atteignent pas.

---

<sup>152</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01). l. 243-244

<sup>153</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01). l. 258-260

<sup>154</sup> Annexe L - Entretien numéro 2 (27 :17). l. 291-295

*« Alors, je pense qu'il euh a des bonnes démarches de démarrage, je pense que c'est quand même très très insuffisant et je pense que l'handicap reste quand même un sujet très très tabou en France. Ils aiment beaucoup et notamment le handicap lourd, les planquer dans des établissements et que en gros ça ne se voit pas. Pour servir beaucoup de résidents dans l'handicap c'est très bien parce qu'il faut en parler ça permet de se valoriser, mais si on les voit pas c'est encore mieux. »<sup>155</sup>*

Une responsable de secteur estime que bien que des efforts soient faits pour aborder le handicap, ils restent largement insuffisants. Elle critique la tendance à cacher les personnes ayant des handicaps lourds dans des établissements spécialisés, ce qui empêche une véritable inclusion. Le fait que la société valorise le soutien aux personnes handicapées tout en préférant ne pas les voir est perçu comme hypocrite.

*« Je pense qu'on fait au mieux, on fait au mieux en fonction de ce qu'on nous donne, tout dépend en fait de la sensibilité des personnes à ça, par ce qu'il euh en a qui sont très très mal à l'aise en contact de personne en situation de handicap. Et que on est jamais assez sensibilisé, là-dessus donc plus on en fera, plus ça deviendra entre guillemets dans les mœurs et dans les normes. Et ça ça passe aussi par l'école, voilà et que les jeunes disent... moi je l'ai vu, ma fille petite était dès la maternelle était avec un jeune elle m'a pas dit : « Il est handicapé ! », elle m'a dit « Il est plus lent à comprendre ! » et elle avait tout dit.<sup>156</sup>*

La même personne reconnaît que des efforts sont faits en fonction des moyens disponibles, mais fait apparaître que la sensibilisation reste très insuffisante. Elle remarque que certaines personnes sont mal à l'aise en présence de personnes handicapées, ce qui montre un manque de sensibilisation. Elle insiste sur l'importance d'intégrer ces notions dès le plus jeune âge, comme le montre l'exemple de sa fille, qui a naturellement accepté un camarade avec des difficultés sans stigmatisation.

---

<sup>155</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. l. 425-430

<sup>156</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. l. 452-459

*« ...je sais qu'il faut avoir un certain nombre par rapport à la masse salariale sinon tu es taxé, l'entreprise est taxée. Alors, les chiffres je les ai pas... »<sup>157</sup>*

La GRH est consciente que les entreprises sont tenues d'employer un certain nombre de travailleurs en situation de handicap proportionnellement à leur masse salariale. Elle sait également qu'en cas de non-respect de ce quota, l'entreprise doit payer une taxe. Cependant, elle admet ne pas connaître les chiffres précis, ce qui suggère une compréhension générale mais non détaillée de ces obligations.

*« ...toutes ces lois [...] Je pense qu'il en a trop, je pense que on s'y perd. »<sup>158</sup>*

Elle exprime une certaine lassitude vis-à-vis du cadre législatif entourant l'emploi des personnes handicapées. Elle estime qu'il y a trop de lois, ce qui crée une complexité qui peut être difficile à gérer pour les employeurs. Cette surabondance législative semble mener à de la confusion, rendant plus difficile la conformité aux exigences et l'application efficace des mesures d'inclusions.

*« Je pense qu'il doit en avoir, oui, mais je les connais pas. [...] Non ouais en plus honnêtement ça ne m'intéresse pas, là j'ai déjà assez de travail avec les normaux donc handicapés... Quoi que ça serait peut-être mieux... »<sup>159</sup>*

Concernant les lois relatives au handicap, la personne admet ne pas les connaître et montre peu d'intérêt pour ce sujet. Elle exprime une certaine lassitude, indiquant qu'elle a déjà beaucoup à faire avec les employés sans handicap, bien qu'elle reconnaisse ironiquement que cela pourrait peut-être être plus simple dans certains cas.

*« Oui, oui. Tu les vois passer. J'ai l'impression que c'est ça, en fait. Je te donne mon ressenti personnel... Mon ressenti personnel c'est que Elior fait son travail, dans un cadre obligatoire, où on te balance une information sur*

---

<sup>157</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 89-90

<sup>158</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 201-203

<sup>159</sup> Annexe Q - Entretien numéro 7. I. 336-339

*le PC, et effectivement t'as la journée de l'handicap, et la sensibilisation à ci, et la sensibilisation à ça... mais ça t'es balancé comme ça sur l'ordi. Donc, tu le vois passer... [...] Tu reçois une newsletter, et voilà. »<sup>160</sup>*

*« Tu reçois une newsletter, et voilà. [...] Tu la reçois. T'as le temps, t'as pas le temps. Tu la lis en diagonale, tu la relis dans une autre diagonale, ... Et après tu la laisses de côté et c'est classé. Alors que, si tu veux vraiment faire une sensibilisation, si tu veux capter l'attention de quelqu'un, je pense qu'une communication en feedback, y'a rien de mieux. [...] Je peux pas te dire si elle est mal faite ou bien faite parce que je la lis en diagonale... Je pense, qu'il euh a plusieurs paramètres en fait, où on reçoit des centaines et des centaines de mails par jour, donc à moment donné tu priorises. [...] Après tu procrastines. Tu te dis : "Bon beh ça, je verrai ça plus tard". À force de repousser, c'est plus dans ta To do list de priorités, et comme il euh a personne au-dessus de toi qui te dit : "attention il faut que vous accordiez de l'attention, parce que...". Ça tombe dans les abîmes et ça passe à l'as. »<sup>161</sup>*

La responsable de restaurant ressent que les actions menées par l'entreprise Elior en matière de handicap sont davantage une formalité qu'un engagement profond. Les initiatives, comme la sensibilisation ou les journées dédiées au handicap, sont perçues comme des informations impersonnelles diffusées par newsletter. Elles sont souvent consultées en diagonale ou ignorées, ce qui les rend peu impactantes. Elle pense qu'une communication plus interactive et engageante serait nécessaire pour capter réellement l'attention des employés.

### *2.1. Résultats de la deuxième hypothèse*

Les témoignages recueillis montrent une reconnaissance générale des quotas imposés par la législation pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Certains interviewés, comme la directrice de restaurant et le responsable des préparations froides, confirment qu'ils sont conscients de ces quotas et de la pénalité en cas de non-respect. La directrice apprécie l'existence de ces quotas, les

---

<sup>160</sup> Annexe R - Entretien numéro 8. I. 350-356

<sup>161</sup> Annexe R - Entretien numéro 8. I. 356-373

considérant comme un moyen d'inciter les entreprises à intégrer des personnes handicapées, ce qui est perçu comme bénéfique pour la promotion de l'inclusion.

Cependant, plusieurs responsables expriment des critiques sur la manière dont ces lois sont mises en œuvre et sur leur impact réel. Une responsable de secteur, par exemple, dénonce l'hypocrisie de la société qui valorise le soutien aux personnes handicapées tout en les cantonnant souvent à des établissements spécialisés, ce qui limite leur véritable inclusion dans la société générale. Elle souligne également le manque de sensibilisation et la gêne que certains ressentent en présence de personnes handicapées, ce qui démontre que des efforts restent largement insuffisants.

La GRH reconnaît l'existence des quotas et des sanctions financières pour les entreprises non conformes, mais admet une incompréhension générale plutôt que précise des chiffres et des obligations. Cette observation suggère que bien que la connaissance des exigences législatives existe, elle peut être superficielle et peu détaillée. En outre, une certaine lassitude face à la complexité et à la surabondance des lois est exprimée. Certains trouvent que le cadre législatif est trop complexe et difficile à gérer, ce qui peut entraîner de la confusion et rendre l'application des mesures d'inclusion moins efficace.

Une autre personne interviewée exprime une indifférence vis-à-vis des lois relatives au handicap et montre peu d'intérêt pour les aspects législatifs du sujet. Cette attitude reflète un manque de motivation pour s'engager activement avec les exigences légales, malgré une reconnaissance tacite de leur existence.

Enfin, des critiques sont adressées à la manière dont les actions de sensibilisation et d'inclusion sont communiquées au sein des entreprises. Une responsable de restaurant constate que les initiatives en matière de handicap sont souvent perçues comme des formalités plutôt que comme des engagements réels. Les communications sont jugées impersonnelles et peu impactantes, ce qui suggère que pour être véritablement efficace, ces initiatives nécessitent une approche plus interactive et engageante.

En résumé, bien que les lois sur l'emploi des personnes handicapées soient reconnues et qu'elles imposent des obligations aux entreprises, leur efficacité est limitée par une mise en œuvre parfois superficielle, un manque de sensibilisation réelle, et une complexité législative qui peut entraîner des difficultés pratiques pour les employeurs. Les critiques suggèrent que pour que les lois soient réellement favorables à l'inclusion, une amélioration dans la sensibilisation, la formation, et la communication est nécessaire, c'est pourquoi aujourd'hui je réfute cette hypothèse.

### 3. Hypothèse 3 – Les ressources humaines en restauration collective respectent la non-discrimination à l'embauche des personnes en situation d'invalidités

*« ...je marquais sur le cv, pourtant j'ai marqué mon numéro de téléphone, par SMS, j'ai bien noté comme quoi et j'ai bien dit sur le cv que je suis malentendant. [...] J'avais toujours précisé, mais je trouve que les patrons, lisent pas. Ils voient le cv, ils voient la photo, moi je ne mets pas la photo. Et ils voient le numéro, ils prennent le téléphone, ils lisent pas la lettre de motivation je trouve que ça manque de respect de chacun. Je parle pas de tous, je parle de certains. [...] Mais, je le comprends, pour eux pour chercher quelqu'un pour que ce soit plus rapide, plus efficace, je le comprends. »<sup>162</sup>*

Le pâtissier malentendant partage ses frustrations concernant la manière dont les recruteurs traitent les candidatures. Il note que, malgré ses efforts pour préciser son handicap dans son CV et indiquer une préférence d'être contacté par SMS, ces détails sont souvent ignorés. Ce manque d'attention est perçu comme un manque de respect, bien qu'il comprenne que les employeurs cherchent à accélérer le processus de recrutement.

*« Alors, j'ai toujours rencontré tous les patrons qui m'ont rappelé. [...] Oui, ils m'ont permis, ils m'ont posé la question, ils ont été très observateur. Ils m'ont même également fait faire des périodes d'essais. »<sup>163</sup>*

---

<sup>162</sup> Annexe O - Entretien numéro 5. I. 355-366

<sup>163</sup> Annexe O - Entretien numéro 5. I. 373-378

Malgré les difficultés de contacts précédemment cités, le pâtissier rapporte avoir rencontré tous les employeurs qui l'ont appelé. Ces employeurs ont montré une attitude très observatrice et lui ont même donné l'opportunité de prouver ses compétences à travers des périodes d'essai, ce qui reflète un effort d'inclusion de leur part.

### *3.1. Inaptitude*

*« ...j'ai failli embaucher une salariée en reconnu RQTH mais qui pouvait pas porter plus de 3 kilos [...], au poste où j'avais besoin il euh allait forcément avoir un port de charge pas forcément des ports de charge lourde mais des ports de charge de plus de 3 kilos dans notre métier on est toujours en train de porter de déplacer des charges et en fait 3 kilos c'est c'est super léger et j'avais pas de poste adapté pour elle... »<sup>164</sup>*

La directrice de restaurant nous explique qu'elle a failli embaucher une candidate reconnue RQTH, mais que ses limitations (ne pouvant pas porter plus de trois kilos) ne correspondaient pas aux exigences du poste, qui nécessitait de manipuler des charges plus lourdes. En conséquence, elle n'a pas pu lui proposer un poste adapté.

*« ...embaucher des personnes en situation de handicap. [...] tout dépend du handicap, tous les postes ne sont pas adaptables en fonction de l'handicap... »<sup>165</sup>*

Une responsable de secteur reconnaît que tous les postes ne peuvent pas être adaptés à tous les types de handicaps. Cela dépend de la nature du handicap et des exigences spécifiques du poste, ce qui peut limiter les possibilités d'embauche dans certains cas.

*« ...c'est compliqué, [...] Dangereux pour lui, et pour les autres ! Il faut penser à la sécurité des autres collaborateurs tout à fait. Par contre fauteuil roulant... [...] ça a beaucoup de contrainte.<sup>166</sup>*

---

<sup>164</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01). I. 95-100

<sup>165</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. I. 261-278

<sup>166</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 82-89

La GRH exprime sa préoccupation concernant l'intégration d'une personne en fauteuil roulant dans un environnement de travail. La personne considère que cela peut être compliqué et potentiellement dangereux, non seulement pour la personne en fauteuil roulant, mais aussi pour les autres collaborateurs. Elle met en avant la nécessité de penser à la sécurité de l'ensemble des employés. De plus, elle souligne que l'utilisation d'un fauteuil roulant sur le lieu de travail, ici la cuisine, comporte de nombreuses contraintes, ce qui semble ajouter à la complexité de cette situation.

*« Les aveugles par exemple peuvent avoir de grosses difficultés pour couper les légumes ou des fruits, peut-être je me trompe c'est peut-être c'est l'apprentissage je peux pas te dire par ce que je suis pas à la place de la personne handicapée pour qui c'est le plus important. »<sup>167</sup>*

Concernant certains handicaps, comme la cécité, le pâtissier reconnaît qu'il peut y avoir de grandes difficultés pour accomplir certaines tâches, comme couper des légumes. Cependant, il admet ne pas pouvoir pleinement évaluer la situation, n'étant pas elle-même dans la position de la personne aveugle, ce qui montre une certaine humilité et ouverture d'esprit.

*« Et puis en fait je pense, de toute manière une personne en fauteuil roulant ne postulerait pas pour ce genre de poste. »<sup>168</sup>*

Une responsable de secteur exprime son opinion qu'une personne en fauteuil roulant ne postulerait probablement pas pour un poste impliquant des contraintes physiques importantes, suggérant que ces personnes connaissent les limitations des postes et évitent de postuler à ceux qui ne sont pas adaptés à leur situations.

### *3.2. Les coûts*

*« ...t'as un collaborateur, il est en fauteuil roulant, il faut qu'on réadapte tout ton restaurant je pense que ça va coûter beaucoup trop de sous pour*

---

<sup>167</sup> Annexe O - Entretien numéro 5. I. 179-182

<sup>168</sup> Annexe S - Entretien numéro 9. I. 247-249

*qu'on puisse se permettre d'accepter d'accueillir d'accueillir cette personne là au sein de nos équipes. Pareil, je pense que ça dépend du handicap. »<sup>169</sup>*

La directrice de restaurant nous explique également dans ce passage qu'il y a aussi une question de coût associé à la réadaptation d'un restaurant pour accueillir un collaborateur en fauteuil roulant. La personne nous exprime une inquiétude quant aux coûts potentiellement élevés pour adapter les installations afin de répondre aux besoins spécifiques de la personne en fauteuil roulant. Elle suggère que la faisabilité d'accepter une personne dans cette situation dans leur équipe dépend du handicap et du coût des adaptations nécessaires.

*« ...j'arrive à comprendre [...] c'est pas faisable c'est compliqué, [...] après je me place aussi du côté de l'employeur et la peur de prendre une personne ben qui va marcher d'une jambe, qui aura des problème de malvoyance, tout ça parce que c'est compliqué sur petit site ou sur un truc ou on a une pression de résultats de tout. »<sup>170</sup>*

Le responsable préparations froides comprend la difficulté et la crainte qu'ont certains employeur de recruter des personnes ayant un ou plusieurs handicaps, surtout dans des environnements où la pression des résultats est élevée, ce qui rend l'adaptation plus compliquée.

*« Voilà et souvent ces personnes-là on va les prendre sous des formes d'apprentissage ou de stage mais ça va être compliqué derrière de les intégrer sur du long terme. Il faut être clair, on a quand même des notions de productivité. On sait très bien, une fois qu'il, en fait un apprentissage ou un stage finalement, on va peu le payer, voilà. Quand il va finir son apprentissage, bah il va avoir un salaire « normal », sauf que là, j'ai pas la productivité attendue, et là ça va être un frein à l'embauche. »<sup>171</sup>*

Une responsable de secteur mentionne que, bien qu'il soit possible de recruter des personnes handicapées en stage ou en apprentissage, leur interprétation à long.

---

<sup>169</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01). I. 202-205

<sup>170</sup> Annexe L - Entretien numéro 2. I. 457-464

<sup>171</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. I. 334-340

Terme est souvent compliquée. Elle cite la productivité attendue et les coûts salariaux comme des freins potentiels à l'embauche de ces personnes une fois qu'elles atteignent un niveau de rémunération « normal ».

*« Alors oui, c'est très cher souvent le matériel est cher, [...] oui euh a des choses qui existent qui sont très couteuses mais on va monter des dossiers de financement avec la CARSAT, pour nous aider à lancer ce genre de projet mais c'est dans la réduction d'une manière générale souvent sur les TMS, les risques Troubles MusculoSquelettique. »<sup>172</sup>*

Elle continue en nous disant que bien que le matériel nécessaire pour adapter les postes de travail puissent être couteux, l'entreprise cherche des financements pour ces projets en collaborant avec la CARSAT. Ces financements sont souvent utilisés pour réduire les risques de TMS en mettant en place des équipements adaptés.

### *3.3. La stigmatisation*

*« ...je vais pas embaucher quelqu'un parce qu'il est travailleur handicapé ou parce qu'il est « normal ». Pour moi, une personne en situation de handicap, elle a les mêmes chances que les autres... »<sup>173</sup>*

Une responsable de secteur affirme qu'elle ne fait pas de distinction entre travailleurs handicapés et « normaux ». Pour elle, les personnes en situation de handicap ont les mêmes chances que les autres lors du processus d'embauche, ce qui montre un engagement en faveur de l'équité.

*« La stigmatisation ça va être dire, je l'embauche pas par ce que ça va me causer du travail supplémentaire ou des difficultés... »<sup>174</sup>*

Elle nous met aussi en garde contre la stigmatisation, qui se manifeste lorsqu'un employeur décide de ne pas embaucher une personne en situation de handicap par crainte du travail supplémentaire ou des difficultés que cela pourrait entraîner. Cela

---

<sup>172</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. l. 347-358

<sup>173</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. l. 185-187

<sup>174</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. l. 669-670

souligne les préjugés et les discriminations que ces personnes peuvent encore rencontrer dans le monde du travail.

*« ...pour moi c'est négatif, ch'ai pas tu vois un black arriver tu dis ch'ai pas c'est tous des brèles ils sont tous mou-du-cul, t'as un arabe qui va arriver tu vas dire c'est un voleur, t'as un gitan qui va arriver... non ça c'est de la stigmatisation. Non ça n'a rien à voir chaque personne est différente, chaque personne à sa façon de voir, donc faut d'abord discuter avec les personnes et après tu vois, tu peux avoir des handicapés cool, des handicapés... »<sup>175</sup>*

Le chef de cuisine critique les stéréotype négatifs associés à certaines origines ethniques ou groupes sociaux, comme les personnes noires, arabes, ou gitanes. Il dénonce ces généralisations en soulignant que chaque individu est unique et qu'il est important de discuter avec les personnes pour les connaître avant de porter un jugement. Il applique ce raisonnement également aux personnes en situations de handicap, affirmant qu'il ne faut pas présumer de leurs capacités ou de leur personnalité, car chacun est différent.

*« Enfin alors peut-être qu'on n'a pas, comment dire, percuté directement quand elle a utilisé... [...] le mot trouble finalement, et on n'a pas pris ça réellement pour un trouble... [...] Mais bon finalement c'est peut-être aussi bon signe. Ça veut dire qu'on n'est pas non plus dans la stigmatisation... »<sup>176</sup>*

Une responsable de secteur admet que lors d'une situation particulière, ils n'ont peut-être pas immédiatement perçu un problème comme un réel trouble, ce qui pourrait indiquer une absence de stigmatisation. Elle semble voir cela comme positif, suggérant que de ne pas réagir immédiatement à un signe de trouble pourrait être interprété comme un signe de normalisation plutôt que de stigmatisation.

---

<sup>175</sup> Annexe Q - Entretien numéro 7. I. 406-411

<sup>176</sup> Annexe S - Entretien numéro 9. I. 209-215

### *3.4. Résultats de la troisième hypothèse*

Cette hypothèse présente une réalité complexe, révélant à la fois des efforts pour intégrer des personnes en situation de handicap et des défis notables liés à la mise en œuvre effective de la non-discrimination.

D'une part, plusieurs témoignages montrent des initiatives positives de la part des recruteurs pour respecter la non-discrimination. Certains recruteurs tentent d'adapter leurs processus de sélection en tenant compte des spécificités des candidatures, comme les demandes de contacts par SMS. Ils ont également donné des opportunités aux candidats de démontrer leurs compétences à travers des périodes d'essai, ce qui reflète une attitude d'ouverture et d'inclusion.

Cependant, des obstacles importants subsistent. Par exemple, une directrice de restaurant a dû renoncer à embaucher une candidate RQTH dont les limitations physiques (ne pouvant pas soulever plus de trois kilos) n'étaient pas compatibles avec les exigences du poste, ce qui montre que tous les postes ne peuvent pas être adaptés à toutes les situations de handicap. De plus, la question de la sécurité et des coûts associés aux adaptations nécessaires pour intégrer une personne en fauteuil roulant a été soulevée, suggérant que la faisabilité d'adaptation peut influencer la décision d'embauche.

Les préoccupations exprimées incluent également la difficulté perçue par certains recruteurs à intégrer des personnes en situation de handicap dans des environnements de travail spécifiques, en raison des exigences physiques ou des adaptations nécessaires. Il est également mentionné que les coûts liés à l'adaptation des postes de travail peuvent constituer un obstacle, bien que certaines entreprises cherchent des financements pour ces projets via des partenaires comme la CARSAT.

Malgré ces défis, il y a des signes d'effort pour éviter la stigmatisation et la discrimination. Par exemple, certains recruteurs affirment qu'ils ne font pas de distinctions entre travailleurs handicapés et non handicapés, et qu'ils s'engagent à offrir les mêmes chances à tous les candidats. La critique des préjugés et des stéréotypes négatifs associés aux personnes en situation de handicap, ainsi que la

volonté de traiter chaque individu en fonction de ses propres capacités et besoins, montrent une intention de respecter les principes de non-discrimination.

En conclusion, bien que les ressources humaines de la restauration collective montrent une certaine conformité avec les principes de non-discrimination, des défis importants persistent. Les difficultés liées à l'adaptation des postes, les coûts associés et les préoccupations de sécurité peuvent influencer les décisions d'embauche. Toutefois, les efforts pour respecter l'équité et éviter la stigmatisation reflètent une volonté de promouvoir l'inclusion, même si la mise en œuvre reste inégale et soumise à divers obstacles pratiques, c'est pourquoi aujourd'hui en l'état, je ne pourrai ni valider, ni réfuter cette hypothèse.

#### 4. Hypothèse 4 – Un management adapté est indispensable pour favoriser la bonne intégration d'une personne avec un handicap

##### 4.1. Accompagnement

*« ...j'ai pas trop été accompagné mais on m'a on m'a fait faire une formation management qui m'a permis de m'exprimer sur mon cas particulier de gérer une personne en situation de handicap et sur cette formation là on a pu euh beaucoup discuter sur comment communiquer [...] avec une personne en situation de handicap surtout là, la surdité. »<sup>177</sup>*

La directrice de restaurant mentionne qu'elle n'a pas reçu beaucoup d'accompagnement direct, mais une formation en management a été utile pour apprendre à gérer des personnes en situation de handicap, notamment en matière de communication avec des personnes sourdes.

*« Il n'y a pas eu d'accompagnement en particulier [...] C'est au feeling, c'est du bon sens... »<sup>178</sup>*

La GRH commence par expliquer que, dans certain cas, il n'y a pas eu de soutien formel ou "accompagnement spécifique pour gérer l'inclusion des personnes

---

<sup>177</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01). I. 51-55

<sup>178</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 30-32

handicapées. Elle décrit son approche comme étant basée sur le « *feeling* » et le bon sens, ce qui implique une gestion intuitive et improvisée des situations.

*« ...je me fais accompagner par la responsable du maintien dans l'emploi, une collaboratrice, parce que je me rends compte que je ne connais pas toutes les questions, toutes les solutions qui peuvent être proposées, toutes les aides qu'il peut euh avoir. »<sup>179</sup>*

Reconnaissant ses limites dans la gestion des situations de handicap, la personne fait appel à une collaboratrice spécialisée dans le maintien dans l'emploi. Elle admet ne pas connaître toutes les solutions disponibles ou les aides possibles, d'où la nécessité de se faire accompagner par quelqu'un qui possède cette expertise.

*« J'ai pas eu beaucoup d'accompagnement mais l'équipe sait que je suis sourd entre guillemets, ils font plus attention pour communiquer avec moi, c'est super. »<sup>180</sup>*

L'accompagnement reçu par la personne malentendante n'a pas été très formalisé, mais il note que ses collègues sont conscients de son handicap et fournissent des efforts supplémentaires pour mieux communiquer avec lui. Ce soutien informel est fortement apprécié.

*« ...une personne malvoyante ou aveugle [...] faut qu'on puisse l'adapter quoi par ce que aujourd'hui les équipes sont pas forcément formées à ça, d'accompagner un collaborateur comme ça ça doit être compliqué mais pas impossible. »<sup>181</sup>*

Abordant l'accompagnement des personnes malvoyantes ou aveugles, l'alternante responsable de secteur reconnaît que cela nécessite une adaptation particulière des équipes. Elle admet que les équipes ne sont pas toujours formées pour accompagner des collaborateurs avec de tels handicaps, ce qui rend la tâche

---

<sup>179</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 47-50

<sup>180</sup> Annexe O - Entretien numéro 5. I. 255-256

<sup>181</sup> Annexe P - Entretien numéro 6. I. 165-169

compliquée mais pas impossible. Cela souligne le besoin de formation et de préparation pour intégrer efficacement ces employés.

*« la première semaine je me suis fait avoir en fait, après j'ai adapté ma façon de faire, ça allait mieux à la fin, mais c'était pas... Ça me prenait une énergie énorme, par ce que j'ai pas l'habitude, je perdais une énergie folle, c'était si t'es pas formé pour ça...c'est un métier hein. »<sup>182</sup>*

Le chef de cuisine décrit son expérience personnelle d'adaptation à un nouveau poste, soulignant la difficulté initiale et l'énergie considérable nécessaire pour s'ajuster sans formation appropriée. Il admet que ce processus demande une énergie importante, surtout lorsque l'on n'est pas préparé, ce qui montre à quel point une bonne formation est curiale pour faciliter l'intégration dans un nouveau rôle, en particulier dans des circonstances inhabituelles.

*« ...je pense qu'il euh a des degrés de handicap. Je pense que, à moment donné, on est limité. Je ne sais pas si c'est par faute de... moyens ? Euh... on pourrait les intégrer correctement, mais il faudrait qu'elles soient accompagnées, un petit peu comme on accompagne des enfants, qui ont des personnes à côté d'elles. »<sup>183</sup>*

La responsable de restaurant estime que les personnes en situations de handicap nécessitent un accompagnement spécifique, notamment celles dont le handicap est plus lourd. Elle déplore un manque de ressources ou de volonté pour offrir cet accompagnement, comparant le soutien nécessaire à celui apporté aux enfants qui ont besoin d'un accompagnant. Elle critique également la façon dont la communication sur le handicap est réalisée au sein de l'entreprise, suggérant qu'elle est trop souvent ignorée ou mal priorisée, ce qui la rend inefficace.

*« ...automatiquement à force de la relancer, beh elle, elle se sentait un petit peu persécutée, et ça créait quand même... pas une zone de conflit, mais elle se sentait persécutée, elle s'était mise sur la défensive. Toi tu savais plus comment faire. Est-ce que tu devais lui en parler ? Est-ce que tu ne*

---

<sup>182</sup> Annexe Q - Entretien numéro 7. I. 82-85

<sup>183</sup> Annexe R - Entretien numéro 8. I. 167-170

*devais pas lui en parler ? Quand tu lui en parlais pas, elle te reprochait de ne pas lui en avoir parlé. Quand tu lui en parlais trop, elle te reprochait de lui en parler trop. (il souffle un rire) Donc à un moment donné c'était un petit peu compliqué. Et c'est vrai que tu te dis : "bon beh dans ces moments-là, effectivement, malheureusement je n'ai pas que vous à gérer." »<sup>184</sup>*

Toujours, la responsable de restaurant décrit une situation où la gestion d'une employée en situation de handicap, confrontée à des relances fréquentes, a créé des tensions. L'employée se sentait persécutée, alternant entre des reproches pour en avoir trop parlé et d'autres pour ne pas en avoir parlé assez. Cela a rendu la gestion de la situation très difficile pour la manager, qui devait jongler avec d'autres responsabilités, précisant le défi que représente le management dans de telles circonstances.

*« ...accompagner les collaborateurs dans des démarches administratives [...] Là, c'était le gérant en place qui aidait son collaborateur. [...] je pense qu'il euh a des choses qui sont mises en place au niveau groupe, mais après ça reste de l'ordre de l'humain. »<sup>185</sup>*

L'accompagnement des collaborateurs dans leur démarches administratives semble dépendre principalement des relations humaines, avec des initiatives locales, comme celles d'un gérant aidant un employé. Une responsable de secteur reconnaît que des dispositifs existent au niveau du groupe, mais explique que leur efficacité repose largement sur les interactions humaines au quotidien.

#### *4.2. Management adaptatif*

*« ...avoir un un collaborateur en situation de handicap c'est c'est le management est totalement différent euh il faut savoir que la personne [...] qui est sourde [...] donc mon collaborateur en l'occurrence, euh ressent les choses totalement différemment par rapport aux autres en fait, il faut, quand on dit que le management c'est vraiment [...] parler en étant dénué de toute agressivité et cetera ou de toute émotion c'est vraiment vrai*

---

<sup>184</sup> Annexe R - Entretien numéro 8. I. 415-423

<sup>185</sup> Annexe S - Entretien numéro 9. I. 118-125

*surtout là dans ce cas-là parce qu'en fait il ressent tout il ressent tout deux fois plus que quelqu'un d'autre et puis lui il lit sur le visage. »<sup>186</sup>*

La directrice de restaurant souligne que le management d'un employé sourd nécessite une approche différente, notamment une communication claire et sans agressivité, car cette personne perçoit les interactions de manière plus intense et lit les expressions faciales pour comprendre les émotions.

*« ...l'étude des des salariés, est ce que c'est un salarié qui est plutôt participatif, est-ce que c'est un salarié qui est plutôt réfractaire, est-ce que c'est un salarié qui est plutôt voilà qui a envie de d'apprendre et cetera, il euh a des types de de comportements [...] j'adapte mon management selon certains comportements. »<sup>187</sup>*

Cette même personne nous explique qu'elle adapte son management en fonction des comportements et des attitudes des salariés, qu'ils soient en situation de handicap ou non, pour répondre au mieux aux besoins individuels.

*« Parce que forcément que ce soit un employé en situation de handicap ou pas euh y a forcément une adaptation qui se fait que ce soit au niveau du lieu, que ce soit au niveau des collègues, que ce soit au niveau de la communication, de l'entente et cetera il euh y a forcément une adaptabilité aussi en fonction du management du manager. »<sup>188</sup>*

Elle nous fait également remarquer que le management doit toujours être flexible et adaptable, que les employés soient en situation de handicap ou non, en prenant en compte divers aspects comme le lieu de travail, la communication, et les relations entre collègues.

---

<sup>186</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01). l. 60-67

<sup>187</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01). l. 271-276

<sup>188</sup> Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01). l. 340-344

*« ...on doit s'adapter à chaque situation, à chaque personne, s'assurer qu'ils ont compris et vraiment voilà c'est un management qui n'existe pas mais moi mon management c'est l'adaptatif. »<sup>189</sup>*

Une responsable de secteur affirme que son style de gestion, qu'elle appelle « Management adaptatif », consiste à s'adapter à chaque situation et à chaque individu. L'objectif est de s'assurer que chaque employé comprend bien les attentes et reçoit le soutien nécessaire, en ajustant les méthodes de management selon les besoins spécifiques.

*« ...je vais pas l'adapter parce que la personne a un handicap. Je vais l'adapter par ce que, moi je vais les traiter de la même manière, je vais l'adapter parce que la personne est en difficulté, à une difficulté particulière et qu'il faut agir. Mais comme je le ferai avec n'importe quel autre. Donc c'est pas parce qu'elle est handicapé après oui il faudra adapter des choses parce qu'elle a un besoin, mais pas parce que elle est en situation de handicap. »<sup>190</sup>*

Elle précise aussi qu'elle ne fait pas de distinction entre les employés en situation de handicap et les autres. L'adaptation se fait en fonction des difficultés rencontrées par l'employé, que celles-ci soient dues à un handicap ou à d'autres raisons. L'idée est de traiter chaque employé de manière équitable, en répondant aux besoins spécifiques de chacun, sans privilégier ou discriminer en raison du handicap.

*« Le management c'est différent parce que ben oui on l'adapte déjà aux personnes donc ben les personnes handicapées ça rentre dans, en considération. »<sup>191</sup>*

*« ...juste s'adapter à la personne, le management c'est ça, c'est s'adapter à la personne... »<sup>192</sup>*

---

<sup>189</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. I. 589-591

<sup>190</sup> Annexe M - Entretien numéro 3. I. 650-656

<sup>191</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 247-248

<sup>192</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 251-252

Selon la GRH le management est vu comme un processus qui doit être adapté aux individus, y compris ceux en situation de handicap. Elle souligne que la gestion des personnes handicapées fait partie intégrante de l'adaptation nécessaire dans le management, et qu'il s'agit de s'ajuster aux besoins spécifiques de chacun.

*« On est tous handicapé, on a tous des difficultés, on a des différentes personnalités, capacité, si on travaille en équipe on s'adapte. »<sup>193</sup>*

Enfin, le pâtissier adopte une vision inclusive du management, affirmant que tout le monde, à sa manière, est « handicapé » par différentes difficultés. Elle met l'accent sur l'importance du travail d'équipe et de l'adaptation mutuelle pour surmonter les défis, ce qui reflète une approche collaborative et empathique du management.

*« ...je pense que c'est des deux côtés, c'est au salarié de s'adapter et au poste aussi de s'adapter quand c'est possible... »<sup>194</sup>*

L'alternante responsable de secteur adopte une approche équilibrée du management adaptatif, en affirmant que l'adaptation doit se faire des deux côtés. Non seulement le poste doit être ajusté en fonction des capacités du salarié, mais l'employé doit également faire des efforts pour s'adapter aux exigences du poste, lorsque cela est possible. Cette perspective met en avant la nécessité d'une flexibilité mutuelle pour créer un environnement de travail inclusif et efficace.

*"Oh oui, oui, oui. Mais même avec les valides, j'ai pas le même management avec les valides, même avec les valides, les handicapés c'est selon la personne, euh a des personnes il faut être dur et être sec pour qu'ils avancent et euh en a d'autre il faut leur parler calmement pour qu'ils avancent, c'est en fonction au cas par cas. »<sup>195</sup>*

Le chef de cuisine met en avant la nécessité d'un management flexible, en expliquant que chaque individu, qu'il soit valide ou handicapé, nécessite une approche différente. Elle souligne que certains employés répondent mieux à une

---

<sup>193</sup> Annexe O - Entretien numéro 5. I. 68-69

<sup>194</sup> Annexe P - Entretien numéro 6. I. 281-282

<sup>195</sup> Annexe Q - Entretien numéro 7. I. 268-271

approche stricte, tandis que d'autres nécessitent une communication plus douce, ce qui reflète un management au cas par cas adapté aux besoins spécifiques de chaque collaborateur.

*« ...une fois où je lui ai proposé de l'aide, mais comme je le fais avec tout le monde. Mais lui il l'a pris il m'a dit direct non mais je suis capable de le faire. [...] Alors qu'en fait ils étaient sur bouqué ce jour-là, ils avaient vachement de clients et on venait de finir un point avec lui et quand j'ai vu le monde qu'il euh avait j'ai dit mais... tu veux que je reste pour pour vous aider et en fait de suite il l'a pris comme s'il était en perte de capacité... »<sup>196</sup>*

Une expérience est décrite où un directeur de restaurant a mal interprété une offre d'aide, croyant que sa supérieure doutait de ses capacités en raison de son handicap. Cela montre la complexité du management adaptatif, où même des gestes bien intentionnés peuvent être mal compris, créant des tensions.

#### *4.3. Des compromis*

*« ...ben oui l'un va avec l'autre. C'est comme tout, comme un responsable qui doit s'adapter à l'employé et l'employé qui doit s'adapter au responsable... »<sup>197</sup>*

*« ...ben être à l'écoute, ouais. De savoir si tu as une personne qui a mal au dos, tu vas pas lui faire ranger les trois palettes qui arrivent... »<sup>198</sup>*

Dans ces deux passages le responsable préparation froide souligne l'importance de l'adaptation mutuelle entre un responsable et un employé. Il nous explique que l'employeur doit être à l'écoute des besoins spécifiques des employés, par exemple, en évitant de confier des tâches physiquement exigeantes à quelqu'un ayant des problèmes de dos.

*« Les deux ! C'est-à-dire que ça va être au salarié de postuler sur des postes où ils se sentent en capacité de le faire, ils vont s'adapter à l'emploi, et en*

---

<sup>196</sup> Annexe S - Entretien numéro 9. I. 406-413

<sup>197</sup> Annexe L - Entretien numéro 2. I. 283-284

<sup>198</sup> Annexe L - Entretien numéro 2. I. 259-260

*même temps c'est au patron de devoir adapter le poste quand il a fait entre guillemet le choix d'embaucher la personne. »<sup>199</sup>*

La responsable de secteur met en avant que l'adaptation est une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé. L'employé doit choisir des postes adaptés à ses capacités, tandis que l'employeur doit adapter le poste une fois la personne embauchée, en fonction des besoins spécifiques identifiés. Cela souligne l'importance d'une collaboration mutuelle pour garantir un espace de travail inclusif et efficace.

*« ...des concessions oui faut que ce soit partagé, c'est un travail mutuel, faut que la personne dise ce dont elle a vraiment besoin pour bien travailler et a contrario il faut aussi qu'elle s'adapte aux gens qui sont valides pour aussi les laisser travailler donc faut qu'elle s'adapte aussi aux contraintes qu'elle peut avoir quelqu'un qui travaille debout, la personne qui travaille debout elle a pas envie de travailler assise sur une chaise. Donc faut aussi adapter, faut qu'elle se dise bon ça je vais peut-être faire l'effort juste pour faire ça de me mettre au niveau des autres et les autres se mettront aussi à certain moment à mon niveau à moi, voilà. »<sup>200</sup>*

La gestionnaire des ressources humaines met l'accent sur la nécessité d'une adaptation mutuelle. Non seulement l'employeur doit adapter les conditions de travail pour répondre aux besoins de la personne handicapée, mais cette dernière doit également fournir des efforts pour s'ajuster aux contraintes des autres employés. Il s'agit d'un travail collaboratif où les concessions doivent être faites des deux côtés pour créer un environnement de travail équilibré et inclusif.

*« Je te dirais euh a 20 ans c'était le salarié qui s'adaptait à l'emploi. Maintenant, je pense que ça commence à devenir un peu l'inverse. C'est à nous presque, malheureusement, moi je dis malheureusement, par ce que ça devient compliqué et je pense que ça devient l'employeur qui s'adapte avec ce qu'il a comme salarié. »<sup>201</sup>*

---

<sup>199</sup> Annexe M – Entretien numéro 3. I. 662-665

<sup>200</sup> Annexe N - Entretien numéro 4. I. 292-299

<sup>201</sup> Annexe Q - Entretien numéro 7. I. 289-293

Le chef de cuisine met en lumière l'évolution des attentes dans le monde du travail en matière d'adaptation entre employeur et salarié. Selon lui autrefois, c'était au salarié de s'adapter aux exigences de l'emploi, mais aujourd'hui, l'employeur se trouve de plus en plus dans la position de devoir s'ajuster aux capacités et besoins des employés. Il exprime un sentiment de regret vis-à-vis de cette évolution, en qualifiant de « compliquée », car elle impose des défis supplémentaires à l'employeur, qui doit désormais composer avec les ressources humaines disponibles, plutôt que d'exiger que les employés se conforment strictement aux exigences du poste.

*« ...tu vois, j'ai des gens en situation de handicap dans mes équipes mais j'ai même du mal à me dire quand tu me poses la question qui, parce que ben finalement ils font le taf comme les autres donc. Voilà. »<sup>202</sup>*

Une responsable de secteur exprime une certaine satisfaction en mentionnant qu'elle a des employés en situation de handicap dans ses équipes, mais qu'elle ne pense pas immédiatement à eux comme différents des autres. Cela suggère que, dans son esprit, ces employés sont complètement intégrés et perçus comme capables d'accomplir leur travail au même titre que leurs collègues sans handicap.

#### *4.4. Résultats de la quatrième hypothèse*

Les témoignages recueillis indiquent que, pour favoriser une intégration réussie, il est crucial d'adopter une approche de management flexible et personnalisée. Plusieurs responsables reconnaissent que la formation en management peut jouer un rôle important en fournissant des outils spécifiques pour gérer les personnes en situation de handicap, comme l'apprentissage de la communication avec les personnes sourdes. Cependant, il est aussi noté que, dans la pratique, le soutien formel et l'accompagnement spécifique pour l'inclusion des personnes handicapées sont souvent insuffisants. Dans certains cas, la gestion repose davantage sur le bon

---

<sup>202</sup> Annexe S - Entretien numéro 9. I. 351-353

sens et l'intuition, ce qui peut conduire à des improvisations qui ne répondent pas toujours adéquatement aux besoins des employés concernés.

Certaines personnes interviewées mettent en avant la nécessité d'une formation continue et d'un accompagnement spécialisé, notamment pour les handicaps plus complexes comme ceux des personnes malvoyantes ou aveugles. L'absence de formation adéquate peut rendre la gestion de ces situations difficile et moins efficace. De plus, il est mentionné que les efforts informels des collègues sont essentiels, mais ne remplacent pas un soutien structuré et organisé. L'importance d'un soutien formel est également précisée, en particulier pour éviter les tensions qui peuvent surgir lorsque les besoins d'un employé ne sont pas correctement compris ou pris en compte.

Les témoignages montrent aussi que le management adaptatif est essentiel. Cela implique non seulement d'ajuster les méthodes de gestion en fonction des besoins spécifiques des employés handicapés, mais également de traiter tous les employés de manière équitable. Une approche basée sur l'adaptation des conditions de travail aux capacités de chaque individu est mise en avant. Cette flexibilité doit être réciproque : l'employeur doit adapter le poste de travail en fonction des besoins identifiés, tandis que l'employé doit également faire des efforts pour s'adapter aux exigences du poste lorsque cela est possible.

Toutefois, des défis restent présents. Il existe des cas où les intentions de soutien sont mal interprétées, entraînant des tensions et des incompréhensions. L'évolution des attentes en matière de management, où l'employeur doit maintenant s'ajuster aux besoins des employés plutôt que l'inverse, est perçue comme un défi supplémentaire par certains. Ce changement peut rendre la gestion des ressources humaines plus complexe, car il nécessite une capacité accrue à gérer des demandes variées tout en maintenant un équilibre entre les besoins individuels et les exigences organisationnelles.

En conclusion, bien que l'hypothèse selon laquelle un management adapté est indispensable pour l'intégration réussie des personnes handicapées soit largement

validée, elle révèle également que la mise en œuvre effective de cette approche peut être entravée par des lacunes dans le soutien formel, la formation, et les ajustements pratiques nécessaires. Un engagement renforcé pour un management inclusif, combiné à une meilleure préparation et une flexibilité réciproque, est essentiel pour surmonter ces défis et assurer une intégration réussie, c'est pourquoi aujourd'hui je valide cette hypothèse.

## Conclusion de la troisième partie

**D**ANS cette partie, nous avons vu les différentes méthodes mobilisées dans ce travail universitaire, à propos des adaptations pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, avec une focalisation sur le handicap moteur et le rapport à l'emploi.

Nous avons formulé une question de recherche sur le rapport des personnes avec un handicap moteur face à l'emploi, puis approfondi nos recherches en étudiant les stigmatisations sociales, les différents types de handicaps et l'évolution de la restauration. Nous avons par la suite identifié une problématique intéressante sur les différentes mesures mises en place pour faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap dans la restauration collective. Après quoi nous avons dressé quatre hypothèses susceptibles de répondre à la problématique.

Nous avons ensuite examiné chaque hypothèse individuellement et utilisé les entretiens pour valider ou réfuter chacune d'elles. Nous avons démontré notre engagement et notre passion pour ce sujet tout au long de notre travail.

Voilà qui clôt cette troisième partie : Méthodologie de recherche – choix, justification et mise en œuvre des méthodes.

## Conclusion générale

**L**ORS de notre recherche sur le handicap dans les entreprises de restauration collective, nous avons constaté que cette question peut avoir un impact significatif sur l'image de l'entreprise, surtout pour celles qui se disent inclusives. Nous avons identifié des recommandations pour les entreprises afin d'améliorer leur positionnement sur ce sujet, notamment leur transparence et leur politique en matière d'inclusion et de handicap, en sensibilisant leur personnel et en facilitant l'accessibilité des personnes en situation de handicap. Cependant, il est crucial que les entreprises agissent avec sincérité et conviction pour promouvoir l'inclusion et la diversité sur le lieu de travail, en répondant aux besoins individuels des personnes en invalidité tout en créant un environnement de travail inclusif pour tous.

Une des limites que nous avons rencontrées est de ne pas avoir interviewé au moins une ou deux autres personnes en charge des ressources humaines de l'entreprise pour recueillir plus d'expériences et leurs opinions de manière approfondie. Cela aurait pu apporter une dimension supplémentaire à notre recherche et renforcer nos recommandations.

Ce travail de recherche peut ouvrir vers un nouvel axe :

Comment former les employés à la question du handicap et à l'accueil des personnes invalides ? Comment sensibiliser les managers à la gestion des équipes inclusives ? Avons-nous tous le même management adaptatif ou y a-t-il un principe de subjectivité derrière cela ?

La question du handicap au travail est complexe et requiert une réflexion approfondie et constante. Les individus en situation de handicap sont uniques, avec des besoins et des expériences sur le lieu de travail qui peuvent être très différents. Il est crucial de maintenir un dialogue avec les personnes en situation de handicap et de collaborer avec elles pour trouver des solutions adaptées à leurs besoins individuels, tout en favorisant l'inclusion et la diversité sur le lieu de travail.



# Bibliographie

- Arcos-Schmidt Sylvia, Arcos Lucien. *Le grand livre du management. Les quatre saisons du manager*, 4<sup>e</sup> édition. Paris : AFNOR, 2016, 268 p.
- Barel Yvan, Sandrine Frémeaux. *Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission. Management & Avenir*, 2010, vol. 33, no 3, pp. 204-222.
- Beaudry C., Deschênes A.-A., Hartog G., et al. *L'inclusion en emploi des personnes des groupes sous-représentés au Québec : des parcours semés d'embuches. Recherches sociographiques*, 2023, vol. 64, no 3, pp. 627-655.
- Bouchet Célia. *Salaires et handicaps de survenue précoce : des inégalités graduelles et protéiformes. Formation emploi*, 2021, vol. 2, no 154, pp. 87-112.
- Cahill Spencer E., Eggleston Robin. *Reconsidering the Stigma of Physical Disability: Wheelchair Use and Public Kindness. The Sociological Quarterly*, 1995, vol. 36, no 4, pp.681-698. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lfeT>. (Consulté le 31-3-2023).
- Canevaro Andrea. *Lier école, formation, emploi. In Poizat D., Gardou C. (dir.), Désinsulariser le handicap*, 2007, pp. 147-152. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/p9Rc>. (Consulté le 5-1-2024).
- Goffman Erving. *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*. Paris : Les éditions de minuit, 1975, 180 p.
- Gombert A., Harma K., Marrone T., et al. *Évolution de la représentation sociale du handicap des collégiens scolarisés dans un cadre inclusif selon des facteurs contextuels. Bulletin de psychologie*, 2016, no 544, pp. 279-294. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/p9Qw>. (Consulté le 5-1-2024).
- Javeau Claude. *Stigmatisation et politique. In Héas S., Dargère C. (dir.), Les porteurs de stigmates*, Roanne : L'Harmattan, 2014, 306 p.
- Kirouac Laurie, Namian Dahlia, Dorvil Henri. *Réintégrer le travail à la suite d'un trouble de santé mentale : gestion du stigmate et « troubles » dans l'interaction. In Garneau S., Namian D. (dir.), Erving Goffman et le travail social*, Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa, 2017, 313 p.
- Laporte Cyrille, Jean-Pierre Poulain. *Restauration d'entreprise en France et au Royaume-Uni. Synchronisation sociale alimentaire et obésité. Ethnologie française*, 2014, vol. 44, no 1, pp. 93-103.

- Laporte Cyrille. *Enjeux de la restauration collective*. In Poulain J.-P. (dir.), *Dictionnaire des cultures alimentaires*, 2<sup>e</sup> édition. Paris : PUF, 2018, pp. 487-490.
- Laporte Cyrille. *Restauration collective*. In Poulain J.-P. (dir.), *Dictionnaire des cultures alimentaires*, 2<sup>e</sup> édition. Paris : PUF, 2018, pp. 1231-1236.
- Laurie Kirouac, Dahlia Namian, Henri Dorvil. *Réintégrer le travail à la suite d'un trouble de santé mentale : gestion du stigmat et « troubles » dans l'interaction*. In Stéphanie G., Dahlia N. (dir.), *Erving Goffman et le travail social*, Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa, 2017, 333 p.
- Piaget Jean. *The language and thought of the child*. London : Kegan Paul, Trench & Trubner, 1926, 276 p.
- Rochedy Amandine. « *Bien Sûr, Il Y Aura Encore Des Jours "avec" Et Des Jours "sans" »*. *Autismes Et Gestions Familiales Des Particularités Alimentaires De L'enfance à L'adolescence. Enfances, Familles, Générations*, 2017, vol. 28. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/l7VF>. (Consulté le 2-3-2023).
- Rochedy Amandine. *Entre expériences intimes, contraintes institutionnelles et expressions collectives*. In Héas S., Dargère C. (dir.), *Les porteurs de stigmates* : L'Harmattan, 2014, 306 p.
- Rouillon Maud. *Culture d'entreprise une clef à la portée du manager*. Mémoire de diplôme de Master Management et Ingénierie de la Restauration Collective, Toulouse : ISTHIA-Université Toulouse Jean-Jaures, 2017, 153 p.
- Roupenel-Fuentes Manuella. *La formation pour prévenir la désinsertion professionnelle des travailleurs·s·es handicapé·e·s ?*. *Formation emploi*, 2021, vol. 2, no 154, pp.113-135.
- Saeed Fahimeh, Mihan Ronak, Mousavi S. Zeinab et al. *A Narrative Review of Stigma Related to Infectious Disease Outbreaks: What Can Be Learned in the Face of the Covid-19 Pandemic?*. *Pub Med Central*, 2-12-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://urlz.fr/lfe8>. (Consulté le 11-3-2023).
- Simon Edith. *Stigmat*. *Les concepts en sciences infirmières*, 2012, 2<sup>e</sup> édition. pp. 293-295 [en ligne]. Disponible sur <https://vu.fr/MaIH>. (Consulté le 12-3-2023).
- Ville Isabelle, Emmanuelle Fillion, Jean-François Ravaud. *Les âges de la vie : éducation, travail et vieillissement*. In Ville I., Fillion E., Ravaud J.-F. (dir.), *Introduction à la sociologie du handicap*, 2<sup>e</sup> édition. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2020, pp. 201-228.

# Table des annexes

Annexe A - Pyramide de Maslow .....	17
Annexe B - Autogestion ou concession ? .....	23
Annexe C - Les différents contrats de concession .....	24
Annexe D - Différents secteurs d'activité en restauration collective .....	27
Annexe E - Répartition des types de handicaps .....	44
Annexe F - Affiche de communication (sourd et malentendants) .....	63
Annexe G - Guide d'entretien pour les personnes en statut Cadre / AM / RS / RU.....	158
Annexe H - Guide d'entretien pour les personnes en statut Employé.....	160
Annexe I - Guide d'entretien pour les personnes des Ressources Humaines.....	162
Annexe J - Prise de contact demande de rendez-vous pour les entretiens (e-mail type) ..	164
Annexe K - Entretien numéro 1 (24 :01).....	165
Annexe L - Entretien numéro 2 (27 :17).....	177
Annexe M - Entretien numéro 3 (1 :01 :21).....	194
Annexe N - Entretien numéro 4 (36 :25).....	217
Annexe O - Entretien numéro 5 (46 :13).....	232
Annexe P - Entretien numéro 6 (25 :51) .....	248
Annexe Q - Entretien numéro 7 (36 :56).....	260
Annexe R - Entretien numéro 8 (54 :36).....	276
Annexe S - Entretien numéro 9 (34 :36).....	302

## **Présentation**

- Âge
- Situation pro
- Formations
- Diplômes
- Expériences
- Poste occupé actuellement

## **Intégration / Accompagnement**

Déjà confronté à un collaborateur en situation de handicap ?

- Accompagnement ?
- Formation ?

Déjà effectué un entretien et/ou une embauche d'une personne handicapée ?

- Retour d'expérience

Comment s'est déroulé votre entretien d'embauche ? Vous pouvez me raconter en quelques mots ? (si handicap)

Comment votre entreprise vous a-t-elle accompagné dans votre embauche s'il y a eu un accompagnement en particulier ? (si handicap)

## **Accessibilité à l'emploi**

Eu des réticences à embaucher une personne handicapée (efficacité dans son travail, limites dans la réalisation de celui-ci) ?

- Si oui, quel type de handicap était-ce ?
- Si non, pourquoi ?

Des handicaps incompatibles avec la RC ?

- Plutôt certains postes que d'autres ?

Pensez-vous qu'il est possible d'adapter certains postes pour pouvoir avoir un emploi en restauration collective en ayant un handicap ?

- Missions adaptées
- Poste de travail adapté (équipements spécifiques, ...)

## **Lois**

Savez-vous s'il existe des lois pour règlementer l'embauche de personnel handicapé ?

Qu'en pensez-vous ? Ces mesures gouvernementales sont-elles suffisantes selon vous ?

Savez-vous si Elixor a mis en place des outils, des aides ou autre pour respecter ces lois ou faire plus que ce que demandent les lois ?

Y avez-vous eu accès ? Pour vous ? (si handicap) Pour un collègue/ collaborateur ?

## **Management**

Avez-vous rencontré des difficultés à manager et/ou à travailler avec une personne en situation de handicap ?

Comment décririez-vous votre management ? Comment décririez-vous le management que vous recevez ? (si handicap) Qu'en pensez-vous ?

Pensez-vous qu'il faille adapter son management si nous sommes face à un employé atteint d'un handicap ?

- Si oui comment ?
- Si non pourquoi ?

Est-ce que c'est au salarié (tout poste confondu) à s'adapter à son emploi ou à l'emploi de s'adapter au salarié en fonction des caractéristiques de chacun ?

Pensez-vous qu'il y ait un autre point que nous n'avons pas abordé dont vous souhaiteriez parler, une autre expérience à partager ?

## **Stigmatisation**

Pourriez-vous me donner une définition de ce qu'est la stigmatisation selon vous ?

***En deux phrases pouvez-vous me résumer cet échange et me dire ce que vous en avez pensé ?***

## **Présentation**

- Âge
- Situation pro
- Situation perso
- Formations
- Diplômes
- Expériences
- Poste occupé actuellement

Déjà collaboré avec un collègue en situation de handicap ?

- Accompagnement ?
- Formation ?

Des handicaps incompatibles avec la RC ?

- Plutôt certains postes que d'autres ?

## **Intégration**

Comment votre entreprise vous a-t-elle accompagné dans votre embauche s'il y a eu un accompagnement en particulier ? (si handicap)

Comment s'est déroulé votre entretien d'embauche ? Vous pouvez me raconter en quelques mots ? (si handicap)

Pensez-vous qu'il soit possible d'adapter certains postes pour pouvoir tout de même avoir un emploi en restauration collective en ayant un handicap ?

- Missions adaptées
- Poste de travail adapté (équipements spécifiques, ...)

## **Lois**

Savez-vous s'il existe des lois pour réglementer l'embauche de personnel handicapé ?

Qu'en pensez-vous ?

## **Management**

Avez-vous rencontré des difficultés à manager et/ou à travailler avec une personne en situation de handicap ?

Pensez-vous qu'il faille un management adapté

- Si oui comment ?
- Si non pourquoi ?

Est-ce que c'est au salarié (tout poste confondu) à s'adapter à son emploi ou à l'emploi de s'adapter au salarié en fonction des caractéristiques de chacun ?

Pensez-vous qu'il y ait un autre point que nous n'avons pas abordé dont vous souhaiteriez parler, une autre expérience à partager ?

### **Stigmatisation**

En conclusion de cet échange, pouvez-vous s'il vous plait me donner me donner une définition de ce qu'est la stigmatisation selon vous ?

***En deux phrases pouvez-vous me résumer cet échange et me dire ce que vous en avez pensé ?***

## **Présentation**

- Âge
- Situation pro
- Formations
- Diplômes
- Expériences

## **Intégration / Accompagnement**

Déjà confronté à un collaborateur en situation de handicap ?

- Accompagnement ?
- Formation ?

Déjà effectué un entretien et/ou une embauche d'une personne handicapée ?

- Retour d'expérience

## **Accessibilité à l'emploi**

Eu des réticences à embaucher une personne handicapée (efficacité dans son travail, limites dans la réalisation de celui-ci) ?

- Si oui, quel type de handicap était-ce ?
- Si non, pourquoi ?

Des handicaps incompatibles avec la RC ?

- Plutôt certains postes que d'autres ?

Pensez-vous qu'il est possible d'adapter certains postes pour pouvoir tout de même avoir un emploi en restauration collective en ayant un handicap ?

- Missions adaptées
- Poste de travail adapté (équipements spécifiques, ...)

## **Lois**

Savez-vous s'il existe des lois pour réglementer l'embauche de personnel handicapé ?

Quel est le positionnement de votre entreprise par rapport à cela ?

Est-ce que votre entreprise entreprend des actions en particulier pour favoriser l'embauche de personnel handicapé ?

Que pensez-vous de ces lois, des actions menées par notre gouvernement à ce sujet ?

- Sont-elles suffisantes selon vous ?

## **Management**

Pensez-vous qu'il faille adapter son management si nous sommes face à un employé atteint d'un handicap ?

- Si oui comment ?
- Si non pourquoi ?

Est-ce que c'est au salarié (tout poste confondu) à s'adapter à son emploi ou à l'emploi de s'adapter au salarié en fonction des caractéristiques de chacun ?

Pensez-vous qu'il y ait un autre point que nous n'avons pas abordé dont vous souhaiteriez parler, une autre expérience à partager ?

### **Stigmatisation**

En conclusion de cet échange, pouvez-vous s'il vous plait me donner me donner une définition de ce qu'est la stigmatisation selon vous ?

***En deux phrases pouvez-vous me résumer cet échange et me dire ce que vous en avez pensé ?***

**De :** GOGOSZA Thomas  
**Envoyé :** mardi 16 juillet 2024 12:46  
**À :** XXX <[XXX@elior.fr](mailto:XXX@elior.fr)>  
**Objet :** Demande d'entretien - Mémoire sur le handicap

Bonjour XXX,

J'espère que tu vas bien.

Dans le cadre de mon mémoire de deuxième année de Master, sur le sujet de l'insertion professionnelle en restauration collective des personnes en situation de handicap, je souhaite effectuer des entretiens pour échanger sur le sujet.

Auras-tu 30 minutes / 1 heure à me consacrer ?

N'hésite pas à me donner plusieurs dates où tu seras disponible.

Merci beaucoup !

Bien cordialement,

**Thomas GOGOSZA**  
Adjoint responsable de secteur

Tél. : +33 6 44 91 02 42  
Email : [thomas.gogosza@elior.fr](mailto:thomas.gogosza@elior.fr)



**ELIOR RESTAURATION**  
Campus de la Plaine  
8, chemin de la Terrasse, Bâtiment D - 1er Etage  
31500 Toulouse

[elior.fr](http://elior.fr)  

*Pensez à l'environnement : avez-vous vraiment besoin d'imprimer cet e-mail ?  
Si vous recevez ce message en dehors de votre temps de travail, vous n'êtes pas tenu(e) d'y répondre avant votre reprise de poste*

Entretien d'une Directrice de Restaurant, Elior Restauration France

Le mercredi 17 juillet 2024

I : Interviewé

T : Thomas Gogosza

T : Bonjour, merci d'avoir accepté euh de faire cet entretien avec moi. Euh du coup comme euh convenu ce sera un entretien qui sera euh anonyme et euh juste pour préciser, c'est enregistré. Est-ce que c'est bon pour toi ?

I : Oui, pas de souci.

T : Super, donc euh bah si tout est bon, on va pouvoir commencer. Alors euh, on peut commencer à en par ta présentation est ce que tu peux me parler un petit peu de toi, ta situation pro, ton âge, tes formations, d'où tu viens, tes diplômes, tout ça.

- 10 I : Ok, donc euh... Je m'appelle Madame X, j'ai 25 ans. Euh, au niveau de mes formations j'ai été en école hôtelière j'ai passé mon bac hôtelier j'ai passé mon BTS en hôtellerie option cuisine et euh après j'ai passé une licence en management en restauration collective ainsi qu'un master en restauration collective aussi. Après, mon master du coup j'ai réalisé un stage au sein de l'entreprise Elior euh... Et j'ai été à la suite de ce stage embauché en tant que responsable de restaurant donc d'un restaurant qui fait environ euh 320/360 couverts en moyenne. Donc le lundi, on a des pics à 440 et le vendredi on descend à 200 250. Euh, j'ai aussi travaillé avant ça dans du traiteur, dans du gastronomique et dans du traditionnel et c'est ça aussi qui m'a permis de développer plusieurs activités sur le restaurant que ce soit du traiteur du roomservice ou un peu de restauration traditionnelle en faisant des repas assis. Euh... voilà je pense que j'ai tout dit.
- 20

T : Ok. Du coup une une expérience en restauration plutôt riche et variée. Et qu'est-ce qui t'as fait t'orienter vers la restauration collective à l'époque ?

I : Euh... De là, euh ce qui m'a fait m'orienter vers la restauration c'est quand j'ai fait en 3<sup>ème</sup> un stage de découverte et deux restaurateurs m'ont transmis leur passion du coup du métier de la cuisine après j'ai découvert de par mes études euh le management et j'ai beaucoup aimé et je me suis dit pourquoi ce lancer dans ça. Euh j'ai eu l'opportunité de rentrer chez Elior pour découvrir le management en

30 restauration collective donc vraiment ce que cibler mon diplôme. Et en fait je me suis rendu compte que, ben j'ai euh j'ai adoré ça me permettait d'avoir encore un pied dans la cuisine ça me permettait aussi d'avoir ma petite équipe à moi découvrir et le management et aussi me perfectionner. Donc voilà.

T : Ok super, du coup pour aborder un petit peu plus le sujet donc de ce mémoire...

I : C'est quoi votre sujet ?

T : C'est un mémoire qui traite donc euh sur l'insertion euh du personnel en situation de handicap en restauration collective.

I : Ok !

40 T : Du coup euh, donc on va rentrer un petit peu plus dans le sujet. Euh je vais du coup te demander est-ce que tu as déjà été confronté euh à un collaborateur en situation de handicap en restauration collective du coup déjà idéalement ou plus large dans la restauration ?

I : Ok, euh... J'ai alors avant j'ai jamais été confronté dans mes expériences d'avant à un collaborateur en situation de handicap ni que ce soit collègue ou supérieur. Euh par contre sur le euh le poste que j'ai actuellement donc que j'occupe depuis mars 2023 j'ai dans mes équipes du coup un collaborateur en situation de handicap, qui a un handicap assez lourd parce qu'il est sourd et appareillé et même implanté. Euh donc je suis confrontée oui à ce genre de... à ce... à ce type de personne.

T : Ok et du coup est-ce que tu as été accompagné par ton entreprise par Elior pour l'insertion de cette personne au sein de ton équipe.

50 I : Euh, j'ai pas trop été accompagné mais on m'a on m'a fait faire une formation management qui m'a permis de m'exprimer sur mon cas particulier de de gérer une personne en situation de handicap et sur cette formation là on a pu euh beaucoup discuter sur comment communiquer euh avec avec une personne en situation de handicap surtout là, la surdité.

T : Ok donc c'est une formation qui a été quand même assez personnalisée à ton cas pour vraiment s'adapter au au plus près en fait de ton de ton besoin.

I : Voilà parce que dans la formation du coup on t'apprend à les différents types de management que tu dois adapter selon les différents les différents collaborateurs et donc avoir un un collaborateur en situation de handicap c'est c'est le management

60 est totalement différent euh il faut savoir que la personne qui est au niveau qui qui est sourd enfin sourde donc mon collaborateur en l'occurrence euh ressent les choses totalement différemment par rapport aux autres en fait, il faut, quand on dit que le management c'est vraiment faire des des pas des réflexions mais parler en étant dénué de toute agressivité et cetera ou de toute émotion c'est vraiment vrai surtout là dans ce cas-là parce qu'en fait il ressent tout il ressent tout deux fois plus que quelqu'un d'autre et puis lui il lit sur le visage.

T : Ok !

I : Donc toute émotion est transmissible, est un message qui n'est pas forcément... Tu veux pas forcément faire passer de message en fait selon toi ce que tu ressens  
70 mais par exemple si moi je suis énervée et que ben il faut juste que je lui dise de découper une tarte aux fraises et bah lui il va entendre deux deux sujets. Il va entendre faut découper la tarte aux fraises mais elle est... elle est énervée warning « Qu'est-ce que j'ai fait ? Pourquoi elle est énervée ? » et cetera.

T : D'accord ok je vois.

I : Et donc gérer gérer ce ce genre de personne c'est ça demande deux fois plus de euh de fois plus de de d'efforts puis surtout voilà apprendre à vraiment se poser même toi d'abord avant de de de communiquer voilà.

T : Ok, super. D'ailleurs à un moment donné tu as dit un petit quelque chose sur le management mais on euh reviendra juste après parce que c'était quand même  
80 assez intéressant.

I : (*acquiesce*)

T : Ensuite, j'avais effectivement aussi une question sur ben l'entretien les entretiens en fait d'embauche. Est-ce que tu as déjà effectué un entretien d'embauche d'une personne situation de handicap.

I : Euh... J'ai jamais embauché quelqu'un avec un handicap handicap moteur. J'en ai j'en ai embauché une avec un où elle a des problèmes de vision franchement mais je sais elle est pas reconnue comme RQTH ni autre. C'est juste des problèmes de vision au niveau, en fait elle a un œil qui ce qui perd le point de de vue toutes les deux secondes mais pas un handicap reconnu comme un RQTH.

90 T : Ensuite est-ce que tu as par exemple des réticences à embaucher une personne en situation de handicap par rapport à son efficacité dans son travail ou des limites dans la réalisation de du travail de ses missions tout ça ? Ou est-ce que pour toi c'est il n'y a aucun souci ?

I : Ça va dépendre de euh... Qu'est-ce qui est ciblé j'ai failli embaucher une salariée en reconnu RQTH mais qui pouvait pas porter plus de 3 kilos et dans au poste où, au poste où j'avais besoin il euh allait forcément avoir un port de charge pas forcément des ports de charge lourde mais des ports de charge de plus de 3 kilos dans notre métier on est toujours en train de porter de déplacer des charges et en fait 3 kilos c'est c'est super léger et j'avais pas de poste adapté pour elle. Il euh a...  
100 on aurait pu trouver un poste administratif, on aurait pu trouver un poste de de service, on aurait pu trouver,... Mais voilà dans chaque poste qu'on a il euh a forcément un port de charge et du coup l'embauche n'a pas pu se faire.

T : Ok !

I : Mais sinon réticente avec un handicapé pas du tout ! Mais comme je dis ça va dépendre du handicap et ça va dépendre des postes disponibles sur le lieu du recrutement, est-ce qu'il euh a un poste qui peut être adapté ? Là c'était un... elle pouvait pas porter de charge, si on aurait pu avoir un poste administratif, elle aurait été là. Voilà, mais là sur des postes de plongée, sur des postes de où on déplace des charges en permanence c'est quelque chose qui est pas adapté pour elle. On aurait  
110 pu l'embaucher mais, elle..., euh aurait eu une incapacité professionnelle qui se serait mis direct après.

T : Ok, ouais ! Et euh du coup ben en fait ça fait suite avec la question suivante ce que tu disais sur euh le les handicaps adaptés. Euh est-ce que ben il euh a il euh aurait des handicaps incompatibles ou d'autres qui sont plus compatibles avec la restauration collective d'après toi ?

I : Je pense qu'en restauration collective il euh a beaucoup de postes différents parce qu'en restauration collective on voit très bien dans nos restaurants on a autant de la restauration traditionnelle, de la restauration gastronomique, du service à l'assiette, du traiteur, du room service, il euh a tellement de métiers que restauration  
120 collective ça ça couvre aussi d'autres types de restauration derrière. Euh je pense que tout le monde peut... Après je j'ai pas tous les types de handicaps en tête mais je pense que avec beaucoup de personnes à RQTH on peut forcément adapter des postes. On a plein de restaurants on a plein de de de types de restauration différentes de de postes ça peut être autant parce qu'on pense en restauration

collective euh a aussi des fonctions support derrière, chez Elios, on a des fonctions où en fait c'est ben euh a des commerciaux, euh a ceux qui développent, euh a des directeurs régionaux, il euh a pas mal de postes derrière qui font que la personne est pas obligée d'être sur un restaurant si c'est un problème de charge, de port de charge, suite à une opération. Par exemple, j'ai eu le cas du cancer du sein bah du coup ça peut être quelqu'un sur un poste administratif, la surdité ben soit il arrive à se faire appareiller, je sais que Elios aide beaucoup aussi sur ce genre de personnes là et Dorian a pu se faire accompagner pour son implant son implant. Euh donc moi je pense que les postes peuvent être adaptés selon le handicap oui.

T : Ok. Et... enfin je prends un exemple, par exemple une personne qui va être malvoyante ou aveugle, est-ce que par exemple cette personne-là pourrait trouver un un emploi au sein d'Elios ?

I : Mmm... Malvoyante... malvoyante ou aveugle, malvoyante ?

T : L'un ou l'autre. Ou...

I : Euh... c'est vrai que j'en ai pas vu sur les restaurants. Moi si ils sont malvoyants je me dis au... sur mon restaurant, là j'aurais dû mal à lui trouver un poste.

T : En termes de tout ce qui va être aussi sécurité, tout ça est-ce que ça peut poser un problème par ce qu'il faut pas que la personne se mette en danger non plus ou mettre les autres collaborateurs en danger...

I : Ben sur le restaurant, enfin moi je vois rien que sur le restaurant, je pense que c'est compliqué par ce que déjà tout ce qui est découpe et cetera bah quand t'es malvoyant ou alors t'es forcément accompagné...

T : Ok.

I : ...donc tu peux pas trop le faire. Euh tout ce qui au niveau du service tu peux pas non plus, au niveau de la caisse à moins de connaître des caisses en braille mais pour l'instant on en a pas. On n'a pas de choses adaptées pour les malvoyants en tout cas sur le site il euh a des il euh a des possibilités sans doute parce que il euh a se développe beaucoup sur ça sur l'insertion des personnes en situation de handicap mais j'en ai pas la connaissance en tout cas au niveau du groupe voilà.

T : Donc sur des missions plus opérationnelles, on va dire certains handicaps seraient plus accessibles, enfin ces postes-là seraient plus accessibles pour certains handicaps comme par exemple la surdité ou malentendant.

I : Ouais !

T : Et par exemple pour tout ce qui va être handicap moteur, est ce que certaines adaptations pourraient être faites ?

160 I : Qu'est-ce que vous entendez par handicap moteur ?

T : Euh ça peut être des problèmes dans la posture, des difficultés de déplacement, une personne en fauteuil roulant par exemple voilà des suites d'une opération ou quoi enfin ou un blessé de guerre amputé enfin voilà.

I : Fauteuil roulant, je pense pas que ce soit possible effectivement. Le... on a des règles d'hygiène très très strictes du coup au niveau des cuisines et cetera. Le fauteuil roulant du coup la personne ils en ont enfin ils en ont qu'un seul, je peux pas avoir un fauteuil roulant pour le travail, un fauteuil roulant pour la voiture, un fauteuil roulant pour... Don un fauteuil roulant niveau hygiène euh... J'en ai pas la connaissance mais ou peut-être qu'il euh a des dérogation mais je pense que ça passera pas.

170

T : Ok.

I : Un fauteuil roulant... Nos tenues nous c'est des tenues qui sont à l'intérieur qui ne sortent pas dehors, un fauteuil roulant ça roule dehors, ça prend toutes les bactéries qu'il euh a à l'extérieur ça peut pas rentrer, le fauteuil roulant ne pourra pas rentrer en cuisine.

T : Ok. Donc niveau hygiène ouais effectivement, on aurait un souci...

I : Moi, je pense qu'il euh aurait un soucis hygiène.

T : Par rapport à ça.

I : A moins que la personne ai un fauteuil roulant qui est exclusivement dans la cuisine.

180

T : Ok.

I : Mais pareil les plans de travail ne sont pas adaptés pour des personnes qui sont en fauteuil roulant...

T : Ouais y'a ça aussi les plans de travail.

I : La hauteur tout tout rien n'est adapté, en tout cas moi je vois sur mon restaurant et sur les restaurants que j'ai pu voir, rien n'est adapté pour une personne en fauteuil roulant.

T : Ok super bon très bien.

190 I : Après est-ce que..., est-ce que des..., j'en sais rien est-ce que Elio fera des des dérogations pour ce genre de choses parce que des plans de travail à hauteur ça..., pour des fauteuils roulants ça existe mais voilà c'est à dire si t'as quelqu'un en fauteuil roulant, t'as derrière tout le restaurant qui doit être adapté à cette personne-là qui doit être adaptée.

T : Qui doit être adapté, donc investissement d'argent, de temps.

I : Même de formation aussi.

T : Ok très bien. Euh... est-ce que pour tout ce qui va être plus donc euh... vraiment lié à la mission de la de du collaborateur, est-ce qu'il serait possible d'adapter un poste pour un personnel handicapé ou ou pas du tout à l'échelle de ton restaurant ?

200 I : Ben comme je dis je pense que ça dépend du handicap des investissements que ce qui est pris à payer Elio, le client, ça va dépendre de ça. Moi si un jour on me dit ben là t'as un collaborateur, il est en fauteuil roulant, il faut qu'on réadapte tout ton restaurant je pense que ça va coûter beaucoup trop de sous pour qu'on puisse se permettre d'accepter d'accueillir d'accueillir cette personne là au sein de nos équipes. Pareil, je pense que ça dépend du handicap.

T : Et du coup par exemple dans le cas de ton collaborateur qui est malentendant, est-ce que tu as dû adapter ça a dû impacter en fait ces missions, tu as dû les adapter ou pas du tout ça n'a posé aucun souci par rapport à tout ça ?

210 I : Euh il euh a plusieurs choses, Dorian était déjà au restaurant quand je suis arrivée du coup à la tête du restaurant, donc il était déjà adapté, il avait déjà pris ses marques sur le restaurant ce qui m'a quand même facilité la tâche au niveau de la gestion de Dorian. Euh la difficulté c'est que euh a aussi aussi mais ça je pense que c'est plus au niveau de sa personne au niveau de la caisse. Donc, il est quand

même vachement en contact avec les salariés ça le gêne pas mais par exemple tout ce qui est animation mise en avant des des produits *et cetera*, c'est un peu plus compliqué. Euh donc après bah on s'adapte parce que c'est ça peut être dû ou pas fin de façon à sa surdité ou pas forcément. Juste à son comportement et juste à lui comment il est, et pas forcément vouloir trop réussir à se mettre en avant. Euh... après moi sur la chose qui m'a donné beaucoup de de d'adaptabilité on va dire ça a été du coup juste plus au niveau de la communication ce bien se faire comprendre parce que Dorian a été, quand je suis arrivée, appareillé implantée que d'une seule oreille donc il entendait vraiment la la l'ouïe c'est c'est a diminuée. Donc du coup, c'est quand il s'est fait implanter de la deuxième oreille qu'on arrivait à plus se comprendre avant c'était plus de la lecture sur les lèvres donc c'était beaucoup on se regarde, on on se parle, en se regardant, en articulant bien. Euh... on a aussi le souci par exemple des masques, où en fait on a les masques en production et donc du coup bah masque en production veut dire que la bouche est cachée. Donc c'est adapter ça aussi bah ça va être acheter des masques transparents, mais les masques transparents pareil bah du coup tu tu vois pas forcément derrière les lèvres. Et euh du coup le fait de qu'il ne puisse pas lire sur les lèvres ça rend encore plus compliqué la communication.

T : Oui c'est sûr.

I : Depuis qu'il est emplanté implanté des 2 oreilles ça va mieux, mais ça ça demande quand même beaucoup d'énergie et beaucoup d'adaptabilité pour pour cette personne-là.

T : Effectivement, oui ça doit vous donner vous demander beaucoup de d'énergie et pour toi et pour le collaborateur d'effort de compréhension, de pour la communication oui ça doit être en effet...

I : Oui !

T : Ensuite j'aurais une question par rapport alors donc tout ce qui va être un peu plus l'aspect légal, est-ce que tu savais qu'il existe des lois pour réglementer l'embauche de personnel handicapé ?

I : Oui, je sais qu'on c'est dans chaque entreprise euh a des quotas à respecter de personnes RQTH au sein de l'entreprise mais je les connais pas exactement.

T : Ok et est-ce que a tout hasard vous savez si au sein d'Elior, enfin quelle est la politique de ton entreprise par rapport à ça ?

I : Ben je sais que la politique de l'entreprise favorise l'insertion justement des personnes en situation de handicap, le pourcentage le connaît pas exactement mais on en a moi à chaque fois que je passe sur les restaurants, il euh en a quand même, il euh en a quand même pas mal.

250 T : Et qu'est-ce que tu en penses toi de ça ?

I : Moi je pense que c'est bien de pouvoir insérer des personnes qui sont en situation de handicap et d'adapter le poste bien sûr ça dépend l'handicap comme on l'a vu tout à l'heure mais mais si on arrive à embaucher des gens comme ça qui justement ont déjà eu bah cette difficulté dans la vie leur permettre d'avoir un métier de les insérer avec ben des personnes qui sont non... non-handicapé voilà ça permet aussi de d'être, qu'on est..., en fait on est..., qu'on soit handicapé ou pas ben en fait on est on est tous les mêmes, on est tous des humains et et je trouve ça bien que justement on est des quotas comme ça qui nous forcent qui forcent toutes les entreprises à le faire parce que ben c'est bien au niveau de, et de l'insertion au  
260 niveau de la vie professionnelle, et de l'insertion au niveau de la vie tout court, de d'être en contact avec des voilà.

T : Super.

I : Je pense c'est plutôt très bien.

T : Plutôt positif. Et donc maintenant pour revenir sur l'aspect du management dont on parlait tout à l'heure...

I : Ouais.

T : Donc effectivement tu disais qu'il fallait adapter son management en fonction de la personne qu'on avait en face et donc toi par exemple sur ton restaurant comment est-ce que tu adaptes ton management ça passe par quoi ?

270 I : Déjà l'étude des des salariés, est ce que c'est un salarié qui est plutôt participatif, est-ce que c'est un salarié qui est plutôt réfractaire, est-ce que c'est un salarié qui est plutôt voilà qui a envie de d'apprendre et cetera, il euh a des types de de comportements comme ça et dès qu'ils sont... Et ça c'est la formation du coup management qui m'a permis d'étudier leur comportement et de me dire j'adapte mon management selon certains comportements. Par exemple, je peux me permettre de déléguer des actions quand la personne sait déjà réaliser l'action et si là si elle est intéressée de le faire. Si les deux sont réunis dans ces cas-là je peux

280 déléguer, si par exemple j'ai un collaborateur qui a envie d'apprendre mais qui du coup ne sait pas faire la mission je pourrais pas déléguer, je devrais l'aider et participer du coup ben faire un management participatif. Chaque management selon le comportement du salarié qui est en face et et et voilà. Dorian du coup pour mon mon salarié RQTH, il a un comportement qui qui a envie d'apprendre mais qui dès qu'il euh a un changement est très réfractaire. Et donc du coup ça va être beaucoup ben pour cette personne là en tout cas de l'accompagnement pas de la..., du..., pas de la démonstration parce qu'il sait faire il sait... il s'il gère son métier mais ça va être de l'accompagnement. Lui c'est dès qu'on le..., dès qu'on lui change ses plans à la dernière minute c'est une catastrophe donc c'est vraiment l'aider l'accompagner en lui disant voilà, on est là même si un changement, on va tous réussir à à réaliser les tâches dans le temps.

290 T : Ok, parce que ça arrive effectivement qu'il euh ait des changements de dernière minute ?

I : Ça arrive tout le temps, ça arrive tout le temps et Dorian a une envie de d'évolution vers un poste à responsabilité avec des missions de management donc il euh a aussi ça c'est l'accompagner sur en fait les changements de dernière minute c'est notre mission (*rire*). En gérant des fournisseurs, des gens, de la marchandise, des clients, il euh a forcément...

T : Un petit peu management de l'urgence quoi.

300 I : Voilà c'est ça donc ben apprend ça mais voilà il veut apprendre et franchement tout se passe très bien mais au niveau de du management surtout sur Dorian voilà voilà. Ce qui m'a donné le plus de travail ça a été apprendre à communiquer ensemble hein et ça a mis, ça a mis, un an...

T : Ah oui effectivement !

I : Un an avant que qu'on arrive à se comprendre qu'on arrive à à se parler sans qu'il euh ait d'animosité à la fin. Parce que souvent il euh a beaucoup d'animosité plein de fois on a discuté dans le bureau ça se passait mal, voilà il euh a eu des décisions qui sont prises et qui ont failli être prises un peu plus compliquées mais mais voilà on est passé au-dessus maintenant ça va mieux mais ouais au bout de un an quand même.

310 T : Ok oui, il fallait vraiment comprendre comment chacun fonctionnait et maintenant c'est c'est quand même plus simple.

I : Surtout pour lui ouais c'est passé plus facilement avec les autres, il euh a aussi quelque chose c'est que Dorian a 10 ans de plus que moi et je..., il m'a vu quand j'étais stagiaire à l'époque et c'est vrai que ça a aussi amené quelque chose et ça je ce ne sais pas c'est pas du tout dû à son handicap mais dû à la personne qui fait que en plus du fait qu'on se comprenait pas bien que euh avait un problème de communication. Il euh avait ce ce cette chose-là qui faisait que moi jeune en sortant d'école je m'y connaissais pas plus que lui et j'avais pas trop de d'ordre à lui donner et surtout il s'y connaissait plus que moi.

T : Ok ça n'arrangeait pas les choses.

320 I : Non ! Mais là voilà au bout d'un an ça euh est on est passé à autre chose on arrive à se suivre, on arrive à se comprendre en disant qu'en fait on va avancer vers la même vers le même chemin et que c'est pas en ayant de l'animosité que qu'on euh arrivera.

T : Ça a dû tu demander beaucoup de temps, de travailler et d'énergie pour faire cet exercice-là de vouloir avancer ensemble d'un même point à un autre même point, c'est ça dans la même direction.

I : Ouais, en fait il fallait trouver un point commun pour avancer vers ce point-là, tant que nos points, tant qu'on n'avait pas compris que tous nos points étaient là au même endroit on avançait tous devant notre chemin en fait sans se dire "Ok, là  
330 on veut vraiment aller tous les deux-là quoi ! ".

T : Chacun a fait des concessions...

I : Voilà !

T : Super et donc ben pour la suite, est-ce que d'après toi c'est aux salariés, donc salariés j'entends tout poste confondu hein, de s'adapter à son emploi ou est-ce que c'est à l'emploi de s'adapter aux salariés, en fonction du des caractéristiques donc de chacun ?

I : Ben pour moi, il euh a un peu des deux...

T : Ok.

I : Parce que forcément que ce soit un employé en situation de handicap ou pas  
340 euh a forcément une adaptation qui se fait que ce soit au niveau du lieu, que ce soit au niveau des collègues, que ce soit au niveau de la communication, de l'entente

et cetera il euh a forcément une adaptabilité aussi en fonction du management du manager. Euh et euh a aussi au niveau de l'entreprise forcément, si comme je le disais dans mon cas où on a un salarié sourd bah ça va être l'utilisation de masques transparents pour qu'on puisse se comprendre, ça va être le manager qui doit aussi s'adapter à se poser à prendre à articuler et en fait à apprendre à comment vivre au jour le jour avec cet handicap là pour bien se faire comprendre. Euh a les postes à adapter, euh voilà après c'est tout selon le handicap mais moi dans mon cas, euh a des deux, il euh a des deux ouais.

350 T : Ok super, super. Parfait donc est-ce que tu penses que on a oublié quelque chose ? On arrive sur la fin, est-ce que euh a tu as pensé qu'on a oublié quelque chose, quelque chose de dont tu voudrais enfin aborder le sujet, une autre expérience à partager ?

I : Non, là je vois pas.

T : Et donc juste pour terminer en conclusion juste une dernière petite question, est-ce que tu pourrais me donner une définition de ce qu'est la stigmatisation selon toi ?

I : ...

T : Déjà est-ce que tu as déjà entendu ce mot ?

360 I : Bah si mais je sais pas ce que c'est, je peux regarder sur Google ? (*rire*)

T : (*rire*) En quelques mots stigmatisation, stigmatiser, est-ce que ça te parle ou pas du tout ?

I : En fait ça me dit quelque chose, mais là je sais pas, je peux pas dire de bêtise.

T : Ok pas de soucis, super bon ben merci pour tout, merci pour cet échange, merci du temps que tu m'as accordé.

I : De rien au revoir.

T : Au revoir.

Entretien d'un Responsable Préparations Froides, Elios Restauration France

Le mercredi 17 juillet 2024

I : Interviewé

T : Thomas Gogosza

T : Bonjour, donc merci d'avoir accepté de me recevoir et de me consacrer un peu de ton temps, donc comme on le disait juste avant, c'est un échange qui sera enregistré et qui sera du coup anonyme. C'est bon pour toi ?

I : C'est bon.

T : Donc en quelques mots, ce que tu peux te présenter pro perso, quelles formations tu as fait ? Raconte-moi un petit peu tout ça.

I : Ok ! Donc moi c'est Monsieur X, je suis responsable préparation froide à sur un restaurant d'entreprise de 650 couverts/jour depuis 6 ans, je suis séparé, 2 enfants.  
10 J'ai un BEP/CAP pâtisserie option cuisine, que j'ai passé en 98 à Bordeaux.

T : Ok.

I : De là je suis partie un petit peu dans l'animation à l'étranger pendant 3 ans et je suis revenue en cuisine 2007. Où j'ai été responsable des prestations d'un restaurant d'entreprise à Labège où je m'occupais des cocktails, buffets, pause-café le matin donc je gérais, on était quatre personnes et j'étais responsable. J'ai fait ça pendant pendant 7/8 ans. J'ai eu un petit problème au dos, donc j'étais licencié pour une inaptitude et j'ai rebondi du coup sur un poste de froid à ici.

T : Ok. Et du coup, qu'est-ce qui t'a amené en fait à passer... Parce que tu disais  
20 au début donc t'étais plus dans le secteur de l'animation, qu'est ce qui t'a amené à venir vers la restauration collective ?

I : Mon métier de base, mon métier de base, après vie personnelle pour pas travailler le week-end, le soir quand voilà les enfants qui arrivent. Donc un petit peu la sécurité de sécurité de l'emploi grosse entreprise.

T : Ok. Donc pour le grand groupe, ouais, sécurité de l'emploi...

I : Sécurité de l'emploi, les horaires, ...

T : Et qualité de vie peut-être ?

I : Ouais, qualité de vie. Ouais, pour les weekends, le soir, donc voilà.

T : Ok.

30 I : Ouais.

T : Est-ce que tu as déjà été amené à collaborer avec une personne en situation de handicap ? Au sein de ta carrière ?

I : Euh... Non, pas spécialement.

T : Ok.

I : A part moi non, ouais moi-même (*rire*).

T : (*rire*) Et est-ce que donc ton entreprise actuelle est Elixor accompagne ses salariés à en fait ben comment travailler avec des personnes en situation de handicap ?

I : Après, mon cas... mon cas personnel, donc j'ai la RQTH.

T : Ouais.

40 I : Donc je peux pas porter de charge lourde, donc j'ai été licencié pour ça, donc c'est pour ça que j'ai pris un poste au froid et donc ici quand je suis arrivé, et ben ils m'ont pris un siège adapté à la caisse.

T : Ok

I : Le le siège que j'ai adapté pour moi et après ben voilà, évitez de porter du poids, charge lourde, ben quand y'a des commandes faire attention en cuisine au chaud c'est pour ça je peux pas aller trop chaud par ce que je peux pas porter de charges lourdes donc voilà.

T : D'accord ok.

I : J'ai quand même des limites sur mon sur mon handicap.

50 T : Donc, il euh a eu des des adaptations en termes de d'équipements et en termes de tes missions ?

I : Ouais, c'est ça !

T : Ben ça c'est justement un des sujets. J'y j'y rebondirais dessus un petit peu après. Est-ce que tu penses alors de manière plus générale sur le handicap, est-ce que tu penses qu'il euh a des handicaps qui sont, on va dire, incompatibles entre guillemets avec la restauration collective ? Ou est-ce que certains sont plus accessibles en restauration collective ?

I : Pour moi, pour mon avis, je pense que c'est accessible sur les grands sites.

T : Ok.

60 I : Sur les grosses équipes.

T : Ok.

I : Où on peut vraiment s'occuper des personnes, voilà je pense que sur des sites comme ici de moins de 10 personnes, je pense que c'est pas possible.

T : C'est trop compliqué ?

I : C'est trop compliqué parce que ben on est voilà on est 10, il suffit que y'en ai un qu'est malade un matin, les vacances on se retrouver à 7/8, si tu perds deux personne tu peux pas t'occuper d'une personne euh ouais. Pour l'accompagner, je pense que sur sur des gros sites c'est plus facile, ils sont peut-être un peu plus nombreux et peut-être... Alors pas plus de temps mais voilà.

70 T : Ok.

I : Je pense que ouais sur une petite équipe c'est compliqué.

T : Donc j'allais rebondir en disant peut être plutôt certains postes que d'autres, mais toi ça serait plutôt certains sites plutôt que d'autre ?

I : Ouais, je pense !

T : Ok. Parce que après sinon en termes de poste, il euh a pas de de de poste qui seraient plus favorables pour une personne en situation de handicap plutôt qu'un autre poste ?

I : Ah. Ça dépend de l'handicap, ça dépend de l'handicap, après...

80 T : Ok. Ben si on prend l'exemple concret d'une personne qui serait aveugle par exemple ou malvoyante, est-ce que tu penses qu'il serait possible pour elle de travailler en restauration collective ?

I : C'est... je pense que c'est jouable mais vraiment sur sur un site où il euh a, ouais, il euh a du monde.

T : Ok. D'accord. Donc...

90 I : Sur un petit site... Peut-être que je me trompe hein, mais sur les gros sites mais sur les petits sites voilà, si il manque une ou deux personne la personne obligatoirement dans la semaine on va la lâcher, par qu'on aura pas le temps et on devra prendre le boulot d'un autre. Alors peut-être sur les gros sites... j'ai fait des gros sites ou on était 45, mais t'es 45 je trouve qu'il euh a toujours une personne qui peut se détacher. Les missions sont différentes, sur les petits sites il suffit qu'il manque une personne, une personne si elle prend le boulot d'une personne à 7/8 on est vite sur chargé.

T : Ok. Ouais donc sur un gros site si il manque du monde, ça se noie dans la masse alors que...

I : C'est ça, c'est ça.

T : Ok. Donc plutôt sur la taille du site en fait.

I : J'ai fait deux sites ou on était 50 et là ou on est 10, je vois qu'on est plus débordé sur un petit site.

100 T : Plus vite, plus vite débordé. Par ce que peut être qu'on vous demande de la polyvalence ou ce genre de choses.

I : Ouais aussi, ouais aussi.

T : Ok.

I : Puis c'est toujours ce que je te disais, suffit qu'il euh en ai un qui est malade, ou une absence ou des congés tout ça on prend son boulot sans souvent être remplacé voilà sur un handicap comme ça je pense que ça fait compliqué. Après sur un

handicap ou comme moi, ou enfin léger... une personne peut être autonome, mais une personne non autonome...

T : C'est un peu compliqué effectivement. D'accord.

I : Ouais.

110 T : D'accord. Donc par exemple pour la suite sur le sujet, donc de ce qui va être de l'intégration ton entreprise, comment est-ce qu'elle t'a accompagnée, si elle t'a accompagnée, dans ton intégration en fait dans ton emploi.

I : Ben après déjà moi, ils le savaient à l'embauche.

T : Est ce qu'il euh a eu un accompagnement particulier, personnalisé ?

I : Et ouais parce qu'en fait moi quand je quand j'étais embauché ici, donc comme je pouvais pas porter de charge lourde tout ça. Donc ça a été dit que bon le matin je serai en préparation froide et que le midi je ferais que de la caisse. C'est à dire par exemple que je peux pas être en plonge. Alors, je peux le faire être en plonge un midi, une matinée être en cuisine un jour deux jours, mais au-delà je vais payer parce que j'aurais mal au dos.

120

T : Ok.

I : Donc si je suis une semaine en cuisine au chaud ou une semaine à la plonge tous les midis à porter des bacs et tout ça, je vais le faire mais je vais finir sur les rotules.

T : Oui Ok.

I : Donc du coup ça a été convenu que le midi je sois en en caisse à moins marcher parce que de marcher beaucoup, de faire des petits pas, ben ça fait travailler mon dos. Donc du coup, ben le moi je leur avais dit voilà entre midi et deux ce serait bien que je sois en caisse. Donc voilà je peux dépanner, je peux aller partout hein, mais au maximum être en caisse pour éviter, ben des petits pas le poids et tout ça. Donc ça a été convenu je peux dépanner sur un jour ou deux, mais ça... Voilà ça a été convenu à l'embauche.

130

T : Les missions, elles ont été définies d'entrée ?

I : Ouais voilà c'est ça. Ils savaient que si j'étais au froid, d'accord, j'ai quand même mes diplômes d'hôtellerie, de restauration, donc je peux être en cuisine au chaud.

T : Ok.

I : Mais qu'il faut que je sois au froid parce que ben au chaud on manipule ben les bacs tout ça et que voilà je peux dépanner sur un jour ou deux mais pas... ça été convenu à l'embauche.

140 T : Ouais effectivement, le le matériel qui est utilisé au chaud et et peut être ouais plus inadapté.

I : Et ouais, c'est... c'est des bacs remplis c'est quand on mélange on a des grands trucs. (Mime l'action de se pencher au-dessus de la sauteuse en mélangeant avec ses bras)

T : Oui, oui, oui.

I : Donc ça je vais le faire un jour, deux jours, mais au troisième jour mais je vais rentrer chez moi et j'aurais mal au dos quoi.

T : Ouais ok.

150 I : Voilà donc c'était convenu, j'avais déjà l'RQTH qui était faite pour 5 ans et donc c'est renouvelable tous les 5 ans.

T : Ok tu le renouvelles...

I : Ouais, par le médecin traitant.

T : D'accord très bien. Et est-ce qu'il faut aussi passer par la case... Parce que c'est aussi un truc qui venait en suivant mais du coup j'y rebondi dessus maintenant. Est ce qu'il te faut aussi passer par la case médecine du travail par rapport à ça ?

I : Ouais, je crois qu'au lieu d'être tous les 5 ans, c'est quoi 5 ans ?

T : C'est tous les 5 ans oui.

I : Moi c'est tous les 3 ans.

T : D'accord.

160 I : C'est ouais, la récurrence est plus proche. Ouais, je crois que c'est ça, à voir avec la Responsable de Restaurant. Mais je crois que c'est pour les 3 ans au lieu des 5 ans. Et après l'RQTH, je crois que c'était 5 ans, maintenant je l'ai pour 10 ans.

T : D'accord, très bien. Ok, on bah du coup on parlait justement un petit peu de de ton entretien d'embauche avec les missions, comment ça s'est déroulé en fait cet échange, l'entretien que tu as passé, que tu as reçu ? Enfin si tu peux raconter en quelques mots, si tu t'en souviens.

I : Ouais si je m'en souviens un peu par ce que... ça remonte (*rire*).

T : Ça fait quelques années oui (*rire*). Est-ce que tu as dit d'entrée ?

I : Ouais, je l'ai dit d'entrée.

170 T : Est-ce qu'on t'a posé la question ?

I : Ouais, alors comme je faisais de l'intérim avant, j'étais recruté en mission d'intérim, on m'a dit qu'il cherchait un poste ici, comme c'est une ouverture et je fais un petit peu de chaud en intérim et en fait... Donc ils cherchaient une nouvelle équipe et tout ça. Donc j'ai passé mon entretien et je leur ai dit que voilà j'étais quand même diplômé que j'avais fait avant de la cuisiner en chaud et tout ça je pouvais dépanner. Je savais faire j'étais cuisinier de métier à la base, c'est rare pour les responsables prépa froide.

T : Oui, oui.

180 I : Le plus souvent, ils ont pas les diplômes d'hôtellerie dans la restauration et je leur ai dit que par contre je ne pouvais pas forcer surtout quoi sur les commandes, ... Donc voilà je peux pas passer une semaine au magasin ranger l'économat ou des palettes tous les jours... Si je le fais, je peux le faire par ce que je suis pas... je peux le faire mais si je le fait je vais me bousiller quoi je vais faire mal au dos, je vais le payer donc voilà. Donc c'était clair que voilà. C'est pour ça que je cherchais un poste au froid parce qu'il euh a moins de de...

T : De manutention ?

I : De manutention !

T : Les matériels sont plus adaptés peut être ?

190 I : C'est ça ! Ouais et puis voilà. Même si je porte du poids au froid, je fais quand même encore des commandes. C'est moins lourd de porter une grille de 10 assiettes que des bacs à répétition. Et puis la cuisine chaud c'est beaucoup de la répétition quoi, c'est nettoyer les grandes sauteuses, c'est des bacs de purée tu en as quinze tu prends les quinze tu les mets sur une échelle. C'est c'est que ça quoi, ça m'est arrivé de le faire sur une semaine mais le vendredi je finis...

T : OK. Et du coup, par rapport à ce qu'on disait juste avant, est ce que tu penses que peut-être sur un site plus gros, travailler au chaud ça aurait été possible pour toi ...

I : Non !

T : ...ou c'est vraiment pas possible ?

200 I : Ah non non c'est pas possible.

T : Enfin, est-ce que les tâches qui auraient été trop compliquées ou trop lourdes pour toi physiquement, est-ce que d'autres personnes auraient pu les faire et ça aurait été absorbées justement dans cette synergie dont on parlait ?

I : Après c'est toujours pareil, c'est c'est adapter un petit peu ton travail, si au chaud on peut te permettre de de te dire : « Tu vas couper le poisson, tu vas faire des trucs mais tu vas moins porter des poids... » mais c'est toujours pareil sur une petite équipe de 3.... Si si je veux pas... même le nettoyage de faire le nettoyage et de passer la raclette sur toute la cuisine je je passe 15 minutes la raclette ça me faire mal au dos.

210 T : Ok je vois.

I : Alors je dis rien, mais j'ai mal voilà donc voilà il faudra adapter le poste. Après tout est faisable, j'ai pas un grand handicap, je suis pas... je suis pas reconnu COTOREP, tout ça, j'ai juste la RQTH, j'ai pas un gros handicap mais ça m'arrive, si j'abuse trop je le paye. Et sur tout, sur la vie personnelle et tout après...

T : Ça tire effectivement, ok très bien.

I : Après je me connais, donc je sais quand j'ai mal, quand j'ai pas mal...

T : Voilà de pas atteindre la limite non plus. De savoir s'arrêter avant ?

I : Ouais, ouais, tout à fait.

220 T : Ok, et donc ça aussi il me semble qu'on en parlait juste un petit peu avant. Est-ce que tu penses qu'il est possible donc d'adapter certains postes en restauration collective pour en fait permettre l'insertion des personnes en situation de handicap ? Ou est-ce que en fait les postes et les missions sont vraiment déjà définis et en fait c'est pas du tout adaptable ?

I : Compliqué ça.

T : Est-ce que est-ce que par exemple un poste en cuisine serait adaptable sur certaines petites spécificités, certaines parties où c'est en fait c'est comme ça, c'est carré.

230 I : Non c'est pas carré. Mais après c'est toujours pareil, si t'as un bon manager, un bon chef de cuisine qui va permettre à la personne de travailler avec, lui donner des tâches pas tous les jours récurrentes parce qu'il a un problème tout ça, lui faire faire autre chose. Et à lui de prendre le maximum qu'il peut faire. Et voilà, c'est ça aussi.

T : Donc peut être une adaptation sur en termes de mission ou aussi en termes de postes de travail, des équipements, tout ça, peut être comme la chaise dont tu parlais juste avant.

I : Ouais, après en cuisine, c'est dur à s'adapter quoi, c'est toujours pareil suivant l'handicap, moi adapter au chaud on peut pas adapter quoi, on peut pas quand il faut porter un bac, on va pas remplir la moitié du bac parce que : « J'ai mal au dos, je peux pas porter ». On peut pas couper les fruits en deux, on peut pas couper les bacs deux, on peut pas couper les quantités en deux.

240 T : Effectivement.

I : Et puis après faut le temps quoi, au bout d'un moment c'est ça quoi. I je suis avec mon chef en cuisine au chaud s'il a besoin de moi une heure et que je suis efficace sur trois quart d'heure par ce que... sur tout...

T : C'est vrai que c'est un métier difficile ou il faut aller vite.

I : C'est ça c'est ça. Moi je dis ça m'est arrivé de faire une semaine en cuisine au chaud mais voilà le vendredi c'est compliqué. Donc tout est adaptable mais voilà, faut avoir un bon chef de cuisine qui sait l'handicap que tu as, qui te comprend un minimum.

T : Qui te connaît bien, en fait.

250 I : Qui te connaît bien et qui adapte tes besoins et lui ses besoins, pour faire le truc quoi.

T : Ok parfait. Du coup on peut rebondir sur ça, par rapport à la personne qui te manage, est ce que tu penses qu'il faille justement avoir un management adapté en fonction de la personne que tu as en face de toi ? Ou pas du tout ?

I : Mais complètement. Ah si un minimum.

T : Ok et en quoi tu peux l'adapter ce management ? Enfin comment toi tu aimerais être manager, quelles adaptations tu aimerais qui euh soient faites.

I : Ah ben être à l'écoute, ouais. De savoir si tu as une personne qui a mal au dos, tu vas pas lui faire ranger les trois palettes qui arrivent, tu vas pas le mettre dessus.  
260 Tu essayes de le mettre sur autre chose. Toujours pareil si y'en a un qui arrive avec le mal de pieds tu vas pas lui demander de faire le cent mètre dans le restaurant, tu essayes de lui faire faire autre chose qu'il peut faire. Toi tu t'y mets dessus et tu adaptes.

T : Donc, « ...à l'écoute... », je sens que tu as un dialogue quand même assez ouvert sur ça avec tes responsables par rapport à ta situation.

I : Ouais !

T : Comme ça, ça leur permet effectivement d'adapter au mieux la façon dont ils te font travailler, dont ils s'adressent à toi...

I : Oui, c'est comme sur les tâches du quotidien, si une personne aime pas faire des sauces et ben tu le mets dessus mais tu vas pas le mettre à faire les sauces tous les jours et donc c'est pareil pour le handicap.  
270

T : Ok, d'accord.

I : Tu t'adaptes à ce que la personne peut faire sans te faire perdre du temps parce que c'est pas le but et des fois t'en a pas, mais tu peux trouver des tâches... qui toi tu fais tous les jours qu'il va te prendre que t'auras pas à faire et voilà.

T : Ok, ensuite est ce que tu penses selon toi que c'est aux salariés, quand je te dis salariés c'est vraiment tout postes confondus, est ce que c'est aux salariés de

s'adapter à son emploi ou c'est ou est ce que c'est à l'emploi de s'adapter aux salariés et fonction des caractéristiques de chacun ?

280 I : Heu un peu des deux !

T : Ok.

I : Ouais, ben oui l'un va avec l'autre. C'est comme tout, comme un responsable qui doit s'adapter à l'employé et l'employé qui doit s'adapter au responsable...

T : Ok donc vraiment un petit peu des deux...

I : Si tout le monde joue pas le jeu... Moi je joue le jeu, j'ai un handicap mais c'est pas pour ça que je suis fermé, qu'il faut se dire les choses qu'on peut faire, moins vite ou en faisant plus attention mais on le fait quand même.

290 T : Parfait, après ensuite, alors là c'est un petit peu moins « fun » c'est plus sur l'aspect légal, donc est ce que tu sais qu'il existe des lois pour règlementer l'embauche du personnel handicapé ?

I : Oui.

T : Est-ce que tu en connais quelques-unes ou pas du tout ?

I : Heu oui après je sais qu'il euh a un minimum de quota à avoir dans l'entreprise et que oui après ils sont pénalisés si ils ont pas le quota.

T : Ok. Et qu'est ce que tu en penses de ça que le gouvernement mette en place ce genre de chose ?

I : C'est bien, c'est faisable c'est pas que ça fait peur mais ça peut voilà.

T : Pour la place de l'entreprise tu veux dire ?

300 I : Ouais c'est ça, une personne qui peut pas porter enfin voilà, une personne qui arrive et qui te dit je peux pas porter de poids, j'ai un problème à la jambe je boite, ou j'ai l'arthrose dans les mains, donc là l'employeur se dit ouais. Mais bon le problème c'est que moi tu boites si tu mets dix minutes pour aller de la chambre froide du congélateur à la chambre froide légumes... ben je perds dix minutes quoi.

T : Ok.

I : Donc ça peut faire peur je comprends mais il faut, il faut donc voilà.

T : Et au sein de ton entreprise, comment tu le ressens tu penses qu'ils sont dans cette démarche là ou pas du tout, c'est pas la « politique de l'entreprise » ?

310 I : A si si si moi ça n'a pas posé un problème, ça n'a pas posé un problème. Moi pour mon poste comme mon poste n'a pas de port de charge lourdes que ça allait se faire tout seul en fait ça s'est fait tout seul. Ça c'est fait tout seul, et non non ils ont pas du tout...

T : Ils sont plutôt dans cette démarche-là.

I : Ouais voilà, ils ont été ok pour la caisse, c'est sûr après qu'il euh aura un midi ou deux ou tu seras pas en caisse par ce qu'il manquera une personne et que voilà, mais...

T : Bien sûr.

I : D'ailleurs c'est ce qu'il se passe, je suis là depuis six ans et 98 % du temps je suis en caisse. C'est rare que j'aie été sorti pour le service par ce que...

T : Ça peut arriver mais c'est très rare ?

320 I : Ça peut arriver par ce qu'on est pas fermé à tout mais, ouais c'est très rare je garde mon poste, je garde mes taches et d'ailleurs en six ans j'ai jamais eu d'arrêt suite à mon dos.

T : Ok d'accord.

I : C'est que ça a été un minimum adapté quoi.

T : Et respecté aussi.

330 I : Et respecté ! Après j'ai été en cuisine le matin mais j'ai déjà fait une semaine en cuisine par ce que euh a du monde, euh a toujours un problème, pas toujours mais sinon voilà. J'ai jamais fait deux semaines ou trois semaines en cuisine par ce que là c'est sûr que je finis... alors ça va aller hein mais je vais marcher en crabe et je vais rentrer le vendredi sur les genoux. Oui après ils ont respecté ce que j'avais moi demandé.

T : C'est un respect mutuel de la part de l'employeur et de ta part aussi, qui fait que chacun euh met du sien du coup, ok.

I : Oui voilà c'est ça, oui oui, si après l'employeur t'embauche et que t'as pas de charges, enfin je prends mon cas personnel avec pas de charges lourdes et que au bout d'une semaine ils me mettent au magasin à ranger les palettes pendant trois semaines c'est sûr que la personne ne va pas tenir. C'est sûr que au final, il partira ou il va se blesser ou il va se mettre en maladie donc c'est pas le but quoi.

T : Oui il peut se faire mal !

340 I : Eh oui c'est pas le but quoi.

T : Ok super. Est-ce que tu penses que on a balayé un petit peu tout ou est ce qu'il euh a un sujet que tu voudrais aborder, une expérience que tu voudrais partager ?

I : Non pas spécialement après moi ici depuis six ans tout se passe bien. Ça a été plus compliqué sur un autre site avant, par ce que avant je portais des charges lourdes pratiquement tout le temps.

T : La sur ce site là ils ne respectaient pas trop...

I : Non enfin, ils respectaient pas..., on ferme les yeux des fois, moi j'étais responsable des livraisons donc je portais des fois dans les étages des packs d'eau, des petites bouteilles de 33cl tu sais il euh avait 24 bouteilles d'eau. On me demandait des fois de porter, les secrétaires commandaient, je portais deux bacs, des fois l'ascenseur était en panne donc je devais porter 48 bouteilles d'eau dans les bras, il euh avait pas d'ascenseur et il fallait quand même que je livre pour les dirigeants de mon client donneur d'ordre donc voilà, je me portais des fois, j'avais mon camion en bas, des étages comme ici avec six étages et la secrétaire du quatrième demandait 48 petites bouteilles d'eau et c'était ça tous les jours.

350

T : Ok.

I : Et donc en fait tous les jours, tous les jours, un jour je suis entré dans mon camion je me suis garé sur mon quai de livraisons et je pouvais plus bouger. Paralysé.

360 T : T'étais bloqué.

I : Bloqué. Donc j'ai appelé avec mon téléphone sur le quai de livraison, mon gérant qui était à 50 mètres, je l'ai appelé et je lui ai dit : « Je peux pas sortir de la voiture ! ». Ils sont venus me chercher, ils m'ont sorti de la voiture et voilà. Donc là arrêt maladie, arrêt maladie. Et donc moi après ça a été des examens, des examens, avant qu'ils trouvent, bon c'était pas une maladie professionnelle, c'était une maladie que j'avais avant donc j'ai pas été reconnu accident du travail, ça a été reconnu en maladie quoi. Il euh a eu une inaptitude et du coup ils m'ont proposé le reclassement à l'époque et j'ai été licencié pour inaptitude au poste. Mais ça a amplifié les mauvais gestes que j'ai eu, les mauvaises conditions voilà. A force j'ai fait ça six ans, c'était tous les jours du poids, je livrais à peu près sur une semaine 500 / 600 bouteilles d'eau de 33cl, des petites bouteilles en plastiques là, j'en livrais 600 / 700 par jour, 800 / 900 viennoiseries par jour. Donc c'est du poids c'est de la manutention et tout ça mais des fois, j'avais des camions ou ben des fois je prenais des bacs comme ça (en montrant une hauteur de bac très importante), des chariots, j'avais des petits chariots pour tirer mais ils étaient remplis, donc c'était là, voilà.

T : Tu as vachement tiré quoi.

I : Oui, ben oui. Et voilà, le gérant fermé les yeux, par ce que vraiment si la sécurité au travail m'aurait suivi... Ils sont venus une fois ou deux, ils ont halluciné. Ils fermaient les yeux quoi.

380 T : Ok, ok. Et toi aussi à ce moment-là, toi aussi tu fermé les yeux ?

I : Ben oui, j'ai fermé les yeux, j'ai tiré, j'ai tiré. J'avais dix ou quinze ans de moins, j'avais vingt ou trente ans donc oui j'avais plus... mais voilà après... Jusqu'au jour !

T : D'accord.

I : Où ça a été terminé et là ils ne m'ont plus revu et là inaptitude de suite quoi, en un mois et demi ça s'est fait.

T : Et est ce que tu sens que le fait d'avoir tiré à l'époque, tu le paies un petit peu aujourd'hui ?

I : Ahh mais complètement, ah oui je pense, ah oui je pense ! J'ai fait ça quand même six ans ouais c'était du poids, du poids, du poids toute la journée. Puis du poids des petits trajets un site comme ici il euh avait une quinzaine une vingtaine de bâtiments, je restais que sur le site et j'avais quinze bâtiments comme ça. 3000 / 2500 personnes mais c'est ça ici on a deux trois pauses par jours. J'avais 60 pauses

par jour matin et après-midi. Plus le midi les cocktails, j'avais à peu près un ou deux cocktails tous les midis et puis après c'était des cocktails de 100 / 80, 40 plateaux repas...

T : Et tu étais en prod en plus ?

I : Ah non, non, non, le matin je faisais que ça.

T : C'était que de la livraison.

400 I : On était trois pour faire les livraisons, les thermos de café pour vingt j'en faisais à peu près 70 / 80 tous les matins, plus une trentaine l'après-midi ou une quarantaine. Et 800 viennoiseries par jour. Les pâtisseries du site, ils venaient l'après-midi pour me mettre les viennoiseries sur échelles et le matin à cinq heures, ils me cuisaient les viennoiseries. Donc c'est beaucoup de manip, donc je pense que j'aurais moins forcé, j'aurais moins mal maintenant, même si c'est pas une maladie professionnelle mais après oui le gérant fermait les yeux sur comment on travaillait et tout ça donc... Inaptitude, licenciement.

T : Et donc tu disais une maladie invalidante je crois ?

410 I : Ouais non, ça n'a pas été reconnu en maladie professionnelle, ça n'a pas été reconnu c'est un problème au dos que j'avais sur les disques et tout ça qui a pété. Validé par ce que ça a été long, par ce que ça passe par la sécu par la médecine du travail...

T : Et du coup c'est plus un handicap moteur ou une maladie invalidante non, non, c'est une maladie que j'ai au dos à vie. J'ai mal tout le temps au dos c'est pas opérable voilà donc j'ai des crises donc de temps en temps des matins je me lève, ou même en pause ici je me lève et « Ah ! » je me bloque (mime une douleur au niveau des reins en se tenant le dos). Et donc là, il faut des fois qu'on m'aide à me lever, on m'aide pendant dix, quinze secondes je vais marcher un peu bossu et je me relève mon dos se remet droit et je suis reparti Voilà. Et où des fois la nuit je  
420 peux pas dormir par ce que je suis coincé, j'ai la jambe ça me fait des sciatiques, j'ai la jambe qui va pas bouger du lit. J'ai mal tout le temps, mais ça a pas été reconnu dû à...

T : Au travail.

I : Ouais. Mais voilà ça l'amplifie, c'est toujours pareil on en revient que...

T : On tire, on tire et on finit par le payer un jour quoi.

I : Voilà, c'est ça exactement. Là si je fais trois jours de rangement palettes ou je fais que ça, que ça, que ça, ça va aller, ça va aller, ça va aller, le soir je vais me coucher, je me relâche et alors là ! C'est terminé je peux plus bouger, j'ai mal à la jambe, j'ai mal au dos, le matin je vais me lever je mets dix minutes pour sortir du lit donc voilà c'est ça.

430 T : Et du coup, j'imagine que tu dois quand même depuis le temps connaître un petit peu les bonnes postures à adopter tout ça, à utiliser, mais est ce que il euh a quand même une sensibilisation de l'entreprise sur ça ? Faire attention à la manutention, comment ne pas se faire mal.

I : Oui, oui, ah oui, oui, complètement. Quart d'heure sécurité on en fait les mois.

T : Pour éviter les accidents c'est ça ?

I : Oui, oui. Après on en fait mais c'est des fois pas faisables, dans la précipitation on prend le carton mais on prend pas le chariot alors qu'il est à côté. Se lever le matin aussi, il euh a une poste pour se lever le matin. Moi je me lève je fais pas attention après c'est le cas personnel de chacun ça, on nous explique et on sait faire, mais on fait ou on fait pas.

440

T : Oui, dans la rapidité... on ne fait pas attention.

I : Non.

T : Super, merci beaucoup.

I : Avec plaisir.

T : Juste pour une dernière petite chose en conclusion de cet échange, est ce que tu pourrais me donner, s'il te plait, une définition de ce qu'est la stigmatisation ? Déjà est ce que tu as déjà entendu ce terme « stigmatisation » ?

I : (*Hoche un non de la tête*)

450 T : Ok. Est-ce que en quelque mot tu pourrais me dire « stigmatisation », « stigmatiser » ce que ça t'évoque ou pas du tout, ça ne te parle pas ?

I : Non.

T : Ok. Est-ce que en deux trois phrases tu peux me résumer un petit peu l'échange, me dire ce que tu en as pensé...

I : Non après bien. C'est vrai que sur le handicap moi c'est mon cas personnel donc je sais de quoi je parle, c'est vrai que les entreprises jouent le jeu, enfin moi aussi elle joue le jeu. EUH a d'autres entreprises qui le jouent moins mais après j'arrive à comprendre par ce que c'est assez, euh a des fois c'est pas que c'est pas faisable c'est compliqué, mais il faut par ce que voilà, moi heureusement que j'ai eu un, une personne qui m'a recruté qui a confiance en moi et qui m'a fait confiance mais après  
460 je me place aussi du côté de l'employeur et le peur de prendre une personne ben qui va marcher d'une jambe, qui aura des problème de malvoyance, tout ça parce que c'est compliqué sur petit site ou sur un truc ou on a une pression de résultats de tout. Donc voilà.

T : Plutôt, une réticence en amont de l'embauche.

I : C'est ça, c'est ça. Mais même moi je l'aurais eu en m'embauchant moi-même.

T : Ok (en laissant échapper un léger rire étouffé).

I : Ben oui par ce que c'est humain de se poser des questions : « Est ce qu'il va se plaindre du dos tous les jours ? », « Est ce qu'il va venir le lundi, pas venir le mardi, revenir le mercredi et pas venir le jeudi ? », « Est-ce que je peux avoir confiance ? »,  
470 « Est-ce que je lui donne un poste de responsable ? » j'ai un poste de responsable, « Est ce que ça va suivre derrière ? » voilà par ce que c'est bien mais c'est normal qu'il euh ait des craintes.

T : Des réticences en tant que personne, que manger mais pas tant que de l'entreprise, enfin de l'entité ?

I : C'est ça, oui, oui, mais aussi l'entreprise qui embauche au départ, un responsable de site, un gérant, un chef de cuisine qui embauche voilà. Ça peut faire peur.

T : Ok. Super, merci beaucoup pour cet échange et du temps que tu m'as accordé.

I : Avec plaisir, euh a pas de soucis.

Entretien d'une Responsable de Secteur, Elior Restauration France

Le jeudi 18 juillet 2024

I : Interviewé

T : Thomas Gogosza

T : Donc, merci d'avoir accepté de me recevoir, comme on le disait juste avant du coup, c'est un entretien qui sera enregistré et qui sera anonyme sauf si tu me donnes l'autorisation pour lever l'anonymat, est ce que c'est bon pour toi ?

I : Ouais, c'est bon

T : Du coup dans un premier temps, peut-être que tu peux te présenter (ton âge, ta profession, d'où tu viens, tes formations, tes expériences), dis-moi un peu tout ça...

- 10 I : D'accord, j'ai 40 ans, je suis issue de la restauration pure souche, j'ai fait un bac technologique hôtelier, j'ai fait un BTS hôtelier et j'ai fait un master de management appliqué à l'Hôtellerie Restauration. Euh... J'ai commencé chez Elior dès la fin de mes études puisque j'ai fait mon stage de fin, fin de master chez Elior qui a duré six mois et après j'ai passé mon diplôme le vendredi et le lundi j'ai attaqué chez Elior. Et ça fait maintenant 18 ans que je suis chez Elior ! Alors voilà, j'ai commencé comme stagiaire, euh stagiaire assistante responsable de secteur dans le segment de l'entreprise, et après j'ai commencé comme chez Elior, mon premier poste, cheffe-gérante en entreprise, d'abord sur France Telecom Albi, euh où je gérais une équipe d'à peu près 3 personnes, on faisait 200 repas jours, après j'ai ouvert Rocco and Collins à Blagnac, où je suis resté deux ans et demi, toujours en tant que cheffe-gérante, pareil, restaurant d'entreprise, euh après j'en ai fait, j'ai fait RIE Arc-en-ciel et j'ai fait un restaurant d'entreprise de 450 couverts/jour ! Euh voilà, et donc
- 20 au total cheffe gérante, directrice de restaurant pendant 7 ans, euh j'ai fait... Et après j'ai basculé responsable de secteur chez Elres donc Elior Restauration Enseignement et Santé, euh sur statut de Responsable de Secteur Junior où j'avais les deux, j'avais cinq établissements puis après le secteur a grandi petit à petit, Elior a également bougé donc après je n'ai eu que la santé, remix enseignement et santé et là toujours en tant que responsable de secteur et là bah j'ai de l'enseignement,

de l'entreprise, de la santé, de l'apro, donc j'ai au total, on va dire 18 unités, ça  
30 représente, quatre millions cinq, au total sur cinq départements. Voilà !

T : Ok, donc vraiment, ouais, un beau début de carrière puis après une belle  
évolution ! Et du coup pour revenir un peu sur ton début de carrière, qu'est-ce qui  
t'a fait amener de la restauration traditionnelle, ton cursus hôtelier vers la  
restauration collective ?

I : Alors, c'est déjà des rencontres, et moi j'en avait fait avant, en traditionnel, je  
ne faisais que du luxe ! Euh que du luxe haut de gamme, et tous mes stages et  
saisons étaient dedans et pendant mon cursus de master en fait j'ai rencontré euh,  
on a eu une journée sur la restauration collective euh donc qui était à l'école de  
40 Savignac, où j'ai fait mon master et là on a eu des représentants de plein de sociétés  
et donc Sodexo, à l'époque il euh avait Score qui après a été absorbé par Sodexo,  
Sogeres, on avait Compass, on avait Elior. Donc ils sont tous venus nous présenter  
leur, leur société qui était toute meilleure l'une que les autres, euh voilà, et après  
on a discuté avec les euh, avec des professionnels dont un ancien euh un ancien  
Elior qui était un ancien de Savignac qui s'appelait Tristan Tichadou et avec qui j'ai  
bien aimé discuter et qui a l'issue de ça, m'a proposé son stage du coup de fin de  
master pendant six mois chez Elior. Où il est venu, euh il m'a présenté son secteur,  
je suis passée une journée avec lui et à la fin il m'a dit « écoutes, je peux te proposer  
un stage mais je n'ai aucune idée de ce que tu pourras faire pendant six mois, parce  
50 que chez nous c'est hyper, enfin ça bouge énormément et dans trois moi je ne sais  
pas ce que sera l'activité mais t'inquiète j'aurai plein de missions à te donner » ! Et  
ce que j'ai bien aimé dans la restauration collective versus traditionnelle, on fait bien  
à manger, dans tous les domaines d'activités, on a des gens qui sont hyper euh, qui  
ont l'envie de bien faire, on va faire de la vraie cuisine, faut pas croire qu'on va faire  
que de la barquette ou des sachets et ça peut aller de la cantine pour la maternelle  
jusqu'à des clubs de direction donc c'est hyper, euh hyper différent d'un côté à  
l'autre donc enfaite intellectuellement c'est intéressant ! Notamment moi, qui suis  
multisegments, je m'ennuie jamais, je suis quelqu'un qui s'ennuie très, très, très  
vite alors voilà, alors que dans le traditionnel bah tu rentres dans un restaurant  
traditionnel, pour pouvoir évoluer déjà il faut bah que le chef de rang ou le maître  
60 d'hôtel décède, voilà, pour pouvoir prendre la place ! Alors que chez nous, bah il  
euh a des vraies perspectives d'évolution, il euh a pas de risques non plus par  
rapport à quand tu montes ta boîte parce que t'as quand même salaire tous les  
mois, euh et t'as aussi l'aménagement des horaires donc je suis quand même une  
femme, je voulais monter une vie de famille et je voulais que tout ça soit compatible.

T : Et du coup après, dans la suite de ta carrière quand tu es passée de cheffe-gérante en entreprise à RS chez Elres, qu'est-ce qui a fait que tu es changé de l'entreprise vers Elres, du coup l'opportunité de l'évolution ? Enfin du coup, rester en entreprise ou passer sur du médico-social, scolaire, ça n'avait pas...

70 I : Alors, c'était vraiment un souhait d'évolution ! En fait quand je suis rentrée chez Elixor, j'étais assistante de responsable de secteur et je voulais, je suis rentrée chez Elixor pour avoir ce poste-là, responsable de secteur.

T : Oui, c'était le poste que tu visais !

I : Oui c'était le poste que je visais et j'avais essayé de l'avoir plusieurs fois en entreprise et en fait les postes étaient pris en entreprise Toulouse. Pour des choix personnels, je ne souhaitais pas bouger, en fait, il faut savoir que bien souvent pour pouvoir évoluer, on peut évoluer très vite en société de restauration collective mais plus on est mobile, plus on peut évoluer facilement. Et moi c'était un choix de ne pas être mobile parce que je voulais rester sur Toulouse même si quelques fois ça m'arrive là de ne pas rentrer tous les soirs chez moi mais gros modo je rentre chez moi. Voilà, et je rentre sur Toulouse. Alors que si je voulais vraiment rester dans l'entreprise fallait que je sois mobile France entière, voilà, en fonction des opportunités. Et il euh a eu une opportunité effectivement enseignement et santé, sur un poste de junior qui était un tremplin pour moi parce qu'il a fallu mine de rien, en l'espace de six mois, j'ai appris trois métiers. J'ai appris le métier de responsable de secteur mais j'ai appris le segment d'enseignement et j'ai appris le segment santé. Donc j'ai envi de te dire, il euh a dix ans en arrière, je t'aurai dit que je préférerais le segment entreprise, euh j'aime toujours l'entreprise mais maintenant mon domaine de prédilection et le segment que je préfère c'est la santé, il euh a un côté social qui est très, très intéressant, avec une technicité aussi qui est intéressante, voilà, même si j'aime toujours l'entreprise et je vois là maintenant que j'ai repris un site d'entreprise que ça a énormément évolué aussi en dix ans et qu'il faut aussi que je me remette à niveau sur le segment de l'entreprise.

T : C'est vrai que chaque secteur a vraiment ses spécificités et oui effectivement, peut-être que l'entreprise t'avait un petit peu manqué donc le fait de reprendre un site, tu retrouves un peu tes origines du coup !

I : Voilà et c'était un souhait quand on a remixé chez Elixor, que je puisse reprendre de l'entreprise et que je sois pas catalogué que sur la santé. Et puis moi, j'aime cette mixité de secteur, je te dis, intellectuellement, j'en ai besoin !

100 T : Et du coup aujourd'hui, tu es épanouie dans ton poste, tu souhaite évoluer, peut-être... ?

I : Non, je suis bien parce qu'au-dessus c'est DR, enfin Directeur Régional et après c'est quand même très politique, très réseau. Moi j'aime l'opérationnel, en revanche si je devais me développer, j'aime beaucoup aussi la notion de commerciale donc faire du développement à l'intérieur de mon secteur dans du commerce mais... et développer des activités transverses, j'aime beaucoup aussi le mode projet, la création de cuisine centrale que j'ai fait était hyper intéressant ! Voilà, en fait de quoi m'alimenter et Elior a de quoi m'alimenté en fait tout en étant à ce poste de responsable de secteur. Là je suis arrivée sur un périmètre qui est un peu costaud et de toute manière je pourrais pas évoluer plus si j'ai pas de l'aide opérationnelle  
110 à travers un REX ou autre chose. Donc, parce que je me suis déjà brulé les ailes à cause de ça parce que tout m'intéresse !

T : Ok, parfait ! Du coup pour rentrer un peu plus dans le vif du sujet, pour aborder vraiment sur le sujet de handicap, est-ce que tu as déjà été confronté à un collaborateur en situation de handicap ?

I : Oui, oui j'en ai plusieurs, et j'en ai déjà... et voilà !

T : Est-ce que tu as déjà été formé, accompagné par Elior pour avoir des petites aides sur comment s'adresser à eux, comment se comporter selon leur spécificité, tout ça ?

I : Alors, oui et non c'est-à-dire qu'on est sensibilisé chez Elior à l'insertion des  
120 personnes en situation de handicap dans nos équipes parce que faut pas se mentir, on a une mention légale et que si on ne respecte pas nos engagements, ça coûte de l'argent à Elior. Donc on a quand même cette sensibilisation à intégrer des personnes en situation de handicap parce que sinon on se paie des amendes. Voilà, après il faut savoir que 80% des personnes en situation de handicap, ça ne se voit pas donc en fait il euh a parfois peu d'intervention à faire pour leur poste, à part moi qui le sais pour certains sites parce que moi j'ai le papier travailleur handicapé, quelque fois, même le site ne le sait pas et ça a aucun intérêt s'il ne souhaite pas le communiqué. Après on a des sites, enfin j'ai des sites où il euh a des personnes en situation de handicap, où ça se voit à plusieurs niveaux, ça peut-être sur du niveau  
130 physique, sur du niveau psychologique ou un retard. J'ai également aidé plusieurs personnes parce qu'on savait qu'ils étaient en difficulté, qu'ils n'avaient pas fait les démarches, à devenir travailleur handicapé. C'était aussi des aides pour eux, c'était aussi une protection sociale pour eux.

T : Donc tu les as aidés, accompagnés dans ses démarches administratives ?

I : Voilà, exactement, souvent les gens ne sont pas prêts et moi la première.

T : Psychologiquement ?

I : Ouais psychologiquement, moi la première parce que je suis une travailleuse en situation de handicap, j'étais pas prête à faire les démarches, parce que je me sentais pas diminuée, voilà. Souvent c'est aussi faire accepter qu'ils peuvent en avoir besoin et que c'est une protection sociale.

T : D'accord, et toi on t'a aidé dans ce sens-là ou...

I : Oui, moi on m'a aidé, chez Elicor on a une personne qui fait des interventions au niveau des Directions Régionales pour nous sensibiliser là-dessus. Après, il n'y a pas de vraie formation là-dessus, qui existe où on va rester 45 minutes devant un ordi ou 1h devant un ordi. Voilà ça reste euh, ça reste la sensibilisation et on peut avoir un accompagnement des services et de la médecine du travail qui, parce quelques fois en fonction des restrictions médicales, on a des adaptations à faire et là on travaille en collaboration avec le service sécurité, qui va venir faire des études de poste, voir comment on peut adapter, s'il euh a du matériel à pourvoir et on en a de plus en plus, on va de travailleur en situation de handicap ça va être pour du canal carpien, ça va être pour des risques TMS au niveau des plonges parce qu'ils lèvent le capo avec des risques au niveau des épaules et donc des opérations, des choses comme ça, donc après comment on adapte le poste... Voilà, des personnes qui ne peuvent pas rester assises, ça passe aussi par les mi-temps thérapeutiques, voilà il euh a quand même beaucoup de démarches et de l'aide à la réinsertion. Après moi je prends beaucoup d'apprentis aussi qui sont en situation de handicap parce qu'ils vont avoir des cursus au lieu de les faire en deux ans, trois ans mais qui sont souvent sous des profils là plutôt de difficulté d'apprentissage et donc du coup on va mettre sur des petites structures où on peut leur permettre d'avoir leur diplôme en trois ans et qui vont être plus accompagnés et plus longtemps.

T : Ok, oui des petites structures pour ne pas être vraiment noyé dans une grosse équipe, prendre le temps de vraiment l'accompagner

I : C'est ça

T : Ok. Du coup par rapport à ça, enfin juste en amont du recrutement. Est-ce que tu as déjà participé à l'embauche d'une personne en situation de handicap ?

I : Oui, plusieurs

T : Ok plusieurs fois ?

I : Oui

170 T : Est-ce que tu aurais alors un retour d'expérience à partager sur ça ? Est-ce que ça se passe d'une manière différente ?

I : Non

T : Est-ce que les personnes se confient par rapport à ça ou le disent très rarement ?

I : Alors, ça se démocratise, c'est-à-dire qu'avant les gens le cachait, ne le disaient pas. Là de plus en plus, les gens sont honnêtes et le disent parce que aussi en fonction des profils, c'est pour eux, ils savent, comme je te le dis que c'est une protection pour eux, les entreprises cherchent des personnes en situation de handicap pour avoir « leur cota », et donc du coup c'est une chance pour eux d'avoir un poste plus facilement parce que, ils sont travailleurs handicapé pour peu qu'ils ont le papier derrière, ils me le donnent et nous « ça fait des quotes-parts » et donc  
180 ils savent qu'ils ont plus de chance d'avoir le poste. Donc plus facilement, ils vont se confier lors d'un entretien parce qu'ils savent qu'ils ont plus de chance d'avoir le poste. Euh voilà, après il euh en a qu'on découvre après, c'est pas grave en fait, c'est quand la personne est prête à le faire, à le dire, voilà. Mais l'entretien en lui-même, ne va pas changer et honnêtement moi je vais pas embaucher quelqu'un parce qu'il est travailleur handicapé ou parce qu'il est « normal ». Pour moi, une personne en situation de handicap, elle a les mêmes chances que les autres, le savoir me permet juste de dire attention, il faut quand même que je vois comment je peux, enfin qu'il soit pas lui, en difficulté sur son poste et du coup, qu'est-ce que je dois mettre en place, si jamais je le sais, pour qu'il puisse réussir ? Mais j'ai jamais  
190 choisi quelqu'un parce qu'il était en situation de handicap par rapport à un autre, voilà. C'était d'abord parce qu'il correspondait au profil. Donc ça ne change pas ma manière de recruter. Mais ça c'est moi. Je ne sais pas comment les autres font.

T : Ok, tu n'as jamais pris quelqu'un parce qu'il était en situation de handicap et tu n'as jamais refusé quelqu'un...

I : Parce qu'il était en situation de handicap. Il euh avait d'autres critères.

T : Ok, d'autres critères qui sont passés et...

I : Parce que d'ailleurs si je refuse quelqu'un c'est du « délit de faciès », j'ai pas le droit ! C'est comme refuser de prendre une femme parce qu'elle est enceinte quoi !

T : De la discrimination.

200 I : De la discrimination, c'est ça.

T : Ok et du coup pour toi dans ton cas, bah pareil, est-ce que ton entretien, à l'époque si tu t'en rappelles, c'était il euh a quelques temps, comment ça s'est déroulé ? Est-ce que tu en avais parlé aussi ?

I : Euh non, parce qu'en fait, moi à l'époque je n'étais pas en situation de handicap. Comment dire, je n'étais pas reconnue travailleur handicapé. Moi j'ai fait les démarches au sein d'Elior parce que j'ai été aidé par, parce que j'ai discuté avec la personne qui fait des interventions au niveau des Directions Régionales pour nous sensibiliser sur le handicap, elle m'a dit que ce serait bien pour moi de le faire. Mais moi-même je ne me sentais pas suffisamment handicapée pour pouvoir faire ses  
210 démarches-là, voilà. Alors, si tu veux avoir un peu plus d'idée, on va rentrer, hum, ça me dérange pas, moi je suis atteinte de sclérose en plaques, atteinte de sclérose en plaques depuis 2010, sachant que je suis rentrée chez Elior en 2006. Voilà, ma sclérose en plaques a été diagnostiqué en 2010, j'étais déjà chez Elior, donc je n'ai pas fait d'entretien à l'embauche parce que j'étais « en situation de handicap », j'ai fait les démarches de mémoire, en 2021 ou 2022, voilà.

T : Ok, donc c'est assez récent par rapport à ton entrée dans le groupe.

I : Voilà, et c'est récent par rapport à ma maladie en fait. Et donc, alors Elior a... J'ai fait des périodes d'arrêt liées entre autres à ma maladie mais très peu finalement, deux journées ou peut-être maximum quinze jours. Voilà, et après  
220 j'avais d'autres causes, d'autres périodes d'arrêt qui avait pas forcément de rapport avec ma maladie. Donc je gère plutôt bien ma maladie, c'est pour ça, je me sentais pas forcément en situation de handicap. La sclérose en plaques, il faut savoir qu'il euh a un des... enfin à part ces périodes de poussée, ou ça peut être effectivement compliqué et je vais faire un arrêt de quelques jours, c'est en fait plutôt un problème de fatigue chronique donc quand je vais avoir la charge de, enfin il me faudrait finalement pas de stress, du calme, quelque chose de stable, ce qui n'est pas du tout en adéquation avec mon métier actuel, voilà, mais ça c'est un choix personnel. Je gère plutôt bien ma maladie, de temps en temps, j'ai des périodes de fatigue et j'ai des difficultés à remonter la pente quand j'ai une grosse période de fatigue, c'est  
230 ça mon handicap, ça se voit pas donc c'est à moi de le gérer.

T : Et donc du coup, à l'époque quand du coup tu n'étais pas encore reconnue travailleur en situation de handicap, est-ce que, hum peut-être que tu as trop forcé et on ne t'as pas suivi, accompagné aussi tôt et donc aujourd'hui c'est plus compliqué pour ça ou...

I : Non.

T : Ça n'a aucun lien ?

240 I : Non ça n'a aucun lien, c'est-à-dire que bah quand j'ai, en fait au démarrage de ma maladie j'en ai pas spécialement parlé à Elicor, donc voilà, parce que, bah parce que c'est du domaine perso, personnel, euh voilà, j'ai été absente une semaine ou deux, mais comme d'autres ont des maladies. Donc ça s'est pas forcément vu et ça m'a jamais empêché de travailler. Voilà, c'était à moi de me gérer d'une manière globale. Donc de... c'était quoi la question déjà ?

T : De savoirs si le groupe avait été assez réactif et t'avait accompagné correctement.

250 I : Alors pas au début, non parce que du coup au démarrage j'en ai pas parlé, le groupe la su euh avant que je passe responsable de secteur, que j'étais atteinte de sclérose en plaques, mon patron l'a su parce que je l'ai dit, voilà en toute transparence, ça m'a pas empêcher d'évoluer puisque voilà, et en même temps il m'a accompagné puisque lors d'une des interventions de la responsable handicap sur la direction régionale, on en a quand même une ou deux par ans sur le handicap, des semaines de sensibilisation, des choses comme ça, où on a pris le temps de discuter et elle m'a dit : « écoute ça va pas te stigmatiser parce que t'es reconnue travailleuse handicapée, ça va pas te faire de gros avantage non plus chez Elicor parce que je gagne une journée de repos par an, voilà en revanche c'est quand même une protection pour toi de la sécurité sociale en France », si un jour j'ai un pépin ou se genre de chose. Donc, je me sentais pas spécialement en besoin de le faire mais j'ai quand même été accompagnée et maintenant, je ne regrette pas de l'avoir fait !

260 T : Super ! Juste, pour revenir sur, quand on disait que tu embauchais, ça t'arrivait d'embaucher des personnes en situation de handicap. Est-ce que tu as eu certaines réticences par rapport à certains handicaps plutôt que d'autres ou vraiment aucunes réticences du tout ? Est-ce que peut-être tu as eu des doutes quant à l'efficacité dans le travail, dans les missions, ou peut-être que tu te dis que dans certains

postes, une personne est plus à l'aise et plus apte sur un autre ou est-ce que tout poste est adaptable ?

270 I : Alors tout dépend du handicap, tous les postes ne sont pas adaptables en fonction de l'handicap et puis moi j'ai des personnes en situation de handicap à tous les postes, ça va partir de l'employé de restauration peu diplômé, au cuisinier, au... bah là j'ai un chef-gérant qui vient de passer cadre. Donc c'est à tout niveau, tout diplôme confondu, du physique et de l'handicap également retard ou handicap mental. Voilà, après tout va dépendre de ce qu'est en capacité de faire la personne. Si c'est, euh du retard mental, bien évidemment que je vais pas lui donner un poste à responsabilité, si c'est des difficulté physiques bah on va mettre en place, comme on a beaucoup de port de charge, on va mettre en place des outils, des chariots, des choses comme ça pour aider le collaborateur dans son poste, il euh en a aussi, il va avoir des temps de repos supplémentaires donc on va intégrer les plannings pour qu'ils aient des plages de repos supplémentaires, il euh en a qui vont avoir à un moment donné des besoins de s'asseoir donc on va mettre des chaises en place. Mais comme on l'aurait fait pour une femme qui est enceinte, qui a des droits, donc 280 en France à partir du cinquième mois, on va lui limer son temps de travail, c'est peut-être des contrats qu'on adapte, on va pas les mettre sur du temps plein, on va peut-être les mettre sur des temps partiels, en fonction des capacités des personnes ! Donc chaque cas est à part, mais on va pas les stigmatiser, voilà. C'est pareil, j'ai jamais licencié quelqu'un parce qu'il était en situation de handicap !

T : Bien sûr !

290 I : Et après on travaille beaucoup, moi dans le domaine de la santé où on intègre aussi des équipes clients de temps en temps avec, on travaille en collaboration avec des E.S.A.T, voilà... Moi dans le médico-social on va faire des repas à des personnes en situation de handicap de l'ESAT, des FAM, des MAS, de l'IME qui sont plein de typologies où là on a des résidents et on a certains qui sont pas des travailleurs Elixior mais qui vont venir nous donner un petit peu la main !

T : D'accord !

I : Euh voilà, et là on a eu, hum je sais plus si on en a eu sur le périmètre toulousain, mais on a eu des établissements où le seul travailleur Elixior était le chef-gérant et toutes les équipes étaient des personnes en situation de handicap avec des maitres d'atelier ou alors on faisait des ateliers avec eux. Si on a encore un site RESO où on a des jeunes qui vont faire quelques ateliers et qui vont dresser quelques entrées et desserts avec un maitre d'atelier et nous on va faire le reste. Donc on les intègre

300 quand même dans nos équipes et on fait des projets communs avec le client, euh voilà. Don on a des vrais programmes là-dessus et nos clients nous demande de plus en plus de faire des ateliers, de l'insertion là-dessus, voilà.

T : Ok, c'est vraiment un souhait du groupe et des clients de faire participer les... de les insérer, de les former...

I : Je te dis l'idée a vraiment changée, moi je le vois c'est dix dernières années !

T : Génial ! Et tu penses peut-être que certains handicaps serait incompatible avec la restauration collective ? Exemple : une personne mal voyante ou aveugle, est-ce que tu penses qu'elle pourrait avoir une place en restauration collective ?

I : Mal voyant j'en ai, aveugle c'est pas possible.

T : Aveugle c'est trop compliqué.

310 I : Mal voyant j'en ai, on va adapter, euh voilà, j'en ai une, j'ai une personne aussi enfin j'en ai deux qui ont des troubles enfin qui ont du mal à enregistrer les choses. Donc là on a mis en place des gros affichages, bien écrit où on va leur réexpliquer, des fiches de poste bien détaillées avec des images, des choses comme ça. Donc c'est ça ces adaptations de poste. Et on se rend compte, bien souvent, que ça sert à tout le monde, même aux remplaçants, tout ça, c'est quand même plutôt facile. Donc oui, aveugle ce serait quand même plus compliqué. J'ai des personnes qui peuvent avoir euh, pas avoir des membres en moins mais des moignons, des choses comme ça. Pareil, ils ont l'habitude de se débrouiller parce qu'ils connaissent ça depuis l'enfance, de compenser...  
320 Donc après on va leur mettre des chariots, des choses comme ça. Les ports de charges lourdes vont être compliqué mais voilà. J'en ai un qui a des problèmes qui entraînent des difficultés au niveau de la marche mais là du coup il est pas sur un temps plein, euh voilà. Après, ce qui peut être plus compliqué, c'est quand on part sur l'autisme ou parce que on peut avoir des troubles du comportement. Là, c'est compliqué aussi, là on va les intégrer plutôt sur des plus grosses équipes avec un qui est référent qui va guider la personne mais on reste quand même dans du, hum, enfin voilà, il euh a quand même des charges de travail, bien évidemment, on lui demandera pas la même chose.

T : Tout à fait !

I : On le sait !

330 T : Après il faut aussi que le collaborateur ne se mette pas en danger j'imagine enfin on va adapter ses missions mais aussi faire attention qu'il ne se mette pas en danger et qu'il ne mette pas en danger son équipe.

I : Voilà et souvent ces personnes-là on va les prendre sous des formes d'apprentissage ou de stage mais ça va être compliqué derrière de les intégrer sur du long terme. Il faut être clair, on a quand même des notions de productivité. On sait très bien, une fois qu'il, en fait un apprentissage ou un stage finalement, on va peu le payer, voilà. Quand il va finir son apprentissage, bah il va avoir un salaire « normal », sauf que là, j'ai pas la productivité attendu, et là ça va être un frein à l'embauche. Voilà.

340 T : Est-ce que du coup, tu penses qu'il est possible d'adapter des postes de travaux aujourd'hui en restauration collective, que ce soit sur les équipements ou autre pour permettre d'insérer au mieux en fait ce personnel-là ?

I : Oui totalement.

T : Est-ce qu'il euh a des manières de l'adapter ou est-ce que c'est compliqué, peut être très cher, peut être...

I : Alors oui, c'est très cher souvent le matériel est cher, après ça dépend si c'est juste une chaise et adapter les horaires de travail c'est faisable. Y'en a plein je te dis ça se voit pas au quotidien et nos outils sont... Par ce que si lui il a des problèmes de ports de charges, j'en ai trois autres qui sont entre guillemets sans handicap et  
350 qui ont aussi des restrictions. On n'a de plus en plus de personne qui, la restauration c'est quand même physique, partent en invalidité ou des choses comme ça et qui à la base n'avaient pas de handicap. Donc nos postes sont physiques donc on a adapté de toutes manières pour nos équipes et leur sécurité. Donc souvent ça sert aux autres, voilà. Et après oui euh a des choses qui existent qui sont très coûteuses mais on va monter des dossiers de financement avec la CARSAT, pour nous aider à lancer ce genre de projet mais c'est dans la réduction d'une manière générale souvent sur les TMS, les risques Troubles MusculoSquelettique. J'ai un exemple en tête, ils ont monté, à la base c'était pas pour une personne en situation de handicap, une sorte de carcasse mécanique pour aider à faire des ports de charges notamment  
360 sur les cuisine centrale ou les magasiniers vont porter beaucoup de poids. Ça peut être pour une personne qui d'une manière globale à des problèmes de ports de charges mais aussi pour ceux qui font beaucoup de manutention. En fait, c'est intéressant pour tout le monde et là ça serait intéressant que tu vois aussi avec le service sécurité tout ce que l'on fait chez nous.

T : C'est vrai que c'est fou, je ne connaissais pas du tout ce type d'équipement, mais on n'arrête pas le progrès (*en laissant échapper un rire étouffé*). C'est intéressant.

I : Et là ça coute très cher.

370 T : Ouais là j'imagine que ça doit couter effectivement... Mais du coup dans une moindre mesure. Une personne en fauteuil roulant est ce qu'elle déjà elle pourrait travailler en restauration collective par exemple...

I : Non.

T : ... Et est ce qu'on pourrait adapter les plans de travail à hauteur ou... ?

I : Oui et non, alors mais une personne en fauteuil... oui si tout dépend de son poste en fait.

T : Ok, là aussi.

380 I : Ben oui si il est directeur de restaurant et qu'il fait principalement du bureau ou voilà. La plupart de nos bâtiments sont adapté pour des situations, enfin des personnes en situation de handicap, les entreprises aussi donc pourquoi pas, sur du bureau. Et puis faut pas oublier qu'en restauration collective euh a aussi plein de personne qui sont sur du bureau hein. Ça peut être du commercial, ça peut être sur des fonctions supports, ça peut être euh a pas du marketing des choses comme ça donc euh a pas que du terrain. Après un chef gérant qui doit être en cuisine... un fauteuil roulant non ça ne sera pas possible, donc voilà.

T : Ok, pour des raisons d'hygiène, de sécurité, ... ?

I : Ben tout !

T : Ok !

I : Je me vois mal mettre une charlotte aux roues du fauteuil roulant (*sur un ton de plaisanterie*).

390 T : Un kit visiteur pour fauteuil roulant oui (*en laissant échapper un rire étouffé*).

I : Voilà ou alors on fait un sas de décontamination de fauteuil roulant à l'entrée du restaurant (*rire*). Mais enfin voilà non euh a des postes qui seraient voilà mais

comme on va rechercher des personnes qui ont des restrictions médicales et donc qui ne sont pas encore reconnu comme étant travailleur handicapé on va leur chercher des postes qui sont à mesure de... on va leur chercher des postes qui sont des postes de bureau. Après « Est ce que la personne est en capacité de prendre un poste de bureau ? » sans être stigmatisant, un plongeur j'en ai peu qui sont devenu directeur de restaurant quoi. Par ce qu'après euh a un niveau scolaire donc tout dépend du poste tout dépend de l'envie et des capacités de chacun.

400 T : Ok. Pour passer maintenant un peu sur l'aspect légal, on en parlait un peu avant au début est ce que tu sais si il existe des lois pour réglementer l'embauche de personnel en situation de handicap ?

I : Alors oui y'en a, je les connais pas clairement, après je sais qu'il faut éviter tout ce qui est discrimination à l'embauche, ça on en a parlé et après je sais qu'il euh a tout ce qui est les, les entreprises doivent avoir, pareil je parle de quota par ce que c'est ça, pour faciliter l'embauche de personnel en situation de handicap et du coup voir comment on peut les inclure. Et toutes les entreprises pas que dans la restauration cherchent à récupérer entre guillemets des cotes part par ce qu'on nous demande même nous dans nos équipes si on a des personnel qui font à manger en situation de handicap, ils vont voir des jardinier, sur du linge pour récupérer ces cote part par ce que les entreprise sont pas au niveau en France.

T : On est pas au quota entre guillemets attendu.

I : Voilà et donc on va chercher à faire travailler des ESAT, on avait, ça s'est pas fait mais on a cherché aussi par exemple à monter des légumeries pour que avec certaines associations ils produisent, ils achètent des légumes, ils les transforment et pour que nous on puisse acheter en fait les légume transformé pour intégrer nos restaurants.

T : Ok, donc sur des missions plus simples, plus adaptées et adaptables.

I : Par ce que ça fait entre guillemets des unités.

420 T : Et que penses-tu de ces lois aujourd'hui ? Est-ce que tu penses qu'elles sont suffisantes ? Est-ce que tu penses que notre gouvernement met suffisamment de choses en place pour aider ce personnel là à s'insérer dans l'emploi ou en restauration collective plus précisément ?

I : Alors, je pense qu'il euh a des bonnes démarches de démarrage, je pense que c'est quand même très très insuffisant et je pense que l'handicap reste quand même un sujet très très tabou en France. Ils aiment beaucoup et notamment le handicap lourd, les planquer dans des établissements et que en gros ça ne se voit pas. Pour servir beaucoup de résidents dans l'handicap c'est très bien par ce qu'il faut en parler ça permet de se valoriser, mais si on les voit pas c'est encore mieux. Enfin  
430 voilà, il faut être très clair là-dessus, oui pour les annuités par ce que sinon, et s'il euh avait pas en fait cette réglementation je pense qu'il euh aurait encore moins mais il suffit de voir, je pense qu'il euh a de très bonnes idées et ça va de... dès la jeune enfance ou on veut mettre les jeunes à l'école pour les sortir de... et pas les parker entre guillemets dans des écoles qui sont quand même pour ça. Avec des difficultés scolaires et tout, mais derrière eux y a pas les moyens il suffit de chercher les AES qui sont sensés accompagner les élèves, il en manque dans toutes les écoles et c'est, les écoles sont pas adaptées pour ça, donc si on part à partir de là, des jeunes enfants l'apprentissage c'est bien ils ont un diplôme ils ont mis plus de temps mais derrière est-ce qu'il trouvent du boulot et il faut savoir que les personnes en  
440 situation de handicap vivent aussi de plus en plus tard avant leur... et tant mieux, leur durée de vie entre guillemets était plus restreinte. Les progrès de la médecine ont fait que ben, ils ont souvent des espérances de vie plus courte que entre guillemets nous, mais moi la première ma maladie fait que du jour au lendemain je peux être très handicapée par ce que je me remettrais pas d'une poussée et du jour au lendemain je peux me retrouver en fauteuil roulant. Et après ben c'est voilà, les gens prennent leur disposition en conséquence et adaptent mais la plupart vivent très bien avec leur handicap.

T : Ok et est-ce que tu penses que au sein du groupe Elior, on met suffisamment de chose en place ou est-ce que là aussi pareil comme à l'échelle gouvernementale  
450 d'autre chose, enfin on en est un petit peu loin ? Ou pas du tout ?

I : Je pense qu'on fait au mieux, on fait au mieux en fonction de ce qu'on nous donne, tout dépend en fait de la sensibilité des personnes à ça, par ce qu'il euh en a qui sont très très mal à l'aise en contact de personne en situation de handicap. Et que on est jamais assez sensibilisé, là-dessus donc plus on en fera, plus ça deviendra entre guillemets dans les mœurs et dans les normes. Et ça ça passe aussi par l'école, voila et que les jeunes disent... moi je l'ai vu, ma fille petite était dès la maternelle était avec un jeune elle m'a pas dit : « Il est handicapé ! », elle m'a dit « Il est plus lent à comprendre ! » et elle avait tout dit. Et du coup c'est devenu dans les mœurs et pour elle s'est devenue normal de le côtoyer, il était pas apart. Donc en fait  
460 c'est... il faut pas avoir peur d'en parler de voilà, et moi je le fait même au sein de

mes équipes, des sensibilisations là-dessus, et même en aidant les gens à dire : « Ok, vous avez des difficultés là-dessus remplissez un document pour vous protéger par ce que le sujet n'est pas tabou. » Et on... par ce que souvent c'est ça les gens ne veulent pas être, et moi la première, reconnu travailleur handicapé par ce qu'ils vont être entre guillemets stigmatisés.

T : Ok.

I : Donc faut sortir de ce sujet tabou !

470 T : Ok, donc ouais vraiment tes collaborateurs, t'essayes de les accompagner, de leur expliquer les choses en mettant des mots dessus pour qu'ils comprennent que vraiment ils sont en sécurité en fait, ils peuvent parler librement c'est ça en fait ?

I : Oui c'est ça et quand on rentre un peu là-dedans, les gens s'ouvrent, mais au départ ils osent pas.

T : Ok. Mais du coup tu me disais, à quelque moment que donc Elior avait mis en place des outils, est-ce que tu peux m'en dire un petit peu plus ? Des outils pour aider ce personnel dans leur missions quotidiennes, tu m'as parlé de l'affiche « s'adapter pour la personne mal voyante » ...

I : C'est ça c'est...

T : Est-ce qu'il euh a d'autre chose, tu m'as parlé de formations aussi, de formations avec la dame référente...

480 I : Ah Fyntha Parant, ah non c'est pas vraiment de la formation, c'est plutôt de la sensibilisation.

T : De la sensibilisation plutôt ok.

I : Ouais, enfin on pas de vraie formation là-dessus, la sensibilisation, l'intégration, comment on va intégrer un collaborateur en situation de handicap, au départ il va falloir être, ben c'est des choses basiques qu'on fait sur un travailleur standard faire un tour avec lui dans la cuisine voir si tout va bien. Revenir au bout d'un mois, voir si il a trouvé des difficultés, qu'est-ce qu'on peut faire pour l'aider, souvent ça remonte aussi par son chef-gérant qui va me dire ben là, il a été en difficulté là ou là il comprend pas, et donc du coup ensemble on va... Mais entre guillemets c'est  
490 du bricolage, c'est du bon sens, c'est beaucoup de bon sens quoi. C'est enfin acheter un chariot c'est pas un drame quoi ! Voilà, ou c'est adapter ses horaires voilà c'est

trop physique, mais on le ferait pour une personne qui n'est pas en situation de handicap quoi : « Je suis à temps plein, j'ai mal au dos, est ce que on revoit mon contrat ? », « Est-ce que vous travaillez plus de jour mais moins d'heures ? », « Voilà est ce que ça va toujours ? Ou est ce qu'il faut diminuer votre temps contractuel ? », « Ah ben là sur ce site là c'est pas possible, mais on peut voir pour peut-être vous muter sur un autre, ou on peut adapter les choses. C'est du côté humain en fait et du bon sens.

500 T : Et du coup tu me dis que c'est ta façon de travailler avec tes collaborateurs de les accompagner tout ça et est-ce que toi personnellement t'as reçu un petit peu tout ça aussi, pour toi ?

I : Oui, enfin ça dépend à quelle période, oui j'ai Fyntha qui m'a enclenché le truc et qui m'a aidé à monter ce dossier-là. Après en soit j'avais pas spécialement besoin d'accompagnement.

T : Et aujourd'hui avec ton responsable actuel, est ce que euh a toujours un accompagnement par rapport à ça un suivit ou ... ?

I : Non ! Non enfin...

T : C'est plus un sujet aujourd'hui ?

510 I : Non, ben c'est pas un sujet par ce que, pour moi s'en est pas un en fait, je l'ai fait pour cette protection mais en soit, je me sens pas travailleuse handicapée. Après c'est à moi de me gérer et voilà je vais faire la sieste le dimanche pour rattraper, pour être en capacité de reprendre le lundi. Mais ça reste du domaine du personnel comme quand la plupart de gens qui vont avoir un pepin de santé mais qui n'est pas lié à de l'handicap quoi, les gens s'adaptent c'est la nature humaine.

T : Ok super, et du coup la maintenant ça va être deux trois questions sur l'aspect managérial, donc est ce que toi tu as rencontré des difficultés à manager, à travailler, à collaborer avec une personne en situation de handicap ? Est-ce que tu t'es retrouvée dans une situation où c'était vraiment compliqué pour toi ?

520 I : Oui ! Oui sur des personnes qui pouvaient être, pas sur de l'handicap physique mais sur de l'handicap mental ou avec de degré de compréhension compliqué. Moi ça m'est arrivé d'avoir du degré de compréhension de douze ans. Quand on est quand même sûr, on est sur des postes qui peuvent être dangereux, avec l'émotivité d'un enfant de douze ans dans une cuisine qui est un monde professionnel, ça

devient quand même très très dur et en fait c'est le côté : « Est ce qu'on met pas en danger la personne ? ». Voilà, bien souvent ces personnes-là sont suivit avec des tuteurs, sont sous curatelle donc on fait le point avec les tuteurs qui en discutent et je me suis retrouvée quelque fois dans des situations très très cocasses. Je me suis dit : (*Souffle de manière forte*) « Comment je gère quoi ? ».

T : Un moment où tu t'es senti peut-être démunie ou... ?

530 I : Pas démunie mais...

T : Tu ne savais pas trop quoi faire... ?

I : Je t'en parlerais hors oral, hors oral par ce que ça reste dans, enfin c'est une anecdote qui reste privée, enfin pas pour moi mais pour la personne, mais je t'en parlerai après, je t'expliquerai après. Mais ouais, ouais, je me suis trouvé démunie mais entre guillemet démunie par la réponse en disant : « Waouh ! Comment je vais gérer la situation ? », et puis on l'a géré mais voilà mais comme certains de nos collaborateurs nous font réponses complètement à côté de la plaque on se dit : « Waaaa ! Euhh... », voilà c'est un peu en dessous quoi voilà et voilà, et le côté comportemental : « Comment je gère le comportement, si il me fait une crise ? ».

540 On choisit aussi les sites, on va choisir les chefs gérants avec qui on les mets, pour pas les mettre eux aussi en difficulté et toujours avec leur accord, par ce qu'il faut cette fibre d'accompagnement...

T : L'accord du personnel handicapé ou l'accord du chef gérant ?

I : Du chef gérant ! « Est ce qu'il se sent de gérer une personne en situation de handicap ? ». Par ce que sinon c'est mettre en difficulté les deux c'est ça mon acte managérial, c'est à moment donné quand je le sais : « Est ce qu'on prend le, est ce qu'on euh va ou pas quoi ? », « Est-ce qu'il se sent de l'accompagner ? ». Et pour ça on a des périodes d'essai aussi comme pour tout contrat.

550 T : Tout à fait, tout à fait. Et du coup à ce moment là où c'était un peu compliqué peut être que tu étais accompagné de d'autre personne, du coup tu disais qu'il euh avait d'autre personne, qu'il euh avait des tuteurs tout ça qui peut être t'on aider à aller dans une certaine direction ?

I : Ben c'est ça on fait le point avec la tutrice ou la curatrice qui va reprendre ce fait là avec la jeune ou le jeune, il peut euh avoir des maitres de stage, des maitres

d'atelier qui vont les encadrer. Et puis après c'est des sujets qu'on aborde avec nos responsables des ressources humaines...

T : Qui suivent les sujets...

560 I : Qui suivent les sujets ! En disant voilà comment je gère la situation. Mais comme toute personne qui à moment donné peut nous avoir fait une crise, ou un problème de comportement, ou qui s'est mis en difficultés voilà on va jongler avec le service sécurité, le service RH, l'assistante sociale.

T : Donc tout ça c'est vraiment interne au groupe ?

I : Non. Oui, les service support mais on va travailler aussi sur le médecin du travail...

T : La médecine du travail peut intervenir aussi du coup ?

I : Bien sûr, sur notamment les études de postes, est qu'ils valident ou pas l'étude de poste.

T : C'est nous qui demandons une étude de poste ?

570 I : Non, c'est la médecine du travail, mais de toute manière il euh a une visite à l'embauche, par ce que officiellement je n'ai pas le droit de lui demander : « Est-ce que vous êtes en situation de handicap ? », « Quelles sont vos restrictions ? », par ce que ça reste du domaine privé et médical...

T : (*En même temps*) ...Et médical.

I : Donc si la personne ne veut pas m'en parler, je n'ai pas le droit de pousser la question. Mais quand on est dans le dialogue les gens se confient. Si on euh va à la schlag, les gens ils se ferment. Si on est un peu dans l'écoute et dans le social, et ma RRH me dit que je suis trop dans le social, voilà mais d'une manière générale les gens se confient et du coup on avance.

580 T : Oui effectivement, il faut avoir une confiance mutuelle pour avancer dans la même direction. Et du coup comment tu pourrais décrire un petit peu juste ton management ? Le management que tu reflètes comment tu pourrais le décrire ?

I : Adaptatif. C'en est un qui n'existe pas, je les connais tout participatif, délégatif, ce genre de chose. Le bon à mon niveau c'est l'adaptatif par ce qu'on a pareil que

ce soit quelque soit les personnes on s'adapte aux personne et euh en a qui a moment donné on va avoir besoin qu'on leur remette un cadre et qu'on leur donne des directives c'est comme ça et pas autrement, et puis à un autre moment ils vont être mieux donc on va pouvoir passer sur du délégitif, et puis euh a des situations d'urgence, de crise sur les restaurants et on doit s'adapter à chaque situation, à chaque personne, s'assurer qu'ils ont compris et vraiment voilà c'est un management qui n'existe pas mais moi mon management c'est l'adaptatif. (*rire*)

590

T : (*rire*). Ok super et comment tu pourrais décrire le management que toi tu reçois personnellement, de ton responsable ?

I : Mon management moi c'est de la totale délégation. Mais pareil ça dépend de mon manager, en 18 ans j'ai eu chez Elixor, j'ai eu plein de patrons qui ont tous un mode de management différent et je me souviens d'une expérience qui était très très drôle à l'époque j'étais directrice de restaurant et j'ai changé de responsable de secteur, je suis passé d'un ou à l'entretien annuel il m'a dit : « T'es trop gentille, t'es trop dans l'écoute, faut que tu sois plus directive », un an après j'ai changé de patron et il m'a dit : « T'es trop dure,... » il s'en souvient encore j'ai éclaté de rire à cet entretien là et il me dit : « pourquoi tu rigoles ? » « Ben par ce qu'il euh a un an on m'a dit exactement l'inverse et qu'en fait j'ai pas changé de management, donc c'est vous votre attente et votre vision qui a changé.

600

T : Qui est différente d'une personne à l'autre.

I : Mais en même temps je ne manage pas comme j'ai manager euh a 18 ans aussi. Moi-même j'ai évolué en fonction de ma maturité, de mes expériences mes claques enfin voilà. Tout dépend de ton patron, et j'ai envie de te dire : « Tu manages tes équipes mais tu manages ton patron aussi. ». Mais c'est vrai.

610

T : C'est joliment dit. (*en rigolant*) et du coup qu'est-ce que tu en penses de ce management là que tu reçois ? Est-ce que tu as remarqué qu'il était différent peut-être d'un de tes collègues à un autre et à toi... ?

I : C'est pareil ça dépend du manager, euh en a c'est comme nous, ça va m'arriver d'être un peu plus dure avec un chef gérant et moins avec l'autre. Est-ce qu'il va me dire que je suis injuste avec lui et plus dure ? Oui. Mais si je le suis c'est qu'il euh a une raison. Donc je peux pas juger que mon patron va avoir des..., par moment du recadrage, ou qu'il manage différemment ses équipes, s'il le fait c'est qu'il euh a très certainement une raison mais c'est pas a moi de la juger. Ce que je peux dire par rapport à moi c'est que ce management là et le fait qu'il soit totalement

déléгатif ça a des pour et des contres, c'est à dire que quand je suis en situation de confort, je suis totalement responsable de mes actes de mes décisions et ça me va bien, en revanche ça peut poser une problématique, mais il a su montrer par ce que lui-même a évolué par ce que maintenant c'est mon patron depuis le mois d'octobre enfin je vois que lui-même à évolué dans son management depuis octobre. Donc voilà, par ce qu'il a eu, il a appris de ses erreurs il en fera d'autre, comme moi je fais aussi des erreurs et on apprend tous de nos erreurs. Donc voilà, il a su montrer qu'il avait su être là quand il euh avait de vrais problématiques mais en même temps si on reste chacun dans notre coin, dans de la parfaite délégation et qu'on ne dit pas à moment donné qu'on est en difficulté, tu t'enfonces. Donc c'est ce que je te dis, tu manages aussi ton patron, alors c'est aussi à toi de dire je suis en difficultés, j'ai besoin d'aide. Et c'est en ça en étant cadre tu dois savoir prendre de la hauteur et savoir dire : « Là je suis en maîtrise, je le fais. Je suis pas en maîtrise, je demande de l'aide. ». Et on a quand même de la chance, et on l'a encore prouvé cette semaine sur la DR, d'être une bonne équipe de RS qui s'entendent bien et qui sont prêt quand, lui a activé en disant : « Y'en a un qui est en difficulté... » et ça c'était son rôle de manager « ...qu'est-ce que vous pouvez faire et j'insiste j'ai vraiment besoin d'aide ». Et ça a prouvé que à cinq secteurs on a réussi à sauver une situation. Don voilà et ça c'était son rôle de manager à ce moment-là.

T : Ok, il vous pousse vraiment à travailler en équipe, en cohésion pour vous aider les uns les autres et vous faire grandir ensemble en fait.

I : C'est ça, mais il euh aura des moments très certainement où... Et puis moi ça peut être ça m'ira et que j'en ai un autre qui sera en difficulté on a peu de temps finalement avec les responsables de secteurs de se parler de nos difficultés.

T : Oui c'est vrai que c'est des emplois du temps quand même assez pris.

I : Voilà mais en même temps on est... mais après ça dépend aussi de nos affinités, on reste des humains. C'est comme j'ai des chefs gérants qui s'entendent très bien en d'autre qui ne peuvent pas se voir.

T : Exactement. Qu'est-ce que tu penses, est ce que tu penses qu'il faille adapter son management si t'es face à une personne en situation de handicap, si oui comment et si non pourquoi ?

I : Alors oui mais tout dépend de l'handicap, on l'a dit plusieurs fois, je vais pas l'adapter par ce que la personne a un handicap. Je vais l'adapter par ce que, moi je vais les traiter de la même manière, je vais l'adapter par ce que la personne est en

difficulté, à une difficulté particulière et qu'il faut agir. Mais comme je le ferai avec n'importe quel autre. Donc c'est pas par ce qu'elle est handicapé après oui il faudra adapter des choses par ce qu'elle a un besoin, mais pas par ce que elle est en situation de handicap.

T : Donc vraiment ton management adaptatif.

I : C'est ça.

660 T : Est-ce que c'est selon toi au salarié, quand je dis salarié c'est vraiment tout postes confondus, est ce que c'est au salarié de s'adapter à son emploi ou est-ce que c'est à l'emploi de s'adapter au salarié, selon les spécificités de chacun.

I : Les deux. La question est trop générique. Les deux ! C'est-à-dire que ça va être au salarié de postuler sur des postes où ils se sentent en capacité de le faire, ils vont s'adapter à l'emploi, et en même temps c'est au patron de devoir adapter le poste quand il a fait entre guillemet le choix d'embaucher la personne.

T : Et du coup, on arrive sur la fin, j'aurais une dernière question, par ce que tu m'as parlé plusieurs fois de la stigmatisation, est ce que en quelques mots tu pourrais me dire ce qu'est selon toi la stigmatisation ?

670 I : La stigmatisation ça va être dire, je l'embauche pas par ce que ça va me causer du travail supplémentaire ou des difficultés, ça va être de dire je le mets sur un emploi peu qualifié non pas par ce qu'il a pas les compétences mais par ce que c'est plus facile, ou alors il a un handicap physique et il va se retrouver à faire que des tâches ingrates voilà. Et de dire, moi la première, a moment donné si mon employeur la sait est ce que je pourrais évoluer, moi j'ai eu cette crainte la quand je suis passée responsable de secteur là mon employeur savait que j'avais la sclérose en plaque que je n'étais pas déclaré travailleur handicapé, qu'il sache que j'ai cette maladie là et que de temps en temps je peux avoir une absence en fonction des poussées, va dire ben non je vais pas lui confier ce poste-là. Après c'est du délit de faciès, comme une personne va te dire c'est du racisme quoi, je suis noir je suis pas embauché, je suis arabe je suis pas embauché on s'en fou c'est les compétences et l'envie le plus important.

680

T : Et du coup est ce que tu penses qu'une personne atteinte d'un handicap qui n'est pas visible peut être aussi stigmatisé ? Ou c'est plus sur les handicaps visibles ?

I : Si les gens le savent pas, ils peuvent pas le stigmatiser. Moi les gens comme ce sont des entretiens que l'on fait et que je vois les gens qui n'ont pas fait les démarches je leur dis mais vous savez être reconnu travailleur handicapé c'est pas une tare ça se voit pas. Et souvent je leur dis regardez moi-même je suis travailleuse handicapée, enfin je suis en situation de handicap mais si je vous l'avais pas dit vous ne l'auriez pas su. Et a les gens se disent à ouais. Donc non si ça se voit pas c'est pas stigmatisé. Si les gens n'en parlent pas.

690 T : Et du coup tu penses qu'il faut lever les tabous ?

I : Mais c'est ça par ce que en fait les gens n'osent pas dire qu'ils sont en situation de handicap par ce qu'ils ont peur...

T : Du coup n'osent pas demander finalement cette aide auquel ils pourraient avoir droit.

I : Voilà, mais ce qu'ils comprennent pas c'est que si ils sont reconnu travailleur handicapé l'entreprise peut aussi avoir des aides financière pour leur adapter leur poste donc c'est du gagnant gagnant. Et que potentiellement leur adaptation de poste servira aussi aux autres collaborateurs qui ne le sont pas. Donc voilà c'est dommage et faut lever les tabous.

700 T : Ok, est ce que tu penses qu'il euh a un autre point que tu voudrais aborder, quelque chose qu'on aurait oublié, une autre expérience ?

I : Non je pense que...

T : On a bien balayé le tout là on a fait le tour.

I : Après vois le service sécurité et je vais te mettre en contact avec Fyntha Parant je pense que ça peut t'aider.

T : C'est gentil merci. Et du coup en deux phrases et est-ce que tu peux me résumer cet échange et me dire ce que tu en as pensé ?

I : Ben c'est intéressant et je pense que c'est important, il euh a des choses à faire.

T : Merci beaucoup du temps que tu m'as accordé.

710 I : Avec plaisir.

T : Merci.

Entretien d'une Gestionnaire des Ressources Humaines, Elior Restauration France

Le jeudi 18 juillet 2024

I : Une Gestionnaire des Ressources Humaines

T : Thomas Gogosza

T : Bonjour, merci de me recevoir et merci de me consacrer de ton temps. Comme je te le disais, c'est un entretien qui sera anonyme, sauf si tu me donne l'autorisation de lever l'anonymat et qui sera donc enregistré. C'est bon pour toi ?

I : Oui.

T : Ok parfait, on euh va. Pour commencer est ce que tu peux te présenter, s'il te plait, en quelque mot ton âge, ta situation pro., diplômes, d'où tu viens, tes expériences, tout ça.

I : Ok. Mon âge 51 déjà, je suis chez Elior restauration depuis un an et demi  
10 maintenant, j'ai commencé j'ai une licence éco., après j'ai fait... j'ai travaillé pendant 20 ans dans une boîte en tant que chef de projet, je me suis reconverti dans les RH, j'ai fait une formation en mater et je suis arrivé après une expérience en intérim, en tant que chargée de recrutement et maintenant je suis gestionnaire RH, voilà auprès de la RRH.

T : Ok, super. Du coup pour rentrer dans le sujet de mon mémoire c'est un sujet  
20 qui traite de l'insertion du personnel en situation de handicap à sein de la restauration collective, donc en fait ma première question c'est est ce que tu as déjà été confrontée à un collaborateur en situation de handicap ? Toi est ce que tu as déjà collaboré en restauration collective ou peut être plus généralement dans expériences, avec un collègue ou à un collaborateur... ?

I : Oui, par ce que le handicap c'est vaste ça peut être un handicap physique et visible et invisible. Donc invisible oui, on ne le sait pas, on le côtoie quotidiennement puisqu'on a une collaboratrice qui est RQTH, qui est proche, donc invisible oui ça arrive très souvent, invisible c'est un peu moins flagrant, je réfléchis... De gros handicaps visible je dirais que non.

T : Ok. Et est-ce que tu as reçu un accompagnement des formations, une sensibilisation peut être au sein d'Elior pour savoir comment se comporter comment

échanger avec ces personnes-là, ou il n'y a pas eu d'accompagnement en particulier ?

30 I : Il n'y a pas eu d'accompagnement en particulier, enfin je ne crois pas.

T : Au *feeling* du coup...

I : C'est au feeling, c'est du bon sens, c'est... on échange avec les collègues s'il euh a quelque chose qui... dans le quotidien quand on a au téléphone quelqu'un qu'on recrute et qu'on nous dit qu'il est RQTH, la question que je pose systématiquement : « est ce que votre RQTH nécessite un aménagement de poste ? » voilà c'est la seule question que je me permets de poser par ce que ça peut avoir un impact...

T : Ok sur l'organisation ?

I : Sur l'organisation du poste donc si on me répond non, je vais pas plus loin et puis bon ben très bien. Après avoir bien essayé au maximum de décrire le poste.

40 T : D'accord ok. Du coup on euh reviendra un peu là-dessus juste après. Est-ce que, puisque tu me disais que tu avais déjà eu de personnes RQTH au téléphone, tu as déjà eu effectué des entretiens avec des personnes en situation de handicap, est-ce que tu peux me dire ce qui s'est passé, un retour d'expérience, est-ce qu'il euh avait quelque chose qui t'avais marqué ou un truc en particulier ?

I : La difficulté à laquelle je me suis retrouvé confronté c'est que je me suis rendu compte que oui un entretien avec quelqu'un qui est RQTH, c'est souvent là l'insertion donc pour un entretien je me fais accompagner par la responsable du maintien dans l'emploi, une collaboratrice, par ce que je me rends compte que je ne connais pas toutes les questions, toutes les solutions qui peuvent être proposées, toutes les aides qu'il peut euh avoir. Déjà tout ce qui est administratif, aussi comment on peut accompagner au mieux pour que ce soit une réussite dans l'intégration et cetera.

50 C'est... on a eu l'expérience d'une intégration d'un stage d'une jeune fille vraiment entre guillemets bine handicapée ça s'est très mal passé et là depuis je cadre. Il euh a un premier entretien visio avec la référente, la personne RQTH, la... Sandra la responsable maintien dans l'emploi et moi, et comme ça on se parle tous les quatre ce qui permet d'avoir la vision de Sandra qui va appuyer, alexandra après on réfléchit à peu près ou c'est... enfin qu'on réfléchit tous les quatre et après enfin sur quel poste, enfin sur quel site on peut mettre cette personne-là, positionner la personne et après avec Sandra on échange suite à ça on propose à un site, et moi

60 aussi je demande à ce que la personne qui peut être intégré, viennent sur site avec

un référent pour rencontrer le futur possible tuteur et voir le site et ça c'est bien parce que ça permet à toutes les parties de dire oui ou non et on laisse libre à tout le monde. Euh a des responsables de restaurant qui après avoir vu la personne, qui étaient très emballés mais en fait non parce que le handicap est trop lourd ou euh à ça. Et ça peut être aussi à la personne que l'on veut intégrer de dire en fait non, parce que le site est trop loin c'est trop gros pour moi.

T : Et tu dis que ces personnes-là elles sont souvent accompagnées d'un tuteur c'est...

I : C'est des référents.

70 T : C'est pas systématique ?

I : Alors, moi je suis contacté par des gens qui sont essentiellement qui passent par des référents donc ça peut être des gens de cap emploi, qui cherchent à faire, c'est de la réinsertion, à faire des stages tout simplement.

T : Tu travailles avec des organismes...

I : Oui on est contacté, de par ma casquette quand je suis arrivée chez Elicor de chargée de recrutement j'avais pris des contacts larges sur tout le recrutement qu'on pouvait faire ou tout acteur de l'emploi et voilà. J'avais des contacts qui continuent de me contacter, de me proposer des stagiaires.

T : C'est eux qui reviennent vers toi pour te relancer te proposer des candidatures ?

80 I : Voilà, parce qu'ils connaissent aussi, moi je leur avais présenté notre travail sur site tout ça.

T : Ils connaissent un peu les profils qu'on a besoin, ou qu'on recherche ?

I : En tout cas des, quand ils sont des gens qui souhaitent aller dans la restauration ils savent qu'ils peuvent nous solliciter pour que l'on propose des PSAMPP enfin je sais plus comment on dit ça.

T : MPP ?

I : C'est des mises en situation réelle dans le monde du travail, là on en fait une dans pas longtemps sur un de nos sites dans 15 jours pour une femme que j'ai rencontrée sur un job dating il euh a pas longtemps, qui est RQTH, qui ne se voit

90 pas, mais pour autant qui a besoin de... donc c'est France travail la par contre qui donne une convention de stage de 15 jours.

T : Donc pour parler un peu plus de l'accessibilité à l'emploi est ce que tu as déjà eu des réticences à embaucher une personne en situation de handicap, par rapport à son efficacité dans le travail son accessibilité à réaliser les missions ou est-ce que pour toi euh a aucuns soucis tout poste est adaptable et selon les handicaps est ce que tous les handicaps, on peut collaborer avec tous les types de handicap en restauration collective ?

100 I : Ben dans un monde parfait, super bienveillant, si on veut se mentir je te répondrai oui que bien sur tout le monde peut travailler dans la cuisine, qu'on regarde jamais... Voilà c'est pas vrai tout simplement parce que c'est à chaque site, c'est à chaque personne, on va avoir des chefs gérants, des responsables qui sont plus à même d'accueillir ce genre de public.

T : Tu veux dire à même dans le sens pratico pratique, dans le sens de personne à personne la sensibilité ?

110 I : Les deux, ouais les deux. Moi j'attache vraiment une importance à ça la sensibilité... Déjà quand on fait un recrutement classique, je veux dire le contact est important, des fois les gens on les sent pas et ça peut être totalement hors du savoir-faire, c'est le savoir être, c'est un feeling que l'on a ou que l'on a pas et on se dit entre deux personnes je vais préférer celle-là, voilà à compétences égales, donc ça ça existe et dotant plus avec le handicap puisque, pour ne pas mettre la personne qui intègre les équipe en difficulté, si elle est pas bien soutenu, etc. C'est des deux côtés. Le but c'est que ce soit une réussite, si on part avec des doutes, si il euh a un doute c'est que... Après on essaye, on peut tester, euh a des personnes qui n'ont pas du tout la patience qui n'ont pas envie... Et voilà une personne qui travaille plus lentement sur un site où euh a beaucoup beaucoup de speed où ça va vite tout ça la personne va être mise en échec en fait par ce qu'elle va être trop solliciter sur un rythme qui ne lui convient donc en fait...

120 T : Et du coup est-ce que tu penses qu'il euh aurait certain handicap qui seraient incompatibles avec la restauration collective ? Peut-être je prends un exemple concret une personne mal voyante ou aveugle, est-ce que tu penses qu'elle aurait sa place, ou une personne en fauteuil roulant ou à mobilité réduite elle aurait sa place aussi ou c'est trop compliqué en termes de moyen financier, de moyen matériel ?

I : Quelqu'un qui à un gros handicap physique comme celui-ci, c'est possible mais il faut que ce soit de volonté commune, euh a beaucoup d'aide aujourd'hui pour aménager le poste etc. mais c'est une vraie contrainte et le monde de la restauration collective, c'est compliqué en ce moment et c'est aussi rajouter une contrainte à des gens qui ont déjà pas mal de contraintes quotidiennes.

130 T : Sur, tu veux dire les spécificités de chaque site, les contraintes de chaque site tu veux dire ?

I : Ouais, non les contraintes de la restauration collective c'est compliqué en ce moment on a du mal à recruter et si en plus, c'est... je dis tout et son contraire je dis on a du mal à recruter mais à côté de ça on peut avoir des gens très bien avec un handicap ou il suffit juste d'aménager le poste pour avoir des gens sérieux. Mais des fois ça demande du temps et des fois le temps on ne l'a pas et en ce moment on sent qu'on a pas de temps que on est submergé par d'autre soucis. Mais après quelqu'un de mal quelqu'un de malvoyant peut effectivement travailler dans une cuisine, mais ça nécessite l'adhésion de toute l'équipe en cuisine plus avec un aménagement de poste qui est plus lourd, faut que l'équipe soit d'accord de jouer  
140 le jeu, et on le sait une équipe c'est composé de plusieurs personne et euh en a qui vont jouer le jeu à 200 % et, d'autre qui vont faire croire et, d'autre qui vont mettre des bâtons dans les roues c'est la difficulté que l'on a.

T : Et majoritairement, t'as déjà eu des cas où ça ne passait pas du tout, l'équipe ne voulait pas ? Ou est-ce que plutôt au contraire tu sens qu'au sein du groupe Elios les gens sont plutôt investi là-dedans ?

I : Ah si les gens sont investis !

T : Oui ? Les gens sont assez sensibles à ces sujets-là ?

I : Moi je trouve que c'est un métier de passion et que quand tu as un métier de passion tu veux le faire partager et que c'est des gens qui ont envie de travailler et  
150 qui aiment leur métier, après pas tous mais je pense que c'est un métier de passion et que à travers ça les gens ont plutôt envie d'intégrer les personnes handicapées.

T : ...

I : Pas toujours, j'extrapole mais voilà, ...

T : Du coup pour revenir sur les adaptations est ce que tu penses qu'il est possible d'adapter tout poste ou peut être que certains postes sont vraiment trop compliqués à être adapter ? Est-ce que les postes de travail peuvent être adapté aussi ? Est-ce que tu sais si il euh a des équipements particulier pour ce personnel-là ?

160 I : Boh... en fait tout peut être adapter. EUH avait eu un test qui avait été fait dans un restaurant pour un sourd / muet, et en fait on se dit pour servir on peut servir comme ça et en fait il euh avait des petites... j'avais trouvé ça génial, ils avaient mis des petites, pour les clients qui venaient ils avaient mis les signes pour dire : « moi je veux des lentilles » et les gens jouaient le jeu et faisaient le signe.

T : Ils signaient le plat ?

I : Oui le plat et pour dire je veux ça, je veux ça...

T : Ok, c'est génial !

I : Oui génial, donc il faut juste être un peu inventif et se dire : « comment il communique ? » ben par le langage des signes et...

170 T : Par le biais de petites actions et interactions comme ça finalement il euh avait une sensibilisation aussi auprès des convives et même une petite éducation là-dessus.

I : Oui et tout le monde joue, et tout le monde trouve ça génial donc ça fait partie... je pense que tout peut être adapter mais ça prend du temps, déjà il faut euh penser, ça prend du temps de l'organiser, c'était sur une semaine, il faut aussi prendre le temps de préparer les convives à ça par ce que quand t'arrives comme ça et que tu dis mais c'est quoi ça. Donc euh a quand même toute une... puis tout se fait.

180 T : Ok, donc là j' imagine que dans ce cas-là le personnel de chez nous, le collaborateur en question devait aussi content de cette démarche, il a dû apprécier. Mais est ce que à contrario tu as déjà eu des cas où on veut vraiment faire au mieux d'accompagner la personne de mettre des choses en place mais la personne était assez réfractaire à tout ça et sentait qu'on voulait trop l'infantiliser, la couvrir, ... est ce que tu as déjà eu des cas comme ça ?

I : Non j'ai pas eu, en tout cas c'est pas remonté jusqu'à moi mais je pense que ça doit exister aussi on a envie de... c'est humain. Mais non je pense pas.

T : Ok, donc pour parler un peu de chose moins fun sur l'aspect légal, est ce que tu sais s'il existe des lois pour réglementer l'embauche de personnel en situation de handicap ?

I : Oui.

T : Est-ce que tu peux m'en dire un petit peu plus ?

190 I : Non,... déjà moi je sais qu'il faut avoir un certain nombre par rapport à la masse salariale sinon tu es taxé, l'entreprise est taxée. Alors, les chiffres je les ai pas, je sais qu'Elior on est bien au-dessus et handicap visible et invisible donc tout confondu. Donc une fois qu'on est RQTH, ça rentre dedans. Après euh à l'AGEFIPH, c'est pour ça que moi je me fais aider par Sandra qui est notre Référente Maintien dans l'Emploi et tout ça elle maîtrise et quand on échange avec une personne qui est RQTH, Sandra elle va penser à des aides, elle va penser à si, elle va penser à plein de choses. Mais euh à des remises en situation de personne des anciens employés, enfin des employés, des collaborateurs qui reviennent et euh à des aides par Cap Emploi pour les aider aussi à devenir à mi-temps, tout ça ça existe et c'est important.

200 T : Ok, est qu'est-ce que tu penses du coup de ces actions-là, menées par le gouvernement, enfin toutes ces lois est ce que tu penses qu'elles sont suffisantes ou est-ce que... ?

I : Je pense qu'il euh en a trop, je pense que on s'y perd. Y'en a beaucoup pour des cas à chaque fois et c'était ma réflexion que je disais à Sandra, je lui ai dit : « mais en fait il euh a tellement de choses, que on sait pas quoi..., en fait on s'y perd », euh a beaucoup trop d'aides.

T : Ça devient trop flou, trop d'exigences et fait on arrive pas à en respecter une seule puis qu'il euh en a tellement... ?

210 I : On sait pas, euh en a beaucoup et en fait on euh pense pas par ce que en fait c'est multiple et euh a pas, au lieu d'en avoir, je dis n'importe quoi mais au lieu d'en avoir trois on en a vingt et puis d'un seul coup tu regardes les vingt et tu te dis : « je rentre dans quelle case ? ». Et en fait voilà, quand on discute avec les professionnels, c'est toujours pour ça que je me rapproche de Sandra, elle c'est son travail de tous les jours, elle elle pense à des choses et c'est elle qui va penser à ces choses-là, que ce soit pour le collaborateur, pour l'entreprise, dans les deux cas tout le monde est gagnant.

220 T : Ok, super. Et au sein de l'entreprise du coup tu me dis que les quotas entre guillemets on les respecte et même on est un petit peu au-dessus. Donc finalement, en fait ma question suivante c'est est ce que l'entreprise Elios est sensible à cette démarche-là, elle participe à ça, elle met des choses en place... ?

I : On a vu il euh a pas longtemps la semaine de la diversité et de l'insertion où sur toute la France, je crois que c'est sur toute la France, qui faisaient des actions. Pour mettre en avant le handicap, voilà nous ici on a fait dans un ESAT avec un *DuoDay*, on a visité les ateliers le but c'était de passer du temps avec les personnes handicapées dans leur travail. Donc ils nous ont expliqué leur travail... Donc je pense que Elios est une entreprise très attachée à ça, et il euh a un vrai service, un vrai accompagnement...

T : Ça pourrait être une image de marque finalement ?

230 I : Oui, oh ça en fait partie bien sur. On reste une entreprise privée, et... non ça en fait partie mais je pense qu'il euh a vraiment une volonté où en tout cas ça reste un souhait de la direction de mettre le handicap en avant et d'accompagner etc.

T : D'accord, ok, très bien. Et du coup, là c'est plus des questions sur le management d'une personne en situation de handicap, alors peut être que ça sera un petit peu plus loin pour toi, mais je pense que ça peut être aussi intéressant d'avoir ton avis sur ça. Est-ce que tu penses qu'il faille adapter son management face à une personne en situation de handicap ? Si oui comment et si non pourquoi ?

240 I : Oui, ah oui clairement, on adapte le management on l'adapte à chaque personne aussi quoi arrive euh a des personnes où on va pouvoir dire des choses de telle manière, on sait que une autre si tu lui dis pas comme ça elle va se bloquer et le handicap c'est pareil. Donc une personne qui est handicapée... une personne qui a une maladie par exemple qui à une maladie qui peut, qui peut certain jour affaiblir la personne on la trouve fatiguée, donc logiquement en connaissant la situation on s'adapte, on se dit : « bon aujourd'hui c'est pas son jour », je, voilà ça peut être juste ça, un truc débile on va pas dire à une personne en chaise roulante : « va euh cours euh t'es à la bourre ! » (*rire*)

T : Dépêche-toi ! (*rire*)

I : Le management c'est différent par ce que ben oui on l'adapte déjà aux personnes donc ben les personnes handicapées ça rentre dans, en considération.

250 T : Ok, donc finalement il n'y a pas de comportement différent d'une personne normale en fait ?

I : Non, juste s'adapter à la personne, le management c'est ça, c'est s'adapter à la personne et une personne handicapée ben oui, mais euh a des gens qui ne sont pas RQTH et qui sont plus handicapés hein. (en étouffant un rire)

T : (*rire*) Ok.

I : Non mais c'est voilà je dis le handicap, c'est voilà... (*rire*)

T : Oui tout à fait. Et est-ce que selon toi c'est au salarié donc c'est vraiment tout poste confondu, est ce que c'est au salarié de s'adapter à son emploi ou est-ce que c'est à l'emploi de s'adapter au salarié en fonction des spécificités de chacun ?

260 I : L'entreprise de ne peut pas s'adapter à chacun, ça veut dire que le poste... après...

T : Est-ce que c'est nous du coup qui nous adaptions à notre emploi et ou est-ce que c'est l'emploi qui s'adapte à chacun, l'emploi du coup ça passe par le management, ça passe par tout ?

I : Ben l'emploi, je sais pas ce que t'entends par emploi, par ce que l'emploi c'est...

T : Ben emploi c'est le management, c'est le responsable, c'est les missions, c'est le poste de travail, c'est vraiment tout ce qui touche au travail en fait.

I : Ben l'emploi, quand on est cuisto on est cuisto on va pas faire de la broderie, le poste de travail ben c'est pas derrière un bureau...

270 T : Mais du coup est ce qu'il euh aurait moyen d'adapter le poste de travail les équipements tout ça par exemple ?

I : Je comprends pas.

T : Le ben, par exemple si c'est une personne en fauteuil roulant est ce qu'on peut mettre des postes de travail à sa hauteur ou... ?

I : On peut tout faire.

T : Tout est possible ?

I : Tout est possible ça dépend des moyens qu'on euh met, du temps que l'on veut euh consacrer, quelqu'un qui est en fauteuil roulant je vois pas pourquoi il ne cuisinerait pas. C'est pas voilà, quelqu'un par contre qui est considéré comme, qui a une maladie et qui est considéré comme violent, schizophrène mettre en cuisine ça peut être dangereux, et alors là voilà.

T : Oui effectivement, avec l'utilisation de certains outils...

I : Voilà, là tu te dis c'est compliqué, tu peux pas et encore... non je pense que c'est trop compliqué mais...

T : Dangereux pour lui, et pour les autres.

I : Dangereux pour lui, et pour les autres ! Il faut penser à la sécurité des autres collaborateurs tout à fait. Par contre fauteuil roulant... c'est pas par ce que on est en fauteuil roulant que on mange pas, qu'on ne prépare pas à manger. Mais c'est par contre ça a beaucoup de contrainte.

T : Donc finalement, c'est un petit peu des concessions de l'employeur de d'aider ses salariés en situation de handicap à s'insérer dans l'emploi mais c'est aussi est ce que tu penses que ce personnel-là doit faire aussi des concessions ?

I : Bien sûr, ben des concessions oui faut que ce soit partager, c'est un travail mutuel, faut que la personne dise ce dont elle a vraiment besoin pour bien travailler et a contrario il faut aussi qu'elle s'adapte au gens qui sont valides pour aussi les laisser travailler donc faut qu'elle s'adapte aussi aux contraintes qu'elle peut avoir quelqu'un qui travaille debout, la personne qui travaille debout elle a pas envie de travailler assise sur une chaise. Donc faut aussi adapter, faut qu'elle se dise bon ça je vais peut-être faire l'effort juste pour faire ça de me mettre au niveau des autres et les autres se mettront aussi à certain moment à mon niveau à moi, voilà.

T : Ok, c'est vraiment une adaptabilité mutuelle. Ok, du coup on arrive un petit peu sur la fin. J'aurais une dernière question, si je te parle de stigmatisation, déjà est-ce que ça te parle la stigmatisation ?

I : Bah oui...

T : Est-ce que tu pourrais en quelque mots ce que c'est selon toi ?

I : La stigmatisation c'est quand on stigmatise les gens qui sont RQTH c'est ça ? Non ?

T : C'est de par leur qualité de travailleur handicapé tu veux dire ?

I : Oui qu'il euh a trop de frein et qu'on arrive pas... Non c'est pas ça ?

T : D'accord ok. Si si, enfin c'est ton avis du coup...

310 I : C'est comme ça que je le comprends c'est ce qu'on peut se dire que c'est trop compliqué, que... voilà.

T : Ça peut mettre un frein finalement ?

I : Oh oui ça peut mettre un frein à plein de gens. Ça fait peur, la différence fait peur, donc les gens qui disent non non attend moi je sais pas faire alors que je pense que bien au contraire, c'est aussi ça qui fait grandir les équipes, qui montre que on peut-être aussi différent et que pour autant on peut travailler ensemble sur un même niveau.

320 T : Qui peut être une force finalement, par ce que peut-être qu'on a une personne en situation de handicap qui va avoir un certain cursus et qui peut nous apporter d'une certaine manière, c'est ça que tu veux dire ?

I : Ah, mais c'est une force, moi je suis persuadée que c'est la différence qui fait grandir donc..., si on était tous pareil ça serait monotone.

T : Oui ça serait moins drôle.

330 I : Mais après voilà c'est un challenge, c'est un projet, c'est un projet commun, je pense qu'on vit de projets et que ça peut-être, quand on est dans une cuisine et que on est que avec des gens que valide, alors c'est la majorité... de ce dire à un moment un projet ça va être d'accompagner une personne qui est en situation de handicap, déjà ça fait un projet commun, on va dire comment on va faire, comment on peut faire. Il faut échanger et ça se construit et quand on voit que ça peut réussir et que ça réussit, c'est une satisfaction mais pour tout le monde, donc en fait voilà. C'est mon opinion mais c'est pas simple, et c'est pas par ce que on le fait pas que on est... ça demande du temps, ça demande de l'énergie, et faut l'avoir, tout ça faut l'avoir, faut avoir envie et on a le droit de pas avoir envie aussi. Il faut laisser le choix aux gens aussi de dire non moi ça ne m'intéresse pas.

T : Par ce que forcer une personne ça peut être contreproductif ?

I : Contreproductif et puis surtout il faut accepter que les gens n'aient pas envie de travailler avec des gens handicapés par c qu'ils sont différents, par ce que c'est trop contraignant, par ce qu'ils ont peut-être du... sans être du racisme ou quoi que ce soit, il se disent non moi j'ai pas envie c'est trop contraignant pour moi et j'ai pas  
340 envie de me prendre la tête quoi, par ce que c'est aussi comme ça que les gens peuvent aussi le dire. Moi je respecte, je préfère qu'ils me le disent...

T : Qu'ils soient honnêtes dès le début ?

I : Ouais, qu'ils disent non moi ça ne m'intéresse pas, j'ai pas envie ça me fait peur, il peut euh avoir la peur, plein de chose donc... Faut respecter tous les points de vues.

T : Les choix de chacun.

I : Oui, les choix de chacun, tant que c'est fait avec honnêteté, bien vaillance et voilà.

T : Ok, merci est ce que tu penses que on a oublié un point que tu voudrais aborder  
350 ou est ce qu'il euh a une expérience que tu voudrais partager quelque chose voilà qui te vient à ce sujet ?

I : Tatata... Je ne savais pas qu'on allait parler de ça d'ailleurs. Qu'est-ce qu'il euh a sur l'inclusion... Non je sais pas.

T : T'as pas eu d'autre expériences en particulier...

I : D'expériences qui s'est mal passée moi non mais j'en connais une sur un site et c'est dur par ce que en fait il n'y avait pas d'accompagnement d'une personne compétente pour ça et il s'est retrouvé dans une situation d'échec, qui a bien marqué les équipes qui a été compliquée et ça met une réticence après à prendre quelqu'un d'autre.

360 T : À renouveler l'expérience ?

I : À renouveler l'expérience...

T : Ça s'est mal passé par ce que l'accompagnement n'a pas été suffisant ou... ?

I : EUH a l'émotion qui a pris le dessus et euh a les...

T : C'était vraiment la situation de la personne qui était vraiment trop lourde, inadaptée pour le poste peut-être ?

370 I : La situation était très lourde mais en fait les équipes n'ont pas été assez préparer cette personne-là, voilà. Elle ne savait pas comment faire, elle se sont retrouver à vouloir faire quelque chose et puis en fait il ne fallait pas, il fallait... pour bien faire hein. Et ça a été reproché par le référent ça a été reproché par les proches alors que sur site tout le monde voulait bien faire, et la tout le monde était en échec, et la première personne en échec c'était la personne qui avait intégré l'équipe qui avait une situation de handicap, voilà. Et puis l'émotion est venue par ce que les proches s'en sont mêlés, ce qui est dommage par ce que tout le monde est perdant voilà. C'est pour ça qu'il est important que ce soient des professionnels qui connaissent le handicap, qui connaissent, pour accompagner les équipes pour accueillir cette personne. Je pense que c'est un point primordial. Le handicap invisible, c'est un vrai sujet je trouve par ce que on ne le voit pas forcément et la personne qui est handicapée c'est son quotidien et c'est difficile...

T : Pour cette personne-là ?

380 I : Non, pas cette personne en général le handicap invisible. Je que c'est dur, ça peut être mal vécu par la personne handicapée, non visible soit c'est pas dit et même quand c'est dit comme c'est invisible on s'en rend pas compte et ça c'est difficile et à cote de ça il ne faut pas mettre une étiquette sur un handicapé par ce que c'est pas non plus... Mais voilà, c'est un peu la difficulté, non après en entreprise...

T : Je reviens sur la personne dont tu parlais, comme on ne sait pas qui c'est est ce que tu peux nous dire quand même le type de handicap que c'était, quel poste elle occupait en restant anonyme ?

390 I : Alors c'était une jeune femme, jeune très jeune, qui était autiste et qui devait faire un peu de préparation froide mais à niveau voilà, c'est ce qui était annoncé, et en fait elle restait dans un coin de la cuisine et en fait... on a appris après, l'équipe a appris après que rien que le fait d'être dans la cuisine, comme c'était un environnement nouveau aussi pour elle aussi d'être sur ce site-là, comme c'était un environnement nouveau pour elle il fallait un temps d'adaptation, et en fait le fait d'écouter lui suffisait et en fait l'équipe essayait de la faire venir pour préparer les boissons froide, et la jeune fille était de plus en plus fermée en fait mais ça a duré un jour et demi. Ça a été, en voulant faire bien en fait pour moi ils ont pas été préparé, la référente elle aurait dû rester plus longtemps sur site, et puis après...

400 T : De mieux communiquer sur ce qu'elle peut faire, ne pas faire et préparer tout le monde ?

I : Oui ! Préparer tout le monde et dire en fait, si vous la laissez là elle est bien, je la vois elle est bien vous pouvez la laisser. Et en fait c'est ce qu'elle voulait, elle entendait elle était contente de d'entendre mais sans participer, par ce que c'était trop rapide pour elle en fait. Et que au fur et à mesure euh a aussi une adaptation au gens, à l'environnement, et alors que l'équipe essayait de lui dire viens, mais viens, sans trop la touche non plus.

T : Oui, oui, oui.

I : C'est un handicap lourd.

T : C'est compliqué.

410 I : Et un vrai échec pour tout le monde puisque ça a bien marqué tout le monde.

T : Je me doute. Du coup, on va conclure vu que tu dois nous quitter. Est-ce que juste tu peux me dire en deux phrases ce que tu as pensé de cet échange, ce que tu as retenu, qu'est-ce que tu en penses ?

I : Échange, tu as bien préparé ton échange, les questions sont fluides ça va dans la continuité.

T : Et sur le sujet ?

420 I : Sur le sujet, qui est intéressant, moi je trouve ça intéressant de toute façon c'est... je trouve que ça touche notre quotidien c'est... On apprend plein de choses d'être en contact avec des personnes dans le monde du travail, par ce que on est aussi dans le monde privé et des fois on ne sait pas comment réagir alors, je trouve ça très intéressant aussi de le reporter sur le monde du travail. Non un reproche que je pourrais te faire, mais que je t'ai déjà fait, puisque je t'ai dit c'est de ne pas m'avoir dit sur quoi on allait aller.

T : Ok.

I : Je pensais que ça allait être beaucoup plus RH au global, voilà mais après c'est pas très grave, voilà. Et après, je reviendrais peut-être te voir sur des choses le temps que ça murisse si ça te dérange pas.

T : Pas de soucis. Merci du temps que tu m'as accordé.

I : Avec grand plaisir Thomas !! (*rire*)

430 T : Merci. (*rire*)

Entretien d'un Pâtissier, Elior Restauration France

Le vendredi 19 juillet 2024

I : Interviewé

T : Thomas Gogosza

T : Bonjour merci de m'accorder de ton temps, comme je te le disais c'est un entretien qui sera anonyme sauf si tu me donne l'autorisation de lever cet anonymat et c'est un entretien qui sera enregistré, est ce que c'est bon pour toi ?

I : Oui, parfait.

T : Du coup est-ce que tu pourrais commencer par te présenter un petit peu, me donner ton âge ta profession, tes expériences, tes diplômes, par ou tu es passé, me... voilà raconte-moi par ou tu es passé un petit peu.

10 I : Je m'appelle Monsieur X, je suis d'origine du Tarn-et-Garonne en France dans le sud-ouest, j'ai fait des études hotelière à Castelsarrasin en suivant j'ai fait la formation en complément pour avoir le diplôme de pâtisserie à Toulouse, j'ai 35 ans pas d'enfants célibataire, voilà, je vis dans la région toulousaine que j'adore, la ville rose, voilà. Aujourd'hui je travaille avec une équipe Elior en étant pâtissier, j'aimerais évoluer dans mon poste depuis des années que j'ai travaillé avec mes expériences professionnelles, en tant que cuisinier et pâtissier, valet de chambre, j'ai fait tous les métiers de l'hôtellerie.

20 T : Ok, et donc aujourd'hui tu es dans l'entreprise, le groupe Elior et avant est-ce que tu avais eu d'autre expériences avant le groupe Elior, est-ce que tu es passé sur d'autre restaurant ?

I : J'avais mon propre restaurant.

T : T'avais ton propre restau ? Super ! A ton compte ?

I : À mon compte avec mon ex-compagnon.

T : C'était un restaurant une brasserie ? C'était quoi comme restaurant ?

I : Semi-gastronomique.

T : Semi-gastro, super ! Et tu t'occupais de quoi, tu t'occupais plus de la cuisine ? Plus de la salle ? Ou vous vous répartissiez les tâches ?

I : J'ai travaillé en cuisine et beaucoup plus en pâtisserie.

T : Ok, toi tu étais plus en production.

30 I : Voilà, et je faisais beaucoup la comptabilité, la gestion, les commandes et chercher les produits avec les représentants et travailler aussi avec les produits locaux ariègeois, par ce que le restau était en Ariège.

T : Et c'était il euh a combien de temps ?

I : Bien avant le Covid.

T : Avant le Covid ok, et vous étiez une grosse équipe ? Vous étiez combien ?

I : On était quatre, petite entreprise où on fait grand max 45/50 couverts par jour.

T : Ok donc tu manageais quand même du monde.

I : Ah oui, on n'a pas eu une période très difficile, on avait de la chance d'avoir des clients qui revenaient très très vite, on avait des clients qui venaient de loin même, même de Bordeaux, des clients de Bordeaux ils venaient, donc c'était super.

40 T : Ok, et qu'est-ce qui t'as fait cesser cette activité, qu'est-ce qui t'as fait venir dans la restauration collective ? T'avais envie de changer ?

I : Ma vie perso, ma séparation donc forcément j'ai quitté mon restaurant, j'ai tout laissé. Mais le restaurant tourne encore.

T : Ok, d'accord. Et mais du coup qu'est-ce qui t'as fait venir en restauration collective, t'aurais pu continuer en restauration commerciale, pourquoi tu as fait ce choix à l'époque ?

I : J'ai voulu retravailler chez Elixor, par ce que avant de faire ma propre entreprise, j'étais chez Elixor avec Madame X à l'aéroport et j'avais aussi Monsieur X. Je ne sais pas s'il euh est toujours.

50 T : Et du coup t'as voulu revenir re rentrer dans le groupe ok, super.

I : Par ce que avant à l'époque, en tant que préparateur dans la restauration rapide pour l'aéroport et je suis devenu chef d'équipe depuis que le contrat de l'aéroport ne veulent plus Elixor du coup je suis parti et ça tombait bien par ce que j'ai ouvert mon propre restaurant.

T : Ouais, ça tombait un peu en même temps et c'était le bon moment et l'occasion pour se lancer.

I : C'est ça, c'est ça.

T : Je comprends.

60 I : C'était pas simple, c'était une bonne expérience pour moi et je n'oublierais pas mes clients, qui étaient super.

T : Quand certains reviennent régulièrement, euh a un lien qui se crée, je comprends. Donc pour rentrer un petit peu dans le cœur de mon sujet de mémoire qui traite sur l'insertion du personnel en situation de handicap en restauration collective. Donc j'ai plusieurs petites questions à te poser. Donc par exemple est ce que toi tu as déjà collaboré avec une personne en situation de handicap ?

I : On est tous handicapé, on a tous des difficultés, on a des différentes personnalités, capacité, si on travaille en équipe on s'adapte.

70 T : Et est-ce que, je vais te poser la question pour le groupe Elixor, est-ce que le groupe t'accompagne, vous accompagne ou vous forme, vous s sensibilise, à comment intégrer une personne en situation de handicap ? Est-ce qu'il vous explique un petit peu tout ça ou pas spécialement ?

I : C'est intéressant, on apprend tous les jours.

T : Pas en particulier, euh a pas d'action qui font faites pour sensibiliser le personnel ?

I : Ici on a une très belle équipe, on trouve bien l'équilibre c'est important, on a beaucoup de communication professionnelle donc ça prouve bien que ça marche.

80 T : D'accord ok. Et d'après toi est ce que tu penses qu'il euh a, qu'il existe des handicaps qui seraient incompatibles entre guillemets avec l'emploi en restauration collective ? Est-ce que tu penses qu'il euh a des handicaps, ou c'est trop compliquer

de travailler en restauration collective en ayant certains handicaps ? Ou pour toi, tous les postes sont adaptables, toutes les missions sont adaptables ?

I : D'après mes expériences professionnelles, il euh a quasiment pas ou presque pas de grosses difficultés pour moi, par ce que j'ai le savoir-faire. J'ai appris avec toutes mes expériences professionnelles à l'époque. Oui, ma difficulté c'est de téléphoner par ce que je ne suis pas encore valide, comme les valide on va dire, mais euh a d'autre possibilité de communication électronique à la place de téléphoner.

90 T : Ok, et du coup, si tu t'en souviens, par ce que du coup si je reviens sur ton parcours, tu as intégré le groupe Elixir deux fois finalement ?

I : Oui.

T : Alors si tu t'en souviens de ces deux époques, comment c'est passée ton insertion dans l'entreprise, ton accompagnement ? Est-ce que tu t'en rappelle ? Est-ce qu'il euh avait quelque chose qui t'avait marquée, est ce que tu aurais une expérience à nous retourner ?

I : ...

T : Si tu t'en souviens par ce que c'était euh a longtemps.

I : En travaillant avec mon ancienne Directrice...

T : Donc ça c'était la première fois ?

100 I : Premier contrat, avec Madame X c'était une expérience très difficile, très marquant par ce qu'on a fait beaucoup beaucoup de choses et on avait des équipes qui ne sont pas tous français, on avait plusieurs nationalités donc en travaillant en équipe c'est pas évident mais c'est hyper intéressant.

T : Ok, donc la communication vraiment, c'était...

I : On était nombreux, une grosse équipe, nombreux et ça tourne en permanence, et c'était compliqué par ce qu'il faut travailler en pleine nuit. A trois heures du matin voire une heure du matin, oui on ne compte pas trop, c'était pas très bien payé mais on a beaucoup d'avantage. Aujourd'hui on travaille avec des heures normales, c'est plus intéressant pour moi, en vieillissant on change on aime plus se lever très  
110 tôt comme j'ai vécu, mais je suis capable par ce que je sais comment ça fonctionne.

Mais aujourd'hui le plus marquant pour c'est l'hygiène, l'hygiène c'est beaucoup plus contrôlée, c'est beaucoup plus étudiée, c'est beaucoup plus simplifiée.

T : Que à l'époque tu veux dire ?

I : Ah oui ! Par rapport à l'époque.

T : Et donc tu peux me préciser, Madame X à l'époque qui était ton ancienne...

I : Directrice.

T : Ok d'accord.

I : Et aujourd'hui elle est partie dans un autre établissement à coté de Blagnac à Beauzelle un restaurant d'entreprise je crois.

120 T : Ok, et du coup en suite de ma question d'avant, est ce que tu te rappelles tes deux entretiens d'embauche comment ils se sont déroulés comment ça s'est passé ? Est-ce que tu te rappelles un petit peu de l'échange, des questions, est ce qu'il euh avait quelque chose en particulier ou pas ?

I : Alors au départ, quand Madame X m'a embauché, normalement je voulais être comptable et travailler pour elle. Et quand j'ai commencé le premier jour ils l'ont changé d'équipe et le comptable voulait rester donc elle m'a postulé pour un autre poste très rapidement et c'était en pleine préparation.

T : Mais t'étais déjà en contrat ?

I : (*n'a pas compris/entendu la question*)

130 T : Tu étais déjà en contrat avec Madame X à ce moment-là ?

I : C'est le début, mais c'est pas un contrat officiel, c'était un entretien : « J'accepte votre... »

T : Et au final, l'organisation qui a changé, a fait que ça t'a impacté aussi et ça a changé... Ok, d'accord.

I : J'ai accepté par ce que je voulais travailler de toute manière, j'avais pas le choix. Aussi, à l'époque c'était compliqué pour trouver un poste avec ma situation de handicap, mais...

140 T : Et ton deuxième entretien du coup après ton expérience à ton compte, ton restaurant, ton deuxième entretien chez Elixor, est ce que là aussi il c'était passé quelque chose, est ce que tu avais eu des questions en particulier ?

I : Bon, le premier entretien j'ai connu aussi X...

T : L'ancien directeur du restaurant du site ?

I : Avant c'était mon chef et on travaillait avec madame X.

T : Chez madame X c'était ton chef ?

I : Oui.

T : Chef de cuisine ?

I : Chef de préparation froide.

T : Ok. Donc quand tu es arrivé sur ton restaurant actuel vous vous connaissiez déjà.

150 I : Je le connaissais déjà.

T : Donc ça a facilité l'échange peut-être ?

I : J'ai trouvé, facilité et on avait parlé qu'il cherchait des personnels pour renforcer son équipe. Donc j'ai accepté.

T : Ok, donc vu que vous vous connaissiez à l'époque vous saviez comment vous fonctionniez chacun et donc peut être que l'échange était plus simple ou c'était aussi compliqué dans la relation ?

I : Les deux, les deux.

160 T : Tu saurais dire en quoi ou pas ? Tu te rappelles qu'est ce qui faisait que c'était compliqué ? Est-ce que c'était la négociation du contrat qui faisait que vous n'étiez pas d'accord ou c'était vraiment... ?

I : Ah non moi j'étais très d'accord avec lui. J'étais très satisfais pour l'entretien d'embauche, pour le contrat ou autre mais ça m'a été très difficile quand il est parti.

T : Quand il a quitté ici, ça a été compliqué pour toi ?

I : C'était compliqué pour moi par ce que je voulais travailler plus avec lui, mais travailler avec ma Directrice de Restaurant est aussi super, j'ai pas trouvé de manque donc c'est super.

T : Par ce qu'il est parti rapidement en fait après que tu sois arrivé ?

I : Ou c'est ça. Je l'ai connu au début très peu et quand je suis revenu il est parti, on s'est vu très peu.

170 T : D'accord, d'accord.

I : Je respecte son choix, il voulait évoluer.

T : EUH a eu une proposition qui a dû lui être faite ou quelque chose comme ça.

I : Voilà, je respecte son choix, mais aujourd'hui j'ai la chance d'avoir ce contrat chez Elior comme j'y suis bien.

T : Du coup est ce que tu penses que tous les postes en restauration collective n'importe quel poste est adaptable en termes de missions ou en termes de poste de travail, pour n'importe quel handicap ?

I : Pas tous les handicaps, certain handicap peuvent mais pas tous.

T : Et par exemple...

180 I : Les aveugles par exemple peuvent avoir de grosses difficultés pour couper les légumes ou des fruits, peut-être je me trompe c'est peut-être c'est l'apprentissage je peux pas te dire par ce que je suis pas à la place de la personne handicapée pour qui c'est le plus important. Moi en termes de handicap auditif, j'ai pas trouvé de grosses difficultés par ce que j'ai fait l'opération de l'implant auditif donc euh a une grosse amélioration au niveau sonore auditif. C'est pas très simple, c'est du travail perso mais c'est intéressant.

T : Et est-ce que du coup ton poste à dû être adapté ? Ou pas du tout ça a été facile pour ton, il n'y avait aucuns soucis ? Ou est-ce que il euh a certaines missions que tu ne pouvais pas faire ? Peut-être le local ou tu travaillais, l'ambiance de travail,  
190 peut-être que tu avais un inconfort, ou... Est-ce qu'il euh a eu des adaptations qui ont été faite pour toi ?

I : Depuis que je suis implanté avec un implant, les implants cochléaires je suis plus à l'aise et j'entends beaucoup mieux avec eux. Avec les relations avec les clients, avec les personnels je suis beaucoup plus à l'aise. Mais je continue toujours encore l'orthophoniste au moins deux fois par semaine, normalement c'est une fois par semaine mais maintenant c'est deux fois par semaine.

T : C'est pour continuer à apprivoiser l'utilisation de cet appareil c'est ça ?

200 I : Pour bien comprendre les mots sans regarder le visage, comme si les gens parlent derrière moi. Je travaille avec les bruits, reconnaissant les bruits, reconnaissant les personnes qui parlent homme/femme et les mots beaucoup plus précis.

T : C'est pour apprendre vraiment à sans voir la personne à reconnaître le son même sans le voir, reconnaître que un « o » c'est un « o », c'est ça ?

I : Voilà.

T : Ok, c'est hyper intéressant. Et sinon dans ton poste au quotidien en fait tous les jours, tu ressens des nuisances sonores, du coup des appareils qu'on utilise, est ce que ça te gêne, est ce que les hottes ou certains appareils, certains équipements du coup je sais pas peut-être font trop de bruit ?

210 I : De toute manière dans la restauration euh a toujours du bruit. Donc euh a pas photo.

T : Même dans la salle, c'est très bruyant.

I : Même en salle, même dans les chambres, euh a toujours beaucoup de bruits.

T : Les frigos.

I : Oui.

T : Et ça te, tu arrives à...

I : À-peu-près.

T : Et t'as pas de gêne, de maux de tête, tout ça en fait, ... ?

I : Alors, au début si.

T : Tu arrives à ?

220 I : À m'adapter.

T : Tu arrives à t'adapter à ça ?

I : Voilà.

T : Ok, super.

I : Aujourd'hui on a une très bonne technologie, de réglages.

T : Ouais c'est possible de régler.

I : Oui, les aigus, les graves pour pas qu'il euh ait trop de supra important.

T : C'est beaucoup de réglages avec le professionnel ou les médecins, j'imagine peut-être.

I : Des spécialistes ORL à Purpan.

230 T : Je l'ai fait à Purpan je me suis fait opérer à Purpan, très bon professeur et équipe vraiment top, top, top.

T : Et du coup avant ça comment tu fonctionnais avant que tu reçoives ces appareils-là ?

I : Avant, je portais des appareils auditifs. J'ai perdu beaucoup d'audition su le temps malheureusement. Et je n'entendais plus rien.

T : De moins en moins et...

I : Je me sentais perdu, je me sentais pommé, c'était très fatigant par ce que il me fallait faire beaucoup beaucoup plus attention pour comprendre, pour réceptionner le son alors que j'entends très peu.

240 T : Ça te demandait un effort de concentration vraiment important.

I : Tout à fait, voilà, et aujourd'hui je me sens l'inverse.

T : C'est vrai ?

I : Je me sens beaucoup mieux, plus j'allais moins j'étais fatigué. Oui les bruits qu'on réceptionne et qu'on entend c'est fatigant, oui mais voilà c'est des habitudes. Quand on aime le métier, on (inaudible), on fait pas attention. Pourtant passer à la plonge aujourd'hui, la plonge c'est beaucoup beaucoup de bruits et puis quelque seconde, le corps, le cerveau sait qu'il euh a du bruit et ne fait plus attention.

T : Tu fais abstraction en fait de ce bruit-là, pour vraiment te concentrer sur une personne si tu lui parles ou te concentrer dans ton travail c'est ça ?

250 I : Mais j'arrive quand même à me déconnecter pour écouter les personnes bien sûr, pas dans un endroit spécifique.

T : C'est fou l'adaptation du corps humain comme quoi on est bien fait en fait. Et du coup est-ce que dans tout ça, du coup j' imagine que tu as du faire des démarches toi personnellement en fait pour faire tout ça et est-ce que l'entreprise Elix du coup t'as aidé pour ça, ou tu n'as pas reçu d'accompagnement en particulier ?

I : J'ai pas eu beaucoup d'accompagnement mais l'équipe sait que je suis sourd entre guillemets, ils font plus attention pour communiquer avec moi, c'est super.

T : EUH a un effort de l'équipe et un soutien de l'équipe ?

I : Ils sont géniaux, c'est ça !

260 T : Ok, et du coup tu disais que tu étais sourd, du coup c'est sourd ou malentendant ?

I : Je suis malentendant.

T : Malentendant, ok. Et qu'est-ce qui fait la différence ? Est-ce que tu peux nous l'expliquer ?

I : En gros malentendant, c'est quelqu'un qui entend et parle. Le sourd n'entend pas, on ne peut pas apporter l'audition sonore, il parle pas.

T : Systématiquement ?

I : Il est muet ou pas mais souvent il parle avec la langue des signes.

T : Ok, et ça peut arriver que une personne sourde parle ?

270 I : Ça peut arriver, ça peut arriver, ça dépend des personnes.

T : Ok, ça dépend des cas des personnes...

I : Voilà, on a toutes les catégories différentes, pour moi je me sens comme normal, mais avec un implant auditif, donc je me sens un peu normal. Je sais que je suis handicapé, mais je me vois pas.

T : Tu te vois pas comme...

I : Je me vois pas. Par ce que j'ai changé ma vie, j'ai été opéré. (inaudible). J'entends les cigales et c'est super.

T : Ok, oui cette chirurgie t'a vraiment changé la vie en fait.

I : C'est ça, c'est génial.

280 T : Du coup, ça tombe bien que tu m'ais dit tout à l'heure que tu as eu ton restaurant par ce que, je peux aussi je poser les questions sur le management puisque tu as dû être amené à manager certaines personnes j'imagine par le passé, quand tu avais ton restaurant, et du coup est-ce que tu as, à l'époque, rencontré des difficultés à manager un collègue, ou un collaborateur, ou une personne avec ton handicap ou pas en particulier ?

I : J'ai cher... (inaudible)

T : Tu as pardon ?

I : J'ai cherché, j'ai informé, j'ai...

290 T : Tu as informé ton équipe sur comment échanger, comment communiquer c'est ça ?

I : On avait décidé de faire quelque chose, donc avait l'auditif, on est à fond là-dedans, mais on est plusieurs, euh a le propriétaire de l'établissement, mon ex et moi et le chef de cuisine était là aussi, on était tous les quatre et on a ouvert la société ensemble.

T : Donc c'était associé finalement.

I : Non.

T : Non ce n'était pas associé ?

I : C'était pas associé, c'était manière un peu comme co-gérant.

T : D'accord ok, co-gérant.

300 I : Patron pour tout le monde mais voilà pas associé, pas du tout.

T : D'accord, ok. Et est-ce que pour toi je vais te dire salarié mais j'entends vraiment tout postes confondus vraiment tout le monde, est-ce que pour toi c'est au salarié de s'adapter à son emploi ou est-ce que c'est à l'emploi de s'adapter au salarié en général selon les spécificités de chacun ?

I : C'est en fonction, l'ensemble les deux, c'est les deux, c'est un mélange.

T : Ok, un peu des deux.

I : Je m'adapte à la personne très motivé et non diplômé de la restauration ça je leur apprends, de manière à m'adapter à leur niveau. A force de pratiquer le professionnel on devient plus efficace. C'est jamais simple mais c'est hyper  
310 intéressant.

T : D'accord, ok. Maintenant j'ai une question qui est un peu moins fun entre guillemet, c'est sur l'aspect légal, est-ce que tu sais s'il existe des lois pour encadrer, réglementer, inciter à l'embauche d'un personnel handicapé.

I : Il existe oui.

T : Est-ce que tu saurais me dire un exemple ?

I : Il existe, c'est comme AGEFIPH c'est une société qui milite pour les personnes handicapées oui ou non, qui aide à chercher l'emploi en convenant avec la personne. Moi j'ai trouvé chez Elixor très rapidement, j'ai par cherché avec eux j'ai cherché par moi-même, par communication avec Julien Chedeville.

320 T : Avec ton ancien chef du coup.

I : Oui mon ancien chef. Ça va faire cinq ans que je suis ici.

T : Et est-ce que tu penses que du coup ces lois ces initiatives gouvernementales, est-ce que tu penses qu'elles sont suffisantes ?

I : Je sais pas du tout.

330 T : Non tu sais pas ? Est-ce que tu sais si ça suffit pour aider les personnes en situation de handicap à s'insérer dans l'emploi ou est-ce que tu penses qu'il en manque qu'il faudrait faire plus ? Ou voilà tu penses qu'il euh en a déjà assez suffisamment on trouve facilement de l'aide ? Toi dans ton cas est-ce que tu as su facilement trouver de l'aide pour t'insérer dans l'emploi ou est-ce que ça a été compliqué ?

I : J'ai aucun des deux donc j'ai pas...

T : T'as pas eu spécialement besoin d'aide, ok.

I : Je me sens pas, pour certaine personne peut être.

T : Tu te sens pas concerné par ça ?

I : Voilà, mais moi personnellement j'ai trouvé ça, par contre à l'époque quand j'ai cherché pour travailler dans le restaurant, j'ai eu beaucoup, beaucoup de mal à trouver par ce que certain patron savent pas comment travailler avec certaines personnes un peu en difficultés comme moi ou autre, donc c'est un peu compliqué pour tout le monde.

340 T : T'as eu des mauvaises expériences ?

I : Non j'ai pas eu de mauvaises expériences. Non au contraire.

T : Ce que je veux dire c'est à l'époque où tu postulais dans différentes sociétés est-ce qu'effectivement t'as senti que certaines entreprises étaient...

I : Refus.

T : Ouais tu l'as senti ?

I : Ouais, oh oui ! Beaucoup, beaucoup.

T : Et ils t'avaient reçu ? Il euh avait eu un entretien ? Ou c'était juste à la lecture du cv qu'on te disait non ?

350 I : Alors, quand je cherchais un entretien pour trouver un travail, sur le cv il euh avait mon numéro de téléphone, ils m'appelaient mais moi je répondais pas, c'était toujours ma mère ou toujours quelqu'un un ami, ou..., quelqu'un qui me remplace mais souvent les patrons qui s'intéressent à la personne pour faire un entretien

disaient mais pourquoi c'est pas lui, pourquoi c'est pas la personne qui veut travailler, pourquoi c'est toujours en compagnie et c'est très choquant pour eux. Moi j'ai trouvé ça un peu l'inverse mais bien sûr en téléphonant on le voit pas la personne, c'est un peu de mal. Mais au niveau, quand je marquais sur le cv, pourtant j'ai marqué mon numéro de téléphone, par SMS, j'ai bien noté comme quoi et j'ai bien dit sur le cv que je suis malentendant.

T : Tu l'avais précisé.

360 I : J'avais toujours précisé, mais je trouve que les patrons, lisent pas. Ils voient le cv, ils voient la photo, moi je ne mets pas la photo. Et ils voient le numéro, ils prennent le téléphone, ils lisent pas la lettre de motivation je trouve que ça manque de respect de chacun. Je parle pas de tous, je parle de certains.

T : Ok.

I : Mais, je le comprends, pour eux pour chercher quelqu'un pour que ce soit plus rapide, plus efficace, je le comprends. Donc l'inverse, un peu l'un et l'autre un peu mal interprété.

370 T : Et donc à ce moment-là quand tu disais que les patrons ils t'appelaient par téléphone et que c'était un membre de ta famille ou ami qui répondait, à ce moment-là effectivement ils se posaient la question, ils ne comprenaient pas pourquoi c'était pas toi qui répondaient t du coup est-ce qu'ils mettaient un non catégorique ou ils te rencontraient quand même derrière ? En réel est-ce qu'ils voulaient te rencontrer ou ça devenait un non.

I : Alors, j'ai toujours rencontré tous les patrons qui m'ont rappelé.

T : Ils l'ont quand même rencontré ?

I : Oui.

T : D'accord ok.

I : Oui, ils m'ont permis, ils m'ont posé la question, ils ont été très observateur. Ils m'ont même également fait faire des périodes d'essais.

380 T : Ok, tu as fait des essais.

I : Certains pas tous. C'était de très bons échanges c'est pas simple, c'est pas simple du tout, mais c'est un travail là-dessus.

T : Et est-ce que tu te rappelles si à ces moments-là, il euh a des personnes qui te recevaient, quand vous échangez est-ce que tu te rappelles s'il euh a des personnes qui étaient indiscrètes, qui te dosaient des questions pas forcément bien posées ou pas du tout ?

I : J'ai été bien accueilli, j'ai u de mauvaises histoires.

390 T : Donc là pour revenir un petit peu sur le groupe Elior, pour les actions dont je te parlais tout à l'heure les actions gouvernementales, est-ce que Elior met en place des actions pour sensibiliser ou pas vraiment ? En plus des actions gouvernementales.

I : ...

T : Non t'as pas forcément entendu parler d'actions en particulier.

I : Peut-être j'ai pas cherché...

T : Non, non, non, c'est en fait est-ce que tu en as entendu parler ou pas du tout ? Tu peux ne pas en avoir entendu parler, est-ce que tu sais s'il euh en a ? Par ce qu'il peut ne pas euh en avoir non plus ?

I : Ça me parle pas, non.

T : Ok, ça te parle pas.

400 I : Je sais pas quoi répondre.

T : Et là j'aurais une dernière question, est-ce que tu saurais me dire ce que le terme stigmatisation évoque pour toi ? Est-ce que tu sais ce que ça veut dire, est-ce que tu en as déjà entendu parler et est-ce que tu saurais me dire ce que ça t'évoque la stigmatisation ?

I : ...

T : T'as jamais entendu ce mot la stigmatisation, stigmatiser ?

I : Non.

T : Tu saurais me dire en deux mots quand même ce que ça t'évoque peut-être comme terme ?

410 I : Non.

T : Ok. Du coup on arrive à la fin de l'échange, est-ce que peut être tu aurais des choses à apporter, est-ce que tu penses que euh a un point qu'on a oublié que tu voudrais nous raconter, une autre expérience à nous partager dis-moi ? Ou est-ce que tu penses qu'on a bien balayé le sujet ?

I : J'espère que j'ai bien répondu à tes questions.

T : Ah mais euh a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, c'est vraiment ce que tu penses toi, ce que tu ressens toi, euh a pas de bonnes ou mauvaises réponses.

I : Non c'était intéressant, d'ailleurs c'est la première fois qu'on me pose la question, aussi curieux comme ça, j'aime partager donc c'est cool.

420 T : Partager, informer.

I : Voilà échanger.

T : Du coup pour terminer cet échange est-ce que tu pourrais en deux trois phrases me résumer notre échange et me dire ce que t'en as pensé.

I : C'est super intéressant, c'est intéressant par ce que on pense pas tout pareil donc l'idée est super. Et merci de m'avoir proposé que ce soit moi pour pouvoir répondre à tes questions.

430 T : Merci beaucoup c'est moi qui te remercie par ce que si toutes les personnes que j'ai interviewées si vous n'aviez pas accepté finalement mon travail n'aurai pas pu aboutir. Don c'est moi qui te remercie, d'avoir accepté d'échanger avec moi et de te confier à moi.

I : Au plaisir de partager.

T : Merci à toi.

Entretien d'une Alternante Responsable de Secteur, Elior Restauration France

Le lundi 22 juillet 2024

I : Interviewé

T : Thomas Gogosza

T : Bonjour, merci d'avoir accepté de m'accorder de ton temps et merci d'avoir accepté de me recevoir. Comme je te le disais c'est un entretien qui sera enregistré et qui sera anonyme sauf si tu le donnes l'autorisation de lever l'anonymat ? Est-ce que c'est bon pour toi ?

I : Oui euh a pas de soucis.

10 T : Super, du coup pour commencer est-ce que par exemple tu peux te présenter, me donner ton âge, ta profession, ta situation professionnelle, personnelle, formation, diplôme, expérience, par tout ou tu es passé en gros.

I : Ouais, moi je suis Madame X j'ai 34 ans, donc là je suis sur un Master enfin je fini mon Master en alternance entrepreneur et dirigeant chez Elior, je suis en reconversion depuis que j'ai 30, donc j'ai repris par un BTS support et actions managériales que j'ai repris en alternance chez une société X, après j'ai fait un Bachelor Responsable en gestion et développement d'entreprise que j'ai fait en alternance chez TBS éducation et donc après j'ai enchainé sur le Master dirigeant entrepreneur avant ça j'ai été dans l'animation avec les enfants pendant des années et suite à des problèmes de santé j'ai été reconnu inapte à l'exercice de mes fonctions et c'est pour ça que j'ai décidé de reprendre des études à 30 ans.

20 T : Ok et du coup qu'est-ce qui t'a donné envie de venir dans la restauration collective en fait aujourd'hui.

I : C'était plus le poste qui m'intéressait en lui-même par ce que le poste c'est responsable de secteur, on gère un portefeuille de sites où on fait la restauration dans le médico-social uniquement et le poste m'intéressait par ce que bon ben déjà c'est un poste qui bouge, on est pas enfermés dans un bureau toute la journée, c'est un poste avec des tâches vachement variées donc ça aussi ça me plaît et on en apprend beaucoup donc c'est vraiment le poste en lui-même de responsable de secteur qui a fait que je suis venu chez Elior.

30 T : Et donc oui tu disais que c'était en alternance donc c'est quel rythme entre l'école et l'entreprise ?

I : Donc c'est une semaine école et trois semaines entreprises à peu près.

T : Ok, du coup pour rentrer un peu dans le cœur du sujet, c'est un mémoire qui traite sur l'insertion du personnel en situation de handicap en restauration collective. Du coup est-ce que tu aurais déjà été confronté à un collaborateur en situation de handicap ?

I : Dans mes équipes ?

T : Ouais. Ou, aujourd'hui au sein d'Elior ou antérieurement.

40 I : Au paravent j'ai pas le souvenir, la aujourd'hui j'en ai dans mes équipes dans les souvenir j'en ai une elle a le statut travailleur handicapé depuis peu et sinon après pas tant que ça. Après ce dont j'ai remarqué c'est que la collaboratrice qu'on a elle osait pas donner le papier disant, certifiant qu'elle avait une reconnaissance de travailleur handicapé par ce qu'elle avait peur que ça puisse lui porter défaut sur son poste sur son avenir au sein de la société. C'est le chef gérant qui lui a donné cette info qui lui a dit surtout tu donnes pas ça par ce que... Voilà j'ai trouvé qu'il euh avait un manque d'information sur justement le fait que d'avoir le statut de travailleur handicapé c'est pas forcément une mauvaise chose.

T : D'accord. Et comment c'est arrivé jusqu'à toi comment tu l'as su ?

50 I : Je crois que c'est le Responsable de Secteur mon responsable qui lui a demandé, il savait qu'il euh avait des soucis de santé, par ce que étant donné que on est en appel d'offre et que Accent du Sud-Ouest va reprendre les équipes, il fallait que tous les dossiers des collaborateurs soit à jour.

T : D'accord ok. Et du coup cette personne j'imagine peut-être qu'elle a été accompagnée pour vous donner ce document finalement, comment ça s'est passé, qu'est-ce que vous avez fait ?

I : Alors ça j'ai pas demandé mais je crois que c'est mon responsable qui lui a demandé de nous le transmettre le document et puis elle a donné la copie.

T : Et elle a peut-être été rassuré par rapport à tout ça ?

I : Oui, oui, mon responsable l'a rassuré dans ce sens-là et puis même moi j'ai pu lui en parler, par ce que quand je cherchais mes alternances je mettais tout le temps que j'avais le statut de travailleur handicapé voilà. Alors euh a des avis qui divergent, on te dit que c'est pas forcément bien on te dit le faire par ce que on remplis aussi les taux de handicap donc enfin voilà. On l'a rassuré dans le sens ou c'est pas forcément une mauvaise chose. Et finalement elle nous a donné le papier.

T : Ok d'accord. Et du coup est-ce que au sein de l'entreprise Elior tu es accompagnée, formée, sensibilisée à tout ça comment se comporter comment échanger avec une personne en situation de handicap ?

I : Non j'ai pas l'impression d'être accompagnée sur ça, comment justement accompagnée les collaborateurs, même moi justement en tant que perso j'ai pas eu la sensation d'être accompagnée dans mon handicap dans l'insertion dans l'entreprise, donc non. Je dirais que aujourd'hui il euh a peut-être quelque chose à faire justement à développer sur ce sujet-là.

T : Ok, sur ce sujet-là. Et est-ce que du coup ça t'est déjà arrivé de participer à un entretien d'embauche d'une personne en situation de handicap ?

I : Non, ça jamais pas encore.

T : Ok. Et ben du coup dans ton cas est-ce que tu peux nous faire un petit retour d'expérience si tu t'en souviens sur comment s'est déroulé ton entretien d'embauche ?

I : Ben mon entretien d'embauche c'était avec mon futur responsable à l'époque donc j'ai vu que lui. Comme c'était marqué sur mon cv, il était au courant de suite, on en a parlé de suite. Donc il m'a demandé sur le poste ce que ça pouvait m'empêcher de faire, ce que je pouvais faire ou ne pas faire et voilà. Mais pares rien de plus.

T : EUH a rien eu en particulier.

I : Non, non, pas à l'entretien enfin non euh a rien eu de spécial.

T : Ok, et du coup quand tu as fait cet exercice-là de ça je peux ça je peux pas, est-ce que finalement tu t'es rendu compte après coup que certaines des missions étaient peut être compliquée et du coup, il euh a eu des adaptations qui ont été faites sur ces missions-là ?

90 I : Alors les, le handicap que j'ai moi m'empêche de porter des charges lourdes par exemple, je dois alterner posture assistée debout et ne pas rester sur le statique en particulier. Après je m'autogère en fait c'est, je sais que sur un site j'ai dû faire un remplacement et déplacer des étuves, j'avais pas le choix, mais ça a été compliqué. Donc voilà euh a pas... moi je suis pas sur le terrain comme les collaborateurs qui sont sur les sites de restauration là ça va. Mais si j'étais cuisinière oui euh a des choses que je ne pourrais pas faire comme porter du poids ou quoi. Mais là sur le poste de responsable de secteur euh a pas grand-chose que je peux pas faire à part si il faut remplacer un collaborateur et porter du poids ou quoi que ce soit.

100 T : Et du coup tu disais que l'entreprise Elixor ne t'a pas réellement accompagnée par rapport à tout ça, enfin t'as pas eu d'écho ou quoi de personne qui sont venues vers toi...

I : Non pas du tout, après mon responsable m'a dit que si euh a besoin de quoi que ce soit tu hésites pas. J'ai dit on verra sur la longue mais non, non, au début même les RH n'étaient pas au courant il me semble, le directeur régional non plus. L'info n'avait pas forcément été passée, et en fait je peux faire le comparatif avec notamment TBS éducation ou j'ai fait mon alternance en Bachelor où là il euh a vraiment eu un vrai accompagnement, j'ai vu le médecin du travail qui a préconisé une chaise ergonomique, un bureau qui se lève pour que je puisse alterner et me mettre en position levée et assise et euh a eu vraiment un accompagnement au sein de l'entreprise euh avait une RH référente handicap, qui m'a accompagné, qui m'a  
110 commander mon bureau, ça a été vraiment tout un accompagnement chose que je n'ai pas eu ici. J'ai pas forcément sollicité par ce que comme on bouge pas mal je suis pas forcément assise tout te la journée. Mais voilà il euh a vraiment eu une différence j'ai trouvé entre TBS et Elixor, d'accompagnement.

T : Est-ce que on pourrait dire que c'est un souci de tabou dans l'entreprise ou peut être plus un manque de moyens ? Comment tu l'as senti ? Est-ce que c'est peut-être les façons de penser qui sont différentes d'une entreprise à une autre, peut-être culture d'entreprise ?

I : Peut-être le fonctionnement ouais d'une entreprise à une autre. Après peut être que TBS avait, comment dire, pour eux c'était peut-être vraiment important  
120 d'accompagner les travailleurs handicapés, enfin ils euh mettaient un point d'honneur. Ça devait faire partie de leur politique d'intégration des collaborateurs je pense que c'est peut-être pas la priorité ici quoi.

T : C'est vrai que c'est intéressant que tu ais vécu les deux et que tu puisses comparer.

I : Tout à fait. Et puis même chez une société X, ils m'avaient commandé un fauteuil que j'étais aller essayer exprès...

T : Ah oui ok d'accord, t'avais même été accompagné pour essayer l'équipement.

130 I : Complètement, c'était moi qui avais choisi le fauteuil et il était vraiment bien. Donc non, non, c'était deux entreprises ou je me suis senti vraiment accompagné et ici pas vraiment quoi. Alors est-ce que c'est un manque d'info, qui n'est pas remonté aux oreilles des RH, c'est possible aussi quoi. Donc...

T : Peut-être de communication.

I : Voilà, peut être aussi.

T : Ok, est-ce que tu as dans ton cas des réticences à embaucher du coup sur les sites, par rapport à la connaissance en fait des missions qu'il euh a sur ces sites-là, est ce que tu as la réticence à embaucher une personne en situation de handicap ou pour toi il euh a aucuns soucis ça ne limitera pas le travail, les actions les missions, il n'a pas de problèmes par rapport à ça ?

140 I : Alors je dirais que non il n'y a pas de problème, après tout va dépendre du handicap aussi. Par ce que par exemple une personne comme moi qui ne doit pas porter de charges lourdes ça va être compliqué sur un poste de cuisinier ou d'EDR sur tout d'EDR.

T : C'est assez physique ?

I : Voilà, par ce que autant on peut peut-être adapter le poste si on est peut-être sur des grosse équipes mais là c'est vrai qu'on est des petites équipes de quatre ou cinq, généralement c'est équipe contre-équipe avec un cuisinier un EDR donc la ça peut être en fait être même compliqué pour la personne et même dangereux pour la personne si elle a des problèmes de dos.

T : Ok, ça peut être mise en danger ou mises en difficultés.

150 I : Ah oui je pense, ah oui, oui, par ce que moi je vois j'ai fait une journée de test sur l'ENAC oh ben j'ai senti le dos hein, j'ai porté des bacs gastro enfin c'est pas énorme mais ça pèse quoi. Moi je pourrais pas faire ça au quotidien.

T : D'accord ok, mais sinon, tu penses pas qu'il euh aurait certains handicap qui seraient incompatibles entre guillemets avec la restauration collective ?

I : Ben par exemple tout ce qui est problème de dos, moi je verrais pas quelqu'un avec des problème de dos aller sur un site et ouais ça me paraît compliqué.

T : Et sur un poste par exemple de chef-gérant, enfin je veux dire un poste un peu plus à responsabilité qui serait un peu moins en production ?

I : Ouais là, ça pourrait le faire. Ah oui, oui, bien sûr.

160 T : Mais à partir du moment où c'est vraiment terrain opérationnel, c'est compliqué ?

I : C'est compliqué bien sûr par ce que c'est la vaisselle, c'est la plonge et le dos il charge.

T : Ok, donc sur le handicap posture moteur on va dire, c'est compliqué. Et sur des handicaps peut être comme je sais pas, si tu peux me donner ton avis sur des troubles auditif ou visuel une personne malvoyante ou aveugle, qu'est-ce que tu en penses par rapport à ça ?

I : Alors, je, faut qu'on puisse l'adapter quoi par ce que aujourd'hui les équipes sont pas forcément formées à ça, d'accompagner un collaborateur comme ça ça doit être compliqué mais pas impossible.

170 T : D'accord ok. Du coup peut être sur des un peu plus grosses équipes finalement, puisque dans les petites équipes c'est compliqué, dans les grosses équipes ça serait noyé dans la masse ?

I : Oui, oui, complètement. Par ce que là on a sur des collaborateurs, bon ça sort du handicap mais, on avait reçu une personne qui est étrangère, qui ne sait pas lire. Mais là c'est compliqué aussi en cuisine quand faut lire des recettes, ou faire des pesés c'est compliqué quoi.

180 T : Ok sur les connaissances tout ça aussi, par rapport à la lecture... Ok. Et est-ce que tu sais si il est possible d'adapter certains équipement comme par exemple toi, ton fauteuil, est-ce que en cuisine c'est possible d'adapter certain équipement comme par exemple une personne en fauteuil roulant des plan de travail adaptés à sa hauteur ? Ou tu sais pas forcément.

I : Je saurais pas dire et je sais même pas si les établissements sont adaptés à des fauteuils roulant par exemple je sais pas du tout ça par contre. Mais j'aurais du mal à le voir sincèrement.

T : Voir un fauteuil roulant en cuisine ?

I : Ouais, ça serait compliqué ouais, par ce que tout ce qui est matériel faudrait que ce soit tout mis à sa hauteur et niveau investissement...

T : Ça ferait un investissement, ou cout élevé.

I : Ouais, ouais, ouais.

190 T : Ok. Du coup, la maintenant un peu plus sur tout ce qui es l'aspect légal. Est-ce que tu sais si il existe des lois pour règlementer l'embauche des personnes handicapées. Tout à l'heure tu parlais de quotas ?

I : Oui, je sais que les entreprises doivent avoir un certain quota de travailleurs handicapés.

T : Est-ce que tu peux en dire un peu plus sur ça ?

I : Je connais pas vraiment le détail, de la loi, mais il me semble que l'entreprise doit avoir un certains quota de travailleur handicapés, un certain pourcentage, sinon ils doivent payer une, pas une amende... mais, je connais pas trop, trop la loi mais je sais que voilà les entreprise peuvent avoir un certains quota de travailleur handicapés.

200

T : Ok. Et qu'est-ce que tu penses de ces mesures gouvernementales-là, tu penses qu'elles sont suffisantes ? Qu'il en faudrait en petit peu plus ? On en entend parler ou pas déjà ?

I : Non pas assez.

T : Pas assez.

I : Même moi ayant le statut travailleur handicapé je suis pas très au courant de la loi, enfin en détail mais no je pense qu'on devrait être beaucoup plus informé sur tout sur des postes de responsable de secteur où on est amené à faire du recrutement. Après suffisant ? Je pense que ça pourrait être plus poussé justement dans l'accompagnement des collaborateurs au sein de l'entreprise sur l'après. Et

210

peut-être faire des campagnes pour rassurer les employeurs, par ce que certain vont être frileux à embaucher une personne avec le statu travailleur handicapé, voilà plus pousser sur le côté ben c'est pas par ce qu'une personne a le statut de travailleur handicapé qu'il ne peut pas faire son travail correctement. Par ce qu'il euh a beaucoup de handicaps qui ne se voient pas en plus.

T : Et aussi, peut être rassurer les collaborateurs sur le fait qu'ils ne communiquent pas suffisamment avec leur employeur sur ça.

I : Tout, à fait.

T : Lever les tabous quoi.

220 I : Lever les tabous. Par ce que c'est vrai que la personne qui n'a pas osé nous le dire, qui n'a pas osé nous donner le papier qui lui a dit : surtout donne pas ça tu vas être dans la...

T : Ok, c'est son responsable qui lui a dit, peut-être qu'il était pas informé aussi suffisamment.

I : Oui, ça manque d'informations.

T : Effectivement alors que c'est des personnes à qui on pourrait apporter une aide adaptée.

I : Tout à fait.

230 T : Et du tout est-ce que tu sais si Elier est dans cette dynamique-là ou pas vraiment, est-ce que tu penses qu'Elier pourrait faire plus dans ce sens-là ?

I : Je pense oui, oui je pense, euh a quelque chose par ce que j'ai vu des affichages. EUH a quelque chose mais je pense que ça pourrait être plus poussé comme dans l'accompagnement des chefs-gérant sûr qu'est-ce qu'un travailleur handicapé, voilà comme tu dis pour lever les tabous et être dans l'accompagnement des collaborateurs sur le terrain.

T : Ok, ça pourrait être mettre en place des outils, des formations par exemple ?

I : Oui, ça pourrait être une campagne de formations je pense, d'informations.

240 T : En terme de management, tu disais que tu avais une collaboratrice en statut RQTH, est-ce que tu as eu des difficultés en particulier à manager cette personne ?  
Ou tu n'es pas vraiment en contact avec elle ? Ou tu sais si son responsable a eu des difficultés à la manager.

I : Non, pas de difficulté à manager je pense pas. Après c'est vrai que nous on est plus en lien avec les chefs et chef-gérants et après eux managent leur équipe mais on les voit les collaborateurs mais on traite plus souvent avec les chef-gérants mais non, non il euh a eu aucun souci.

T : Elle était pas spécialement réfractaire ou quoi que ce soit ?

I : Non, non.

250 T : Et comment tu pourrais décrire ton management ? Si tu étais amené à collaborer, à manager avec des personnes en situation de handicap au quotidien ?  
Est-ce que tu saurais comment décrire ton management, comment tu pourrais te comporter avec eux ?

I : Être dans l'accompagnement de la personne être à l'écoute si euh a besoin. Justement d'accompagnement sur le poste pour le handicap tout ça. Mais après voilà, être à l'écoute mais comme je serais à l'écoute d'une personne qui n'a pas le statut de travailleur handicapé. Euh a cette vigilance à avoir de ne pas vouloir surprotéger certain et en délaissier d'autre. Donc être vraiment dans l'accompagnement et l'écoute mais je pense que voilà ça serait...

T : Donc ça serait comme pour une personne valide mais en apportant une petite vigilance supplémentaire du coup.

260 I : Oui voilà.

T : Et toi dans ta situation personnelle, comment tu pourrais décrire le management que tu reçois finalement ? Est-ce que tu as remarqué si il était peut-être différent de celui de tes autres collègues ou est-ce que c'est le même ? Est-ce qu'il euh a cette petite attention supplémentaire ?

I : Non, après bon avec mon responsable je sais que je peux lui dire si j'ai un souci, si un jour j'ai mal au dos ou quoi. Mais voilà, normal quoi pas de plus ou de moins.

T : Est-ce que selon toi c'est au salarié, quand je dis salarié c'est vraiment tout poste confondu, est-ce que pour toi c'est au salarié de s'adapter à son emploi ou est-ce que c'est à l'emploi de s'adapter au salarié en fonction des particularités de chacun ?

270 I : Donc ça c'est de manière générale, c'est pas par rapport au handicap ?

T : De manière générale et un salarié qu'il soit handicapé ou non.

I : D'accord, après quand on prend un poste on sait ce qu'il en est donc ça dépend, si on parle de handicap, oui sur certains postes on peut mettre en place des choses mais euh a des fois ou on peut pas. C'est... même la médecine du travail va préconiser certaines choses qu'on ne peut pas mettre en place sur le terrain.

T : Ok et donc qu'est-ce qui est fait quand on ne peut pas mettre en place d'adaptation ?

I : Reclassement du salarié.

280 T : Donc est-ce que finalement tu dirais que c'est faire des concessions les uns les autres ou pas vraiment ?

I : Non je pense que c'est des deux côtés, c'est au salarié de s'adapter et au poste aussi de s'adapter quand c'est possible et au salarié aussi quand c'est possible pour lui.

T : Jusqu'à une certaine limite ?

I : Jusqu'à une certaine limite, oui, moi c'est pour ça que j'ai été licencié pour inaptitude dans mon ancien travail, le poste que je faisais j'ai été déclaré inapte et il fallait me reclasser mais la mairie n'avait pas les moyens de me reclasser. Donc j'ai été mise à la retraite pour inaptitude.

290 T : Du coup est-ce que tu pourrais en deux trois mots me dire ce que la stigmatisation t'évoque ? Est-ce que tu en as déjà entendu parler ?

I : Alors j'en ai entendu parler de la stigmatisation, mais de là à te donner une définition...

T : Stigmatiser est-ce que tu saurais ce que ça évoque ou pas du tout ? EUH a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vraiment tu me dis ce que t'en pense si tu ne connais pas.

I : Pas vraiment je veux pas te dire que bêtises. Je l'ai déjà entendu mais je saurais pas te redire ce que ça veut dire exactement.

300 T : Ok, pas de soucis. Est-ce que tu penses qu'on a oublié quelque chose, un point que tu voudrais aborder, une expérience à partager à laquelle t'es entrain de penser ?

I : Non pas forcément, je réfléchis, ouais après pour une personne... par ce que le statut de travailleur handicapé tu l'as au cours de ta vie pour des soucis de santé ou quoi et c'est vrai que ça peut être difficile pour la personne d'accepter de passer même sur un statut de travailleur handicapé donc c'est vrai que même de l'accompagnement au sein d'une entreprise ça peut être un plus quoi pour que le collaborateur se sente accompagné et que ce soit pas une tare, une honte d'avoir ce statut-là quoi.

T : Donc est-ce que finalement les entreprises se donnent réellement les moyens d'accompagne ses salariées par rapport à tout ça ?

310 I : Tu vois TBS oui j'avais le sentiment que... même l'école dans laquelle j'étais, oui il euh avait vraiment une cellule d'accompagnement, ben là Elixor j'ai pas vraiment senti cet accompagnement depuis que je suis là quoi. Mais après ça peut être une bonne chose d'avoir le statut de travailleur handicapé moi ça m'a permis de reprendre les études en alternance quoi chose que je n'aurais pas pu faire par ce que j'étais trop vieille mais d'être sur un poste, sur un contrat d'apprentissage ça peut être intéressant. J'ai une amie d'ailleurs qui a eu des problèmes de santé à qui j'ai conseillé de se faire déclarer travailleur handicapé, c'est une ancienne collègue de travail, et elle a pu elle aussi partir de son travail et faire une formation pour reprendre en alternance à 40 ans quoi.

320 T : Ok, super. Et donc c'est un accompagnement de l'état ?

I : Ouais peut être aussi, par ce que tu sais pas forcément quand tu l'as pas le statut de travailleur handicapé, que tu peux reprendre une formation en alternance, être rémunéré.

T : Finalement, on ne sait pas tous les droits auxquels les personnes ont ?

I : Non, c'est ça, c'est ça, et ça c'était mon ancien RH de mon ancien travail qui me l'avait conseillé aussi. Après j'avais 26 ans à l'époque c'était une claque dans la figure, mais c'est vrai que ça m'a aidé, je regrette pas quoi.

T : Ok super. Et est-ce que en deux trois phrases tu pourrais me résumer cet échange et me dire ce que tu en as pensé ?

330 I : Échange intéressant, c'est là où on se rend compte que en fait ben c'est encore tabou je trouve. C'est vrai que je m'en étais peut-être pas rendu compte le fait d'en parler je m'en rend compte que c'est encore tabou et qu'il euh a des personnes qui osent pas en parler, qui osent pas mettre en avant leur handicap, alors que ça peut au contraire être un plus pour eux dans leur accompagnement.

T : Leur rendre service à eux dans l'accompagnement et après rendre service aux futures générations.

I : Tout à fait, tout à fait, tout à fait.

T : Bon ben merci de m'avoir accordé de ton temps et d'avoir répondu à mes questions.

340 I : Avec plaisir.

T : Merci.

Entretien d'un Chef de Cuisine, Elior Restauration France

Le mardi 23 juillet 2024

I : Interviewé

T : Thomas Gogosza

T : Bonjour merci de me recevoir et de m'accorder de ton temps.

I : Ah tu m'enregistre là ?

T : Oui.

I : Ok.

T : Comme je te le disais c'est un entretien qui sera enregistré et restera anonyme sauf si tu me donnes l'autorisation de lever l'anonymat. Est-ce que c'est bon pour toi ?

10 I : Ouais, ouais, c'est bon tu peux mettre mon nom.

T : Parfait, du coup est-ce que tu peux commencer par te présenter s'il te plait en me donnant ton âge, ta situation pro, tes expériences, tes formations, par ou t'es passé, dis-moi un petit peu tout ?

I : D'accord alors je m'appelle Monsieur X, j'ai 50 ans ça fait 22 ans je crois depuis 2003 je suis chez Elior. Donc ça fait un petit moment, ça fait 21 ans, avant j'ai travaillé, j'ai fait un apprentissage j'ai fait un CAP/BEP après j'ai fait un petit apprentissage, j'ai travaillé dans du gastro pendant un an ou deux et après je suis parti travailler pour le groupe Accord, les Mercure j'ai fait que les Mercure moi. Donc voilà pendant quelques années et tout, sur la côte d'azur du côté de Marseille, du  
20 côté d'Avignon etc. Et après, quand je me suis marié, quand j'ai eu des enfants, pour avoir une vie normale, familiale, je me suis dirigé vers la collectivité. Donc au début j'ai commencé chef Elior en 2003 dans les écoles en scolaire, j'ai fait du scolaire jusqu'en 2015/14, et après a partir de 2014 je me suis dirigé, donc je suis rentré chez Elior comme chef de cuisine et je suis passé gérant en scolaire et après j'ai voulu essayer l'entreprise donc je suis venu en 2015 je crois en entreprise et je suis repassé chef de cuisine, par ce que on m'a dit que j'avais pas le niveau soit

disant pour être gérant, ça j'y crois pas trop mais c'est personnel. Mais bon voilà, et puis je suis très bien en tant que chef de cuisine, ça me va très bien. Et voilà, et je suis chez Stélia depuis trois ans maintenant.

30 T : Parfait, pour rentrer un peu dans le vif du sujet de ce mémoire donc je te l'ai expliqué juste avant, c'est un mémoire qui traite de l'insertion du personnel en situation de handicap en restauration collective, c'est pour faire un petit peu le point aujourd'hui où on en est par rapport à ça. Est-ce que tu as toi déjà été confronté à un collaborateur en situation de handicap ?

I : Oui.

T : Ok, est ce que tu peux m'en dire un peu sur cette personne ?

I : Alors euh a plusieurs personnes et plusieurs handicaps. Mais le plus gros c'était la trisomie 21, ouais c'était plusieurs, il euh avait 2/3 trisomique 21 à gérer.

T : Ok, sur le même site ?

40 I : Sur le même site. Et c'était un site spécialisé, je suis pas resté longtemps, c'était pour un remplacement, comme j'étais en scolaire l'été on, c'était en remplacement. Il euh avait trois trisomique 2.

T : Ils étaient salariés Elixor ?

I : Non, non, c'était une association, en fait Elixor était en association avec un centre d'handicapé à côté et ils venaient. Mais là c'était très compliqué par ce que j'ai pas été moi, je suis pas prêt, j'ai pas été formé, il euh a une façon de leur parler, euh a une façon de... donc là c'était compliqué.

T : Ok, ben du coup j'ai une de mes questions qui fait un petit peu reflet avec ça. On euh reviendra dessus. Et donc tu me dis que tu n'as pas été accompagné, ni  
50 formé par Elixor...

I : Ah non, non, non, comme c'était un remplacement scolaire, du scolaire j'étais parti dans une entreprise pendant les vacances d'été, on m'a pas formé spécialement pour ça. Je me suis retrouvé avec des gens...

T : Et tu étais toi qu'avec ces trois personnes ?

I : Ouais, j'avais quand même une autre personne qui était au-dessus de moi, j'avais quand même le gérant qui était au-dessus de moi. Mais c'est pas facile à gérer un handicapé fort, je sais pas comment on dirait ça...

T : Un handicap lourd ?

60 I : Oui, voilà un handicap lourd quand tes pas formé je pense que c'est compliqué, ça se fait pas comme ça.

T : Et du coup qu'est-ce qui était, c'était difficile à quel niveau pour la réalisation des missions, pour la communication entre vous ?

I : Pour moi c'est la communication, je m'étais dit je vais le, lui parler normalement comme si c'était quelqu'un de normal et euh a des fois ça passe quand ils sont concentrés et quand ils ont pas concentré et qu'ils ont pas envie tu peux rien en tirer, et puis j'avais pas le reflexe par ce que les handicapés lourd faut pas leur laisser un couteau pointu, pas leur laisser n'importe quoi sous la main pour pas qu'ils se facent mal, faut anticiper l'accident.

T : T'avais des règles ou des procédures à suivre ?

70 I : Ah on m'a rien dit, on m'a mis comme ça sur le fait accompli. Là c'était une mauvaise... au début e me suis dit ça va être facile, mais non, non, j'ai galéré.

T : C'était pas une bonne expérience ?

I : C'était pas une bonne expérience par ce que je me suis retrouvé à pas savoir quoi faire, livré à moi-même et presque à être frustré par ce que ça marché pas, j'ai essayé plusieurs truc et non je suis pas formé pour euh a des, je pense que euh a des façons de faire, c'est un métier d'être éducateur pour handicap lourd.

T : Et du coup, ils n'avaient pas le droit de travailler avec des couteaux tout ça, tu devais adapter leurs missions et leur poste ? Tu leur as fait faire des choses peut-être plus simples ?

80 I : Oui, après oui, mais par ce que comme ma mission que j'avais là-bas, c'était pour trois ou quatre semaines, un truc comme ça, donc la première semaine je me suis fait avoir en fait, après j'ai adapté ma façon de faire, ça allait mieux à la fin, mais c'était pas... Ça me prenait une énergie énorme, par ce que j'ai pas l'habitude, je perdais une énergie folle, c'était si t'es pas formé pour ça... c'est un métier hein. Les handicaps lourds après un handicap normal, un mal de dos, ou un sourd... J'ai

travaillé avec un sourd et ça se passait (*fait un pouce de la main*). Ça se passait bien, une fois qu'on a su se faire comprendre...

T : Que vous savez comment communiquer.

90 I : Qu'on sait comment communiquer, c'était nickel mais les handicaps lourds vraiment... Mais un là (*fait une grimace du visage*) dès que t'avais le dos tourné, par ce que à l'époque on pouvait il euh avait de l'alcool sur les sites pour les clients, donc si tu le surveillais pas, il se mettait cartable quoi. Donc c'était chaud. (en rigolant)

T : D'accord ok (*en rigolant*). Il fallait vraiment avoir une vigilance...

I : Ouais une vigilance énorme, le lait sur le feu.

T : Et du coup à pars ces trois personnes la avec des handicaps assez lourds et la personne malentendante, tu en as eu d'autre des personnes avec qui tu as travaillé en situation de handicap ?

100 I : Non. Après la personne malentendante, c'est considéré comme un handicap mais pour moi je l'ai pas considéré comme tel.

T : Tu la prends comme une personne valide ?

I : Voilà pour moi c'est, elle était valide par ce que une fois qu'on a commencé, c'est comme si j'avais un étranger qui venait, c'est comme notre collègue espagnol Raphael, il était arrivé au début il parlait pas bien français on a essayé de se faire comprendre on parlait calmement et puis après quand on a commencé c'était un peu plus long au début mais après c'est, ça coulait comme de l'eau de source.

T : Et du coup tu me disais qu'il euh a un temps où tu étais gérant, chef gérant sur un site est-ce que peut-être à ce moment-là ça t'étais arrivé de procéder à un entretien d'une personne en situation de handicap ?

110 I : Non, non, non, je suis as resté longtemps, un an et demi j'ai fait en tant que chef gérant.

T : Ça t'es jamais arrivé ?

I : Non, non ça m'ai jamais arrivé.

T : Et du coup est-ce que tu sais si les personnes en situation de handicap au sein d'Elior est-ce que tu sais si elles sont accompagnées par l'entreprise ou pas vraiment ? Pour leur insertion sur leur poste ?

I : Je sais pas du tout. Handicap lourd ou handicap normal ?

T : Handicap en tout genre.

I : Des handicap lourd je pense qu'il doit pas euh en avoir.

120 T : Est-ce qu'il euh a eu des adaptations de postes, un accompagnement ?

I : Je sais pas, je suis pas sûr, avec l'expérience que j'ai-je vois pas un handicap lourd, si à la limite, j'avais un ancien collègue qui avait un cancer et qui est passé en mi-temps thérapeutique et je sais pas si il a pas été mis en tant que handicapé et on lui a adapté son, sa façon de travailler.

T : Une reconnaissance de travailleur handicapé ?

I : Ouais, il a eu une reconnaissance de travailleur handicapé après il a eu des horaires adaptés, donc il pouvait plus faire n'importe quoi, donc il a fait un peu plus de, d'administratif, mais c'était quelqu'un de haut placé, après quelqu'un de lambda ou de EDR ou commis, sur un statut employé, j'ai pas eu d'expérience d'une amélioration de, lui trouver un autre poste ou quelque chose comme ça.

130

T : D'accord, ok, et du coup une personne qui est du coup comme ben par exemple comme cette connaissance que tu avais, si elle était simple employé entre guillemet, qu'est-ce qui lui serait arrivé à cette personne ?

I : Je pense qu'il aurait fait en sorte de... Elior ?

T : Oui l'entreprise Elior.

I : Je pense qu'ils auraient fait en sorte de pffit (*fait un geste de mise sur le côté avec la main*).

T : De le sortir ?

I : Ouais, je pense. J'ai pas un souvenir pour moi de, j'ai jamais vu quelqu'un...  
140 Après peut-être l'accompagner pour lui trouver un autre job à coté, mais je pense que, je suis pas sûr qu'ils aient, ils vont pas créer, notre job en plus c'est t'es debout

toute la journée tu vas créer quoi. Si le mec c'est un plongeur et il se coupe le bras tu vas pas lui dire tu vas faire des commandes ou tu vas faire des menus, il a pas la compétence.

T : Ok, donc adaptation de poste possible sur certain poste à partir par exemple d'un statut agent de maitrise c'est possible.

I : Ouais ça dépend de l'intelligence de la personne.

T : Des capacités de chacun.

I : T'as trouvé le mot, c'est plus joli, capacité que intelligence ahah (*rigole*).

150 T : Ok, ahah.

I : C'est plus jolie capacité ouais.

T : Et du coup comme toi ça ne t'ai jamais arrivé de procéder à un entretien d'un personne en situation de handicap, je vais un peu adapter la question, mais est-ce que tu aurais des réticences à embaucher une personne en situation de handicap ?

I : Ouf, ça dépend fort handicap oui.

T : Qu'elle serait ta limite, qu'est-ce que tu définirais comme un handicap qui pourrait qui serait passable et un handicap qui serait trop lourd et pas gérable ??

160 I : Pour moi c'est les trisomies 21, les autistes. A oui, je crois que j'ai travaillé une fois avec un autiste. Pas longtemps, mais je crois que j'ai travaillé une fois avec un autiste, c'était compliqué aussi. C'était à l'école. Et fallait, tu le mettais à un poste, oui, oui, oui, je m'en souviens euh a une voiture un taxi qui venait le récupérer. C'était au Ferradou, euh a un taxi qui venait, qui récupérait le minot, c'était un jeune. Il faisait un stage, un peu long, c'était compliqué par ce que tu pouvais pas le toucher, tu pouvais pas c'était un asper... asteur... aspar... aspeurgueur... asteurgueur.

T : Asperger.

I : Pas asperguez, asperguez il peut faire bouger, ils sont un peu plus sociables. Mais la lui il était vraiment pas sociable, il parlait pas, il faisait des bruits.

170 T : En plus c'est vrai qu'en cuisine on a une ambiance de travail compliqué, c'est bruyant euh a de la lumière qui peut le gêner.

I : Voilà, si on parlait fort ou quoi que ce soit, ça le mettait mal à l'aise il pouvait faire une crise donc compliqué.

T : Pas facile oui.

I : Donc la question ouais lourd, j'évitais.

T : Trisomie 21, autisme, ça des handicaps compliqués ?

I : Ouais, ouais, après une main en moins, sourd...

T : Et quelqu'un de malvoyant ou aveugle ça serait possible ?

I : Ouais mais malvoyant tu le mets dans quoi ? C'est ça le problème. Dans notre métier malvoyant à part l'administration c'est compliqué. Mais sourd aucuns soucis.

180 T : Et quelqu'un qui serait en fauteuil roulant par exemple est-ce que tu penses qu'il serait possible de lui trouver une place ?

I : Oui mais administratif le problème il est là.

T : En production c'est pas possible ?

I : En production, tas toutes les tables qui sont à une certaine hauteur.

T : On a pas le moyen d'adapter, de mettre des postes adaptés pour une personne en fauteuil roulant ?

I : Voilà, faudrait mettre des rampes machin, pour le faire rouler, faudrait agrandir les portes, ça serait compliqué.

T : Donc ça serait un problème de moyens financier, j'imagine ?

190 I : Je pense. Tu le mets où à la plonge ? C'est compliqué avec un fauteuil roulant. Un fauteuil roulant c'est compliqué ouais. Ou alors administratif, à la caisse.

T : À la caisse plutôt ?

I : Ouais à la caisse. Administratif, le matin il arrive il fait les affichages, ...

T : Mais vraiment la production pour toi c'est compliqué ?

I : Production ? Mais t'imagines ? On n'a pas des espaces énormes. Un fauteuil roulant ça prend de la place. Tu le mets où ?

T : Ok, ça serait vraiment trop compliqué en termes d'adaptation d'espace et de poste de travail.

200 I : Il faudrait que les chambres froides comment il fait pour les ouvrir ? Il faudrait que quelqu'un soit là en permanence pour lui ouvrir le temps qu'il puisse rentrer, il pourrait pas tirer une échelle. Ça serait compliqué un fauteuil roulant.

T : D'accord ok. Tu me disais juste avant qu'il euh a des handicaps qui pourraient passer comme la surdité par exemple ou là c'est moins compliqué ?

I : Ouais surdité, mal de dos, jambe en bois, j'ai déjà travaillé avec quelqu'un c'était un gars à l'école il c'était fait couper la jambe. C'était une une...

T : Une prothèse ?

I : C'était un cuisinier et il travaillait, mais ça c'était à l'école quand j'étais à l'école hotelière.

210 T : Ok, et est-ce qu'il euh a des adaptations de postes qui sont possible pour ces personnes-là, ou c'est trop compliqué ? Par exemple toi ton poste en cuisine est-ce que tu penses qu'il est adaptable ou un poste de cuisinier est-ce qu'il est adaptable ou si on enlève une mission d'un cuisinier c'est beaucoup trop compliqué dans l'organisation d'un restaurant ?

I : Non, je pense que c'est, surdité c'était un handicap léger hein pour moi ? On est d'accord ?

T : Oui.

I : Non, je pense qu'il euh a moyen de modifier, d'adapter le truc, ça on peut l'adapter. Si c'est sourd, jambe... comment on appelle ça. Jambe en bois.

T : Prothèse ?

220 I : Prothèse, mes de bras, puisque je pense qu'on peut cuisiner avec, je pense qu'il euh a moyen de faire quelque chose. Aveugle c'est compliqué, malvoyant et sourd

c'est possible. J'ai vu, c'était pas chez Elior, c'était quand j'étais dans le gastro, le plongeur il était sourd et muet et il avait une petite lumière quand on voulait lui parler, on appuyait sur le bouton, la lumière s'allumait et hop il se retournait donc euh a moyen de faire quelque chose. Même eux les sourds que je connaissais ils s'adaptent et ils trouvent des solutions pour se faire comprendre.

T : Mais du coup c'est intéressant ce que tu dis par ce que c'était exactement ma question suivante. Est-ce que tu sais si en cuisine vous avez la possibilité d'avoir des équipements un peu spécifiques comme ça ?

230 I : Je sais pas si chez Elior, si ça peut.

T : Est-ce que tu sais si en cuisine ça existe ?

I : Je sais qu'en cuisine ça existe, ouais, je sais que ça existe mais moi pour l'instant j'en ai pas vu chez Elior, je suis chez Elior depuis 20 ans et j'en ai pas vu chez Elior.

T : Plus particulièrement des équipements ergonomiques ou des trucs comme ça ?

I : Si après des chaussures ergonomiques, des fauteuils pour ceux qui sont en caisse pour ceux qui sont tout le temps debout, j'ai vu des fauteuils en prépa froide. Sur un site la fille elle était en fin de carrière, elle en pouvait plus, elle avait souvent mal au dos et le gérant lui avait acheté un fauteuil pour rester debout, enfin assise, tu vois là ?

240 T : Une chaise haute

I : Une chaise haute, elle s'assillait de temps en temps dans la matinée.

T : À moitié assise.

I : À moitié assise, et puis je te dis quand j'étais en gastro, le plongeur il avait un gyrophare là et quand tu voulais lui parler, tu appuyais sur le bouton, le gyrophare tournait et ça attirait son attention.

T : D'accord ok.

I : Après je sais qu'il existe des lumières qui s'allument pour dire quand quelqu'un veut lui parler, euh a un restaurant qui existe sourd et muet je sais plus où à Paris je crois.

250 T : Ok, d'accord. C'est intéressant. Là j'ai une question plus sur le management, tu disais que à l'époque ces trois personnes qui avaient la trisomie 21, tu avais rencontré des difficultés à les manager et à travailler avec elles, est-ce que ça t'es arrivé de nouveau depuis à avoir du mal à collaborer avec une personne en situation de handicap, à avoir du mal à lui demander de faire telle ou telle chose ?

I : De gros handicap non.

T : Des personnes qui sont réfractaires ?

I : Non, je m'adapte après, non. Après en vieillissant, avec l'expérience j'ai mis un peu d'eau dans mon vin donc je suis un peu plus, un peu moins fougueux et je prends un peu plus le temps.

260 T : Ok, ok, et donc tu disais que tu t'adaptais, comment est-ce que tu pourrais décrire ton management si tu devais mettre un mot par exemple dessus, comment tu décrirais le management que tu as aujourd'hui ?

I : Là avec le personnel normal ou avec le personnel handicapé ?

T : Avec, ton management de manière général, après est-ce que tu changes ton management selon si tu es face à une personne handicapée ou une personne valide ?

I : Oh oui, oui, oui. Mais même avec les valides, j'ai pas le même management avec les valides, même avec les valides, les handicapés c'est selon la personne, euh a des personnes il faut être dur et être sec pour qu'ils avancent et euh en a d'autre il faut leur parler calmement pour qu'ils avancent, c'est en fonction au cas par cas.

270

T : Ok en fonction tu t'adaptes.

I : Voilà mon management c'est selon la personne selon la personne que j'ai en face. J'ai pas de, euh a des personnes avec qui, voilà, un exemple tout con ma seconde de cuisine il faut lui rentrer dedans.

T : Ok. Et qu'est-ce qui lui arrive à ta seconde ? C'est une personne valide ?

I : Ah, oui, oui c'est une personne valide. Et j'en ai une autre personne qui est une EDR et elle s'est une personne valide aussi mais elle par contre il faut parler calmement, posé pour la faire avancer.

T : Ok, tu t'adaptes vraiment en fonction de la personne.

280 I : Vraiment c'est au cas par cas. Au début j'apprends sur tout à les connaître avec les nouveaux arrivants, et après j'adapte ma façon de faire avec...

T : Ok, super. Et est-ce que selon toi, est-ce que tu penses que, quand je dis salarié c'est vraiment tous postes confondus, est-ce que tu penses que c'est au salarié à s'adapter à son emploi ou est-ce que tu penses que c'est à l'emploi à s'adapter au salarié selon les spécificités de chacun ?

290 I : Alors, cette question. Je te dirais euh à 20 ans c'était le salarié qui s'adaptait à l'emploi. Maintenant, je pense que ça commence à devenir un peu l'inverse. C'est à nous presque, malheureusement, moi je dis malheureusement, par ce que ça devient compliqué et je pense que ça devient l'employeur qui s'adapte avec ce qu'il a comme salarié.

T : D'accord ok. Donc ça veut dire que en fait, l'employeur doit faire aussi des concessions aussi aujourd'hui ?

I : Je vois, ouais je pense, faire des concessions peut-être pas mais mettre un peu plus de rondeur, faire en sorte de les suivre un peu plus. Après il faut pas que ça aille dans l'extrême hein. Si les salariés demandent des trucs impossibles et des conneries, non ! Mais je pense maintenant à l'époque où l'on vie et c'est pas que chez Elior et c'est pas que... je pense que c'est une question de généralité, de...

T : C'est un fait sociétal ?

300 I : C'est un fait sociétal, oui voilà ! Pour moi, c'est comme ça que je le vois, par ce que, moi j'ai souvenir au début ou je débute je faisais des heures pas possibles, je faisais du nettoyage de merde, je fermais ma gueule, j'étais là pour apprendre. Et là maintenant, si ils ont pas leur confort, là c'est comme la société, si ils ont pas leur confort comme à la maison, *etc.*

T : Mais du coup est-ce que tu penses, que c'est une généralité ou est-ce qu'il euh a une minorité de personne qui de salarié qui font quand même des concessions aussi ?

I : Oh oui, euh en a, euh a toujours des... oui euh a toujours. Enfin, j'espère et heureusement pour moi. Après c'est peut-être une façon de vieux con qui parle mais oui j'espère, j'espère et je pense qu'il euh en a.

310 T : Donc c'est un petit peu un procédé de donnant donnant aujourd'hui on pourrait dire ?

I : C'est-à-dire je comprends pas ta question ?

T : C'est-à-dire que aujourd'hui ça pourrait être un peu du donnant donnant c'est-à-dire que le salarié va donner un petit peu va faire des effort, et l'entreprise fera aussi des efforts ?

I : Ah oui, oui, il faudrait que ce soit comme ça.

T : Aujourd'hui c'était un petit peu ça, alors que à l'époque tu disais que c'était du non catégorique c'était dans le sens de l'entreprise.

320 I : Pour moi c'était l'entreprise d'abord, après avant on travaillait pour une entreprise, on était fier de son entreprise. Là je suis pas sûr que ce soit Elior Sodexo ou quoi que ce soit, les trois quarts des employés s'en foutent complet. C'est le travail pour le salaire. Leur principale priorité là c'est, est-ce que ce soir je vais pouvoir aller au cinéma, est-ce que je vais regarder Grey Anatomie à la télé. C'est ça pour moi, là je pense les jeunes, pas que les jeunes, la génération qui arrive derrière, les 30/35 ans, je pense que les gens qui se lèvent. Avant ils étaient fidèles aussi, là les jeunes ils sont plus fidèles, je dis les jeunes, je vais passer pour un vieux con, les jeunes même les trentenaires, les 30/35 ans. Depuis le covid j'ai trouvé ça. J'ai trouvé depuis le covid euh a un changement énorme. Avant les gens ils étaient fidèles à leur entreprise.

330 T : Ok, bon du coup maintenant pour parler de choses un peu moins fun c'est sur l'aspect légal, est-ce que tu sais si il existe des lois qui règlementent l'embauche de personne en situation de handicap ?

I : Je pense qu'il doit euh en avoir, oui, mais je les connais pas.

T : Ça te parle, mais tu les connais pas.

I : Non ouais en plus honnêtement ça ne m'intéresse pas, là j'ai déjà assez de travail avec les normaux donc handicapés. Quoi que ça serait peut-être mieux...

T : Finalement. (*en haussant les sourcils*)

340 I : Peut-être que ça serait mieux, je sais que j'avais le sourd et muet, c'était une super expérience que j'avais avec lui. C'était un bosseur, c'était super agréable. Par contre lourd, pfff.

T : Et du coup tu sais que ça existe mais tu les connais pas, ...

I : Par ce que je m'y intéresse pas.

T : Est-ce que ces mesures gouvernementales tu sais si elles sont suffisantes pour aider ces personnes-là ? Ou est-ce que vraiment t'as pas d'avis là-dessus ?

I : Je sais pas, je sais pas. Non je pense que à l'époque où l'on vit maintenant, c'est pas comme à l'époque c'était plus compliqué je pense euh a 20/30 ans en arrière que maintenant, pour quelqu'un d'handicapé. Mais après, c'est compliqué, j'avais oublié, mais on a travaillé avec une Lucie aussi, c'était une EDR, je l'avais oublié elle, non c'est compliqué.

350 T : Et qu'est-ce qu'elle avait comme particularité ?

I : Oh ben elle avait, je sais pas si elle était pas autiste, elle te disait qu'elle avait pas de handicap mais si, si, elle oubliait tout, elle était dans son monde à elle, dans sa bulle, elle pouvait oublier de se laver...

T : Elle faisait des erreurs dans son travail ?

I : Elle ? C'était à surveiller comme le lait sur le feu.

T : Par ce qu'elle pouvait faire des erreurs qui pouvait engendrer un cout financier ou des erreurs qui pouvait blesser une personne ?

I : Ah, cout financier et blesser une personne, je pense c'était même certain même.

T : Ça pouvait être dangereux ?

360 I : Ah si tu la surveillais pas ça pouvait être dangereux.

T : Ok mais elle vous a jamais dit si elle avait réellement une pathologie ou quoi que ce soit ?

I : Non j'ai pas le souvenir, non, non, peut-être qu'elle l'a dit à ma supérieure mais non elle était si on l'écoutait elle était pas handicapé elle avait juste un petit

problème, mais bon le problème était énorme. Je l'avais oublié tiens elle. Ouais non, ta question avant c'était ?

T : Est-ce que tu penses que les mesures gouvernementales aujourd'hui sont suffisantes ?

I : Peut-être pas par ce qu'il euh a pas assez de suivit.

370 T : Pas assez de suivit ?

I : Ouais par le gouvernement, je pense, par ce que je sais pas.

T : C'est-à-dire, tu veux dire que le gouvernement les aide à s'insérer dans l'emploi, mais une fois qu'ils euh sont euh a plus le suivit derrière, est-ce que ça se passe bien ?

I : Ouais peut-être. Non la vraiment je suis inculte, je sais pas quoi répondre.

T : Non, non, ne dis pas ça, c'est ton avis.

I : Je sais pas si c'est suffisant ou pas suffisant... Je pourrais pas dire.

380 T : Peut-être que finalement ça pourrait dire, ça pourrait signifier que le gouvernement ne communique pas assez, puisque tu n'es pas au courant de ces aides. Peut-être que le gouvernement ne communique pas assez dessus.

I : Je sais, je me doute qu'il doit euh avoir des aides, je saurais pas qui aller voir, ...

T : Et est-ce que tu sais si Elio a mis en place des choses pour aider...

I : Non, je saurais pas te dire non plus, je sais pas du tout.

T : Soit des outils, des formations, des sensibilisations ?

I : Non ça je sais pas du tout, peut-être qu'il doit euh en avoir, je me suis pas renseigné, je n'ai pas eu besoin d'aller voir.

T : Ok et donc à l'époque quand tu étais face à ces trois personnes-là, est-ce que des aides existait tu en avais besoin, heu pardon tu avais accès à ces aides-là ?

390 I : Non, non, non, j'avais accès a rien du tout mais comme je te disais c'était un remplacement donc à la limite on s'en battait... on s'en foutait c'était juste un

remplacement, on m'a mis là, on m'a dit fait, mais on m'a dit fait attention c'est tout ce qu'on m'a dit. Mais c'était juste une mission et après basta terminer.

T : Après tu retournais sur ton site ?

I : Après je retournais sur mon site normal donc on ne m'a pas formé ou quoi que ce soit.

T : Ok, du cou on arrive sur la fin. Est-ce que tu pourrais me donner une définition si tu sais ce que ça veut dire et que tu as déjà entendu ce terme, la stigmatisation ? Qu'est-ce que pour toi ça évoque ?

I : Stigmatiser...

400 T : Stigmatiser, la stigmatisation.

I : J'ai du mal à le dire déjà. Pour moi stigmatisation c'est quand on...

T : En deux trois mots qu'est-ce que ça t'évoque est-ce que c'est positif, négatif ?

I : Non pour moi c'est négatif, chais pas tu vois un black arriver tu dis chais pas c'est tous des brèles ils sont tous mou-du-cul, t'as un arabe qui va arriver tu vas dire c'est un voleur, t'as un gitan qui va arriver... non ça c'est de la stigmatisation. Non ça n'a rien à voir chaque personne est différente, chaque personne à sa façon de voir, donc faut d'abord discuter avec les personnes et après tu vois, tu peux avoir des handicapés cool, des handicapés...

T : Ok donc pour toi c'est ça la stigmatisation ?

410 I : Ouais pour moi la stigmatisation c'est quand tu... je me suis pas trompé c'est ça ?

T : En gros c'est ça, c'est une des parties.

I : Ouais c'est tu mets, lui c'est un espagnol donc c'est un con.

T : Ok c'est de la stigmatisation. Ok super est-ce que tu penses qu'on a oublié quelque chose, une expérience tu te rappelles qu'un truc que tu voudrais partager...

I : Non rien de particulier.

T : Ok et pour terminer est-ce que en deux phrases tu pourrais me résumer l'échange et me dire ce que t'en as pensé s'il te plait ?

I : C'était bien.

420 T : Ça t'a plu ?

I : Ouais ça m'a plu, j'ai pas l'habitude de parler comme ça.

T : Ok et qu'est-ce que t'en retiens ? Qu'est-ce que t'en as pensé ?

I : Ben tu sais quoi je pense que en rentrant ce soir, je vais aller jeter un œil sur le handicap pour savoir ce qu'il euh a. Ou je vais poser des questions à mon épouse qui est peut-être plus calé que moi. Par ce que elle elle a un poste de direction donc je vais peut-être en parler avec elle et savoir e qu'elle en pense...

T : Ok ça peut ouvrir un dialogue du coup.

I : Voilà voir e qu'elle en pense, lui poser des questions, voir si elle connaît des trucs.

430 T : Super.

I : Ouais j'en parlerais à mon épouse c'est un truc à faire.

T : Parfait ! Merci beaucoup, merci du temps que tu m'as accordé.

I : Merci.

Entretien d'une Responsable de Restaurant, Elior Restauration France

Le jeudi 25 juillet 2024

I : Interviewé

T : Thomas Gogosza

T : Bonjour, merci de m'accorder de ton temps. Du coup dans le cadre de ce mémoire... je vais t'interviewer. C'est une interview qui sera anonyme, sauf si tu me laisses l'autorisation de lever l'anonymat. Et ce sera donc enregistré pour que je puisse retranscrire derrière.

I : Ok.

T : On peut euh aller ?

I : Pas de soucis.

10 T : Allez, parfait. Du coup, est-ce que dans un premier temps, tu pourrais commencer par te présenter en donnant ton âge, ta situation professionnelle, tes expériences, tes formations, tes diplômes, le poste que t'occupes aujourd'hui, ... un petit peu tout ça ?

I : Oui. Alors... Je suis Mme X. J'ai 45 ans. Je suis issue...euh... ça fait 17 ans que je travaille pour le groupe Elior. Je suis issue de la restauration. J'ai fait un IUT « technique de commercialisation » et une licence de management hôtelier, sur le campus de Montpellier. J'étais destinée à travailler dans la grande distribution, et après un stage chez Métro, en fait la restauration m'a plu et je me suis lancée un petit peu là-dedans. J'ai commencé par de la restauration commerciale, et... dans  
20 ma vie personnelle, j'ai été obligée de faire des choix. Donc, la restauration collective m'allait bien vis-à-vis des horaires et de la situation professionnelle de mon époux. Donc je me suis lancée là-dedans et j'ai continué. Aujourd'hui... j'ai touché un petit peu à tout. J'ai commencé d'abord avec le groupe Ansamble, où j'ai fait du médico-social. J'ai fait aussi les groupes d'une société X. J'ai fait de la cuisine centrale, du service traiteur. J'ai basculé après au sein du groupe Elior, au niveau du rachat, et ils m'ont gardé avec mon ancienneté. J'ai commencé en tant que n°2 sur un restaurant d'entreprise de Toulouse. On faisait plus de 2000 couverts avec 47 personnes en gestion. Et ensuite, j'ai fait la création d'un restaurant d'entreprise à

30 Labège de 250 couvert/jour à l'époque. On a résigné le contrat, et après j'ai pris anciennement mon restaurant d'entreprise actuel, où je suis responsable de restaurant et où on fait 650 couverts jour, à peu près. Voilà.

T : Super. Du coup, ouais... une expérience en restauration collective vraiment très variée ! T'es passée un petit peu sur tous les postes (*elle acquiesce*), sur tout type de site, tout type de contrat... Et du coup, tu disais que c'était dû à ta situation perso à l'époque que tu es venue en restauration collective. Comment tu as entendu parler de la restauration collective ? C'était grâce à ton stage que tu avais fait chez Métro, que tu connaissais les entreprises de restauration collective ? T'étais en contact avec elles ?

40 I : Non. J'étais en contact avec un commercial, qui est un ami à moi, et... j'ai eu en fait... sur la restauration commerciale, je commencé en fait à être en déclin, et j'étais énormément en contact avec lui, et c'est lui qui m'a fait découvrir la restauration collective. Il m'a dit : « il euh a une opportunité ».

T : Donc chez Ansamble ?

I : Chez Ansamble.

T : Ok.

I : Et du coup, j'ai déposé mon CV en candidature spontanée. Ils avaient besoin de quelqu'un pour un remplacement sur, euh... sur anciennement la Clinique du Cours Dillon, donc sur du médico-social. Et du coup, à la base c'était un remplacement, et j'y suis restée.

50 T : D'accord, ok.

I : Voilà, c'est comme ça que j'ai découvert la restauration collective. Autrement, je ne la connaissais pas.

T : Ok.

I : Voilà, je la connaissais pas.

T : Et du coup, c'était un petit peu selon les opportunités d'évolution du moment, évolution professionnelle, où c'était ton choix, ta volonté de vraiment bouger dans la restauration collective ?

I : Ouais, c'était mon choix.

T : C'était ton choix, de voir de tout ?

60 I : Oui, je bouge beaucoup. Ouais. Je bouge pas mal, en fait. Je pense qu'après 5 ans... après 4 et 5 ans, selon la grosseur des sites, je pense que j'ai fait le tour, et je pense plus rien apporter, j'ai tout apporté aux équipes et y'a des choses... j'ai tout apporté aux équipes. Mon but c'est de les faire évoluer, de les faire grandir, de me faire grandir moi aussi professionnellement. Et après je pense bouger, pour ma carrière, pour moi. À chaque fois j'aime bouger, j'aime avoir plus gros, me remettre un coup de pression, voilà... me rechallenge, en fait... Beh, parce que du coup, je pense qu'au bout de 5 ans sur un site après on voit plus rien.

T : Mmh, on commence à stagner...

I : On commence un petit peu à stagner, ouais. Et ça me redonne un coup de boost.

70 T : Ok. Et du coup, qu'est-ce qui t'as le plus plu dans toutes ces expériences-là en restauration collective ? Finalement, est-ce qu'il euh a une qui ressort un petit peu par rapport aux autres ?

I : Euh... Ouais ! Ici, au restaurant.

T : Donc de l'entreprise.

I : Ouais, de l'entreprise.

T : Ok.

I : Oui, je suis pas faite pour le médico-social.

T : Médico-social non ?

80 I : Oui, je suis pas faite pour le médico-social. Le site X ça été une bonne expérience, mais ça a été extrêmement compliqué, euh... avec le partenaire social. Parce que... ils passaient... malheureusement, les pauvres (*en ricanant*) ... ils passaient d'« employés de la société X » à « employés Ansamble »

T : Ok. C'était en auto-géré au début et...

I : Ouais. C'était en auto-géré au début et ils étaient absolument pas du tout contents de ce que pouvait leur offrir le groupe Ansamble. Donc, c'était grève sur

grève sur grève. Ils avaient décidé de pas travaillé. Ils perdaient tous les avantages de la société X. Donc, voilà, ça a été vraiment plus des pensements que j'ai mis à la société X pour essayer de maintenir une prestation, pour que les convives puissent manger. Donc, ça a pas été... (*en rigolant*), ça a pas été une expérience folichonne à sur le site de la société X.

T : Ah ouais, très compliqué quoi.

I : Ouais, un petit peu compliqué quoi... Donc, c'est vrai que je me suis posée pleins de question : est-ce que je suis vraiment faite pour travailler dans le public après ? Enfin, voilà. Avec un contrat vraiment hyper bordé, hyper... (*avec des mouvements de mains*). Je ne savais pas trop. Après j'étais déjà beaucoup plus jeune, j'étais beaucoup... voilà. Et j'ai eu l'opportunité de bouger, donc j'ai bougé.

T : Et le médico-social du coup, c'était pour quelles raisons que ça ne t'a pas plu ?

I : C'était un remplacement. C'était un remplacement, parce que le directeur n'était pas bien. Et donc, après il a repris sa place.

100 T : Mais t'as pas souhaité continuer.

I : Non, j'ai pas souhaité continué. J'ai trouvé que c'était compliqué... la gestion des mixés, ne pas se tromper : les mixés A, les mixés B... Voilà, je trouve que c'était énormément (*en haussant le ton*) de responsabilité, et pas assez de moyens, et pas assez de mains d'œuvre.

T : De moyens de l'entreprise, de moyens financiers ?

I : Des moyens des deux côtés. Des deux côtés. Autant des moyens que la clinique pouvait mettre à disposition pour que ce soit pérenne. Et autant de l'autre côté, avec le groupe Ansamble, où beh c'était un petit peu à flux tendu. Les locaux était toujours ultra vétuste, et euh... J'étais craintive, en fait.

110 T : Ok.

I : Je partais le soir, je partais pas sereine. Entre les mixés, quelqu'un qui s'étouffe... (*il acquiesce*) J'ai toujours cette part de sensibilité, où ouais je peux pas.

T : Ouais. Ok, d'accord, je comprends. Hum... Du coup, pour rentrer un petit dans le cœur du sujet de mon mémoire... c'est un mémoire qui traite sur l'insertion du personnel en situation de handicap en restauration collective. Euh, donc j'aurais

quelques questions à te poser. La première serait : est-ce que tu as déjà été confrontée à un collaborateur en situation de handicap ?

I : Oui.

120 T : Ok. Et est-ce que tu as eu été accompagnée, formée, sensibilisée sur comment intégrer un personnel, un collaborateur en situation de handicap ?

I : Alors, ces quelques années ça s'est quand même un petit peu plus démocratisé, donc oui. On est un petit peu plus accompagné. Mais avant, on n'était pas accompagné du tout.

T : Ok. Plutôt récemment du coup ?

I : Ouais.

T : D'accord. Et, tu disais que tu as déjà eu travaillé avec des personnes dans cette situation-là. Est-ce que déjà tu peux nous en dire un petit peu plus ? Faire un retour d'expérience ? Présenter un des cas, par exemple ?

130 I : Alors, ça dépend d'abord du degrés d'handicap. Nous ici, sur le restaurant, on a des personnes qui ont des reconnaissances RQTH. Donc c'est juste une adaptabilité, avec leur poste de travail, leur mettre des moyens. C'est ce qu'on a fait ici. On leur a mis des moyens en place. On a récemment eu un cas où la personne avait une reconnaissance RQTH, mais c'était beaucoup plus poussé en fait. J'avais pas les moyens, et j'avais pas la méthode pour l'accompagner.

T : D'accord, ok. Et même en jetant un petit peu une « bouteille à la mer » auprès du groupe Elios, est-ce que vous avez pu recevoir une aide du groupe ou pas spécialement ?

I : Alors, les aides, oui on les a eues, puisqu'on a demandé d'orienter le collaborateur sur des numéros.

140 T : Ok. Et, est-ce qu'en amont de ça, tu as déjà effectué un entretien d'une personne en situation de handicap ?

I : C'est-à-dire ?

T : Faire un entretien de ces personnes-là avec qui tu as collaboré en situation de handicap, est-ce que par exemple, l'une d'elles c'est toi qui avait fait son entretien d'embauche ?

I : Oui.

T : C'est toi qui les recrutais ? (*elle confirme*) Et du coup, est-ce que tu pourrais nous faire un retour d'expérience ? Comment s'était passé l'entretien ?

I : Elle me l'a pas dit au tout départ. Le souci c'est ça. C'est que je pense qu'elles  
150 ont tellement peur de pas se faire embaucher qu'elles te le disent pas.

T : Ok. Ils le disent pas nécessairement à l'entretien.

I : Et j'ai l'impression qu'ils sont plus... Déjà, quand t'arrives sur un entretien d'embauche très stressé, t'as un petit peu la peur. Tu vois que c'est pas tout à fait naturel, c'est pas tout à fait détendu. Et là, la personne nous l'a pas dit réellement.

T : Ok.

I : On s'est retrouvé un petit peu après... Cette personne on l'a prise... J'avais détecté au départ qu'elle avait quand même un souci. Mais je pensais qu'en l'accompagnant, elle allait euh arriver. Mais en fin de compte, elle euh ait pas arrivé du tout. Et tout ce qu'on lui a envoyée comme aide, comme attention, elle n'en a  
160 pas voulu. Elle l'a pas fait.

T : D'accord ! (*surpris*)

I : Elle a pas mis... Nous on a mis tout en œuvre de notre côté pour essayer de l'accompagner, pour lui donner les bons numéros de téléphone, pour lui donner les bonnes personnes à aller voir, mais elle n'a pas fait tout ça. Elle a pas pris la corde qu'on lui a tendue pour essayer de s'aider elle-même.

T : Oui, je vois. Ok.

I : Et, je pense qu'il euh a des degrés de handicap. Je pense que, à moment donné, on est limité. Je ne sais pas si c'est par faute de... moyens ? Euh... on pourrait les intégrer correctement, mais il faudrait qu'elles soient accompagnées, un petit peu  
170 comme on accompagne des enfants, qui ont des personnes à côté d'elles.

T : Comme des auxiliaires de vie, par exemple.

I : Ou des auxiliaires scolaires. On appelle pas ça des ATSEM ? Ça a un nom particulier...

T : Des AVS. Des auxiliaires de vie scolaire.

I : Voilà ! C'est ça. Des AVS, et ils sont accompagnés en permanence. Beh là, pour cette personne, il m'aurait fallu une AVS.

T : Ah ouais ?

180 I : Oui. Parce que sont degrés son degré de handicap et son handicap ne me permettait pas favorablement de la faire évoluer. Elle se mettait en danger elle-même, et elle mettait en danger les autres.

T : Ok. Donc travailler en autonomie là c'était...

I : Non, c'était pas possible. C'est pour qu'on lui avait conseillé de... On s'était renseigné, et on avait une autre collaboratrice qui avait un contact dans la DSI, qui accompagnait les personnes avec un handicap, avec des difficultés à des degrés différents. Mais, elle euh a jamais été. Donc, en fait, on a pas de résultat.

T : Et du coup, cette personne, elle était à quel poste ?

I : Aide pâtissière.

T : Ok. Et ça consistait en quoi ses missions ?

190 I : À seconder la personne qui était en poste en pâtisserie.

T : Dans toutes les taches de la pâtissière, elle la secondait... Ok.

I : Après, elle avait un problème de mémoire.

T : En plus, qui s'ajoutait ?

I : C'était ça son handicap.

T : Ah ! D'accord.

I : Son handicap c'était qu'elle avait un problème de mémoire. Elle avait un problème de mémoire, un problème de stress, ... Toute situation était anxiogène pour elle.

200 T : Ok. Effectivement. Et du coup, pour le cas de cette personne, le groupe Elixor n'a factuellement rien mis en place pour finalement permettre d'adapter un petit peu son poste ?

I : Non. On l'a envoyé à la médecine du travail.

T : Aujourd'hui, donc elle...

I : Elle est licenciée. Elle a été inapte au poste.

T : Ok. Et y'a eu une étude pour un reclassement, ou quelque chose ?

I : Oui.

T : Ok, d'accord. Très bien. Pour ce qui est de l'accessibilité à l'emploi, est-ce que toi tu as des réticences à embaucher une personne en situation de handicap, par rapport à l'efficacité qu'elle pourrait avoir dans son travail ou dans la réalisation de ses missions ?

210 I : Alors, non. Mais, il faut que ce soit clair dès le départ, pour savoir jusqu'où on peut aller, jusqu'où on peut l'accompagner, parce qu'on a tous des limites. Donc non, je suis absolument pas du tout réticente en fait, parce que je pense qu'une personne, si elle est bien accompagnée, elle peut s'épanouir correctement, et elle peut gagner en autonomie. Et pour ça, il faut qu'on nous mette des moyens en place. Sans moyens, c'est pas possible. Et les moyens, pour les accompagner, beh c'est qu'il euh ait quelqu'un vraiment avec elle.

T : Là, dans le cas de cette personne-là ?

220 I : Oui, effectivement. Parce que son handicap était beaucoup trop poussé. Par contre, ce que je trouve... C'est pas que je ne trouve pas ça correct, c'est qu'il euh a pas cette fluidité des personnes qui ont des déficiences ou qui ont des handicaps, elles vous le disent pas d'elles-mêmes. Donc, je pense que pour les intégrer correctement, il faudrait qu'on travaille en parallèle, par exemple, avec des organismes comme la DSI, qui eux cherchent à intégrer des personnes handicapées et qui les accompagnent. Je pense que c'est plus facile...

T : ...qu'ils soient représentés ? (*en même temps*)

I : C'est ça. Je pense que c'est plus facile de passer par un intermédiaire pour les intégrer dans une société. Je pense qu'ils ont plus de facilités à parler à des spécialistes ou à des recruteurs, et eux d'évaluer leurs degrés de handicap, pour pouvoir après les intégrer sur le bon poste.

230 T : Et ouais, les renvoyer après au poste dans l'entreprise qui sera le plus adapté en fonction des besoins et des spécificités de chacun.

I : Oui, oui. C'est ça. Parce qu'ici sur le restaurant, y'a un collaborateur qui arrive de cette société qui s'appelle DSI.

T : D'accord !

I : Et en fin de compte, il gagne en autonomie. Toutes les semaines, il euh a quelqu'un qui vient qui l'accompagne, qui voit que ça se passe bien... Et je trouve ça super quoi ! Parce que beh... il super bien été intégré, à chaque fois il est accompagné.

240 T : Et cette société, DSI, comment ça s'est passé ? Comment vous avez été en contact euh... ?

I : Moi, j'ai jamais été en contact avec DSI. C'est notre collaboratrice, notre seconde de cuisine, qui a un ami qui travaille à DSI, qui s'occupe du recrutement chez DSI pour les personnes en difficultés. C'est comme ça qu'on l'a connu. Autrement, je ne connaissais pas cet organisme-là. Et du coup, ça m'a fait voir que effectivement, le collaborateur qui a été embauché ici, qui fait la distribution du courrier, beh il avait un polo avec marqué « DSI ». Et du coup il fait partie de cet organisme-là, donc ça veut dire qu'on arrive à bien les intégrer puisqu'il travaille sur le site du restaurant, il distribue le courrier, les colis, il fait de la réception, ... Enfin, il est autonome sur pleins de choses ce collaborateur. Mais, il fait partie de DSI. Et, je trouve qu'il a pris  
250 en autonomie, en confiance, ... Même pour vous aborder, pour vous parler, et il est souvent accompagné... d'une « AVS », d'un accompagnateur en fait, qui vient faire des points avec lui.

T : Un tuteur ?

I : Oui, effectivement, comme un espèce de tuteur. Et je pense que c'est ce qu'il faut si on veut bien les intégrer, et qu'ils soient bien. Parce qu'on ne peut pas venir au travail en disant : « Mon Dieu, qu'est-ce qu'il va m'arriver ? Et je vais leur cacher mon handicap... ». C'est pas possible.

T : Effectivement. Donc, il euh a une crainte de communiquer sur ça avec son responsable, avec son manager ?

260 I : Oui.

T : Ok. Et est-ce que selon toi, il euh aurait des handicaps qui seraient... on va dire « incompatibles » avec la restauration collective ? Est-ce qu'avec certains types de handicap, ça serait vraiment trop compliqué de trouver une place en restauration collective ?

I : Non, je ne pense pas.

T : Tous les handicaps seraient adaptables ?

I : Avec un accompagnement, avec des moyens, avec des visites, comme on peut faire visiter des locaux à un alternant qui viendrait pour un stage, ou des personnes qui voudraient se réinsérer, ou des personnes qui veulent... Je pense que rien n'est infaisable.

270

T : Que ce soit pour une personne aveugle, une personne en fauteuil roulant, ou une personne avec un maladie comme, je ne sais pas... la Trisomie 21, tout poste est adaptable en restauration collective ?

I : Je pense que oui. (*silence*) Peut-être pas aveugle.

T : Question de moyens, du coup ?

I : Oui. (*silence*) Je pense que la vue, c'est primordial. Mais, je pense qu'on peut largement accueillir quelqu'un avec une Trisomie 21, avec un accompagnement. Et je pense que ça nous ouvrirait à nous aussi en fait. Ça amènerait peut-être un petit peu plus de bienveillance sur site. Et de lui accorder de l'importance aussi. Mais pour ça nous, collaborateur lambda, on est pas assez bien formés dessus...

280

T : Ok. Que ce soit collaborateur encadrant, ou même employé ?

I : Oui, c'est ça, tout à fait. Si un jour, ça se décide, il faut effectivement mettre des moyens en place, beh il faut faire, comme Elicor peut faire des formations de tuteurs, soit en présentiel ou en distanciel. Je pense que ça peut se faire. Il doit euh avoir des comportements à adopter et à ne pas adopter pour intégrer ces personnes-là correctement. Mais après, je pense qu'il faut juste après évaluer le degré de

handicap et de faisabilité. Mais, je pense que ça doit pouvoir se faire, en mettant les moyens.

290 T : Ok. Et donc il serait question d'adapter le poste... d'adapter les équipements aussi peut-être ? Est-ce qu'il euh a certains équipements qui peuvent être adaptés selon les handicaps ? Par exemple, tout à l'heure je parlais d'une personne en fauteuil roulant, est-ce que tu sais s'il existe des plans de travail à hauteur pour ces personnes-là ?

I : Oui, il euh a des plans de travail qui peuvent se régler.

T : Donc, c'est vraiment une question de moyens, question financière... de volonté aussi, que ce soit du client ou du groupe Elior, de se lancer dans ce genre de « mission ». (*elle confirme*)

300 I : Après ce doit être... je pense que ce sont des budgets qui doivent être aussi un petit peu colossaux. Parce que des plans de travail amovibles, qui se règlent sur la hauteur, à mon avis, c'est peut-être compliqué de changer tout le mobilier. Mais, question de moyens, je pense.

T : Ok. Hum... et donc, pour parler d'un côté un peu moins « fun », l'aspect légal, est-ce que tu sais s'il existe des lois qui permettent de réglementer l'embauche de personne en situation de handicap ?

I : Non.

T : Non, tu n'es pas au courant ?

I : Non.

T : Même vaguement entendu parlé ?

310 I : Oui, vaguement entendu parlé, oui, effectivement. Je sais que si on parle des personnes en situation de handicap, il euh a un pourcentage, je pense, à respecter. Et l'entreprise qui les embauche à une aide.

T : Et est-ce que tu penses que ces mesures gouvernementales en termes de « quotas », si on peut dire, tu penses qu'elles sont suffisantes ? On en entend assez parler ?

I : Non. (*en même temps*)

T : Est-ce que les collaborateurs en situation de handicap connaissent aussi quand même ces lois-là peut-être, auxquelles ils ont le droit et qui les protègent ? Qu'est-ce que tu en penses de ça ?

I : Beh je pense qu'on en parle pas assez, qu'on est pas assez sensibilisés...

320 T : Que ce soit les valides ou les invalides ?

I : Oui. Et les personnes en situation de handicap après, c'est un petit peu comme tout en fait, ça dépend le degré qu'elles ont de leur handicap.

T : Tu veux dire pour bénéficier de ces aides-là, et pour se sentir « handicapé », se dire : « ok d'accord, je suis une personne handicapée, donc j'ai le droit à cette aide-là » ?

I : (*silence*) Ah dans ce sens-là ?

T : Ou tu sous-entendais pour l'entreprise ? Qu'elle puisse faire bénéficier ses collaborateurs de ces loi-là ?

330 I : (*silence*) Oui, ok... Sur les deux tableaux. Il euh a autant de personnes qui peuvent être super bien renseignées, et qui savent ce dont elles ont le droit. Et après, t'en as qui sont absolument pas du tout renseignées, qui ne savent pas.

T : Ok.

I : Mais après, effectivement, nous de notre côté, si c'est pas toi qui va à la pêche aux informations (*T : ricane*) ... et là c'est pareil en fait ! Justement, en discutant, je te : « non, je ne suis pas assez bien renseignée dessus ». C'est pas normal. C'est pas dans la normalité qu'on ne soit pas renseignés là-dessus. (*il acquiesce*) Et donc, si t'es pas renseigné et que tu ne sais pas réellement ce que tu dois faire, comment veux-tu intégrer quelqu'un en situation de handicap correctement ?

340 T : Ok donc, peut-être un tabou encore sur ce sujet-là, et qui fait qu'en fait on en parle pas assez ?

I : Ouais.

T : On communique pas assez dessus effectivement. Ok.

I : Après, il doit euh avoir des communications... Les communications sont faites au sein du groupe Elior. Je ne peux pas vraiment dire qu'elles ne sont pas faites, parce qu'on les voit passer.

T : C'était justement ma question suivante : est-ce que le groupe Elior a des outils de communication par rapport à tout ça aussi ? Est-ce des lois, mais au niveau d'Elior en fait, internes à l'entreprise, qu'on se force à appliquer ?

350 I : Oui, oui. Tu les vois passer. J'ai l'impression que c'est ça, en fait. Je te donne mon ressenti personnel... Mon ressenti personnel c'est que Elior fait son travail, dans un cadre obligatoire, où on te balance une information sur le PC, et effectivement t'as la journée de l'handicap, et la sensibilisation à ci, et la sensibilisation à ça... mais ça t'es balancé comme ça sur l'ordi. Donc, tu le vois passer...

T : Tu reçois une newsletter...

I : Voilà. Tu reçois une newsletter, et voilà.

T : D'accord, ok.

360 I : Tu la reçois. T'as le temps, t'as pas le temps. Tu la lis en diagonale, tu la relis dans une autre diagonale, ... Et après tu la laisses de côté et c'est classé. Alors que, si tu veux vraiment faire une sensibilisation, si tu veux capter l'attention de quelqu'un, je pense qu'une communication en feedback, y'a rien de mieux.

T : Mais du coup, qu'est-ce qui fait que cette communication ou ces outils-là n'aboutissent pas plus, ou n'ont pas plus d'impact ? Est-ce que c'est parce que y'en a trop ? Ta boîte mail est polluée de communications internes comme ça ? Est-ce que c'est une question de temps ? Une surcharge de trop de choses ? Ou cette communication-là est mal faite ?

370 I : Je peux pas te dire si elle mal faite ou bien faite parce que je la lis en diagonale... Je pense, qu'il euh a plusieurs paramètres en fait, où on reçoit des centaines et des centaines de mails par jour, donc à moment donné tu priorises. (*il confirme*) Après tu procrastines. Tu te dis : « Bon beh ça, je verrai ça plus tard ». À force de repousser, c'est plus dans ta *To do list* de priorités, et comme il euh a personne au-dessus de toi qui te dit : « attention il faut que vous accordiez de l'attention, parce que... ». Ça tombe dans les abîmes et ça passe à l'as.

T : Ok. Très bien. Est-ce que tu penses qu'Elior pourrait faire plus de ce côté-là aussi ? Ou est-ce qu'il euh en a déjà trop ?

I : (*silence*) Est-ce qu'il euh en a trop... ? Je sais pas... Euh... Est-ce qu'Elior pourrait faire plus ? On peut toujours faire plus !

T : Faire mieux.

380 I : On peut toujours faire plus, on peut toujours faire mieux. Mais, effectivement, si on se lance cette mission, dans cette politique, de se dire « beh oui, effectivement, il faut peut-être un petit peu plus accorder d'attention à ces personnes-là » ... il faut faire mieux que ce qu'on fait là.

T : Ok, ouais. Faire moins, mais mieux, peut-être ?

I : Oui, moins mais mieux.

T : Ok.

I : Moins mais mieux. Et y'a aussi quand on se retrouve dans les réunions de secteurs en fait. Ça peut être aussi un sujet qu'on peut aborder, sur des expériences...

T : Un échange...

390 I : Un échange, avec des ateliers, avec des personnes aussi en situation de handicap qui viendrait nous expliquer...

T : Internes au groupe ?

I : Internes ou pas. Mais, pour te sensibiliser. Mais, je pense que le meilleur moyen de communication, effectivement, ça reste quand même la communication verbale et le feedback que tu peux avoir, en fait.

T : Plutôt qu'un mail.

I : Ouais. Moi personnellement, je suis désolée mais j'y accorde de l'importance... Enfin... Non ! Je peux pas te dire que j'y accorde de l'importance, parce que c'est pas vrai ! Parce que du coup je me dis : « tiens je verrai ça demain ». Et je vois qu'il euh a des couleurs, je vois qu'il euh a un truc qui a été fait... Donc je peux pas dire

400 que ça a pas été fait, mais si ça doit avoir une très grande importance, beh malheureusement c'est pas assez mis en avant.

T : D'accord, ok. Beh la question suivante c'était : est-ce que ces outils-là, tu euh as eu accès pour un de tes collaborateurs ? Donc, oui. Mais, finalement, ils ont pas été utiles ou pertinents ?

I : Oui.

T : Ok. Parce que tu euh avais accès, par exemple, pour la collaboratrice qui avait certaines complications, mais finalement c'était pas forcément pertinent ou applicable à son cas à elle ?

I : Oui, c'est ça. Un petit peu des deux. Et puis, après, quand tu as pas de retour...  
410 Il faut aussi que ça puisse marcher dans les deux sens. Et justement, comme elle était pas accompagnée, et que toi tu peux pas te considérer comme un personnel accompagnant en fait, parce que c'est pas possible...

T : Ah beh oui ! Chacun... notre métier, c'est la restauration.

I : Donc, ouais, automatiquement à force de la relancer, beh elle, elle se sentait un petit peu persécutée, et ça créait quand même... pas une zone de conflit, mais elle se sentait persécutée, elle s'était mise sur la défensive. Toi tu savais plus comment faire. Est-ce que tu devais lui en parler ? Est-ce que tu ne devais pas lui en parler ? Quand tu lui en parlais pas, elle te reprochait de ne pas lui en avoir parlé. Quand tu lui en parlais trop, elle te reprochait de lui en parler trop. (*il souffle un rire*) Donc à  
420 un moment donné c'était un petit peu compliqué. Et c'est vrai que tu te dis : « bon beh dans ces moments-là, effectivement, malheureusement je n'ai pas que vous à gérer ». C'est compliqué. Donc... Et si y'avait eu une personne qui aurait compris son ressenti, son sentiment, et je me serais posée avec elle, j'en aurais discuté avec elle, je pense que je l'aurais abordé peut-être différemment. Parce que du coup, cette personne-là, malheureusement, elle est partie. C'est une inaptitude. Mais, c'est quand même un échec personnel, de te dire « t'as essayé de l'intégrer, t'as essayé de tout faire, on a tout mis en œuvre... et tu l'as envoyée à la médecine du travail ! ».  
430 C'est ce qu'on m'a conseillé, en fait. On m'a conseillé : « beh vous, vous pouvez rien faire, envoyez-la à la médecine du travail ». J'avais l'impression de l'envoyer... pas à la déchèterie, mais de lui dire : « voilà, quoi, la voie de garage c'est la médecine du travail... (*dans un rire ironique*) et euh, beh voilà, elle va détecter ton souci, et on va faire... on va voir si on peut t'adapter... et on peut pas t'adapter... et tu vas être inapte au poste... ».

T : « ...nous on ne peut plus rien pour toi... ».

I : « Nous on peut plus rien pour toi. » Et...

T : C'est votre ressenti pour cette personne-là ?

I : Ouais... Et je sais même si elle, elle était consciente que même-elle, elle pouvait rien pour elle. Et comme elle refusait cet accompagnement à côté...

T : C'est compliqué.

440 I : Voilà, c'est compliqué. Mais ça reste, malgré tout, un petit échec professionnel quoi. Parce que tu dis : « mince, j'ai pas réussi à l'intégrer correctement. »

T : Après, finalement, vous avez quand même mis le plus de moyens que vous aviez à votre disposition en application.

I : Oui.

T : Voilà, vous aviez donné le plus possible. Et après, finalement, jusqu'au moment où vous aviez plus de moyens à votre disposition (*elle confirme*), et beh malheureusement vous ne pouviez pas faire plus. Donc, est-ce que peut-être on est finalement arrivé à la limite de se dire, beh qu'une personne dans sa situation n'a vraiment pas la possibilité de trouver un poste en restauration collective ? En tout  
450 cas chez nous, ou sur ce site-là ?

I : Ou sur ce site-là...

T : Peut-être.

I : Peut-être.

T : Parce qu'à la faire passer sur tous les postes, à essayer de retourner son poste dans tous les sens, pour adapter sa mission...

I : On les met en difficulté.

T : Voilà.

I : Non, ça c'est pas possible.

T : On ne trouve pas de solution.

460 I : On ne trouve pas de solution, et on la met en difficulté.

T : Ok. Et tu disais « en danger » aussi tout à l'heure ?

I : Oui. Elle se mettait en danger. Tu pouvais pas lui... Si, par exemple, elle avait un riz au lait, elle était « mono-tache » en fait. Il fallait qu'elle ne fasse que le riz au lait. Il suffisait que la pâtissière l'appelait pour autre chose, elle allait vers la pâtissière, et elle oubliait qu'elle avait le riz au lait. Donc, elle a failli deux fois nous mettre le feu au restaurant. Et oui, parce qu'elle avait oublié qu'elle avait mis quelque chose sur le feu. Elle était tout le temps en train d'oublier en permanence.

T : Ok, d'accord...

470 I : Mais, a contrario, elle n'oubliait pas de se lever le matin pour venir au travail. (*il ricane*) Et ça, ça m'a toujours stupéfaite.

T : Donc, les principes de base, elle les avait assimilés. Par contre, c'était vraiment sur la mémoire immédiate. C'était vraiment un oubli dans l'instant, de ce qu'il se passait.

I : Oui, c'est ça.

T : Ok !

480 I : Et après, en discutant un peu avec elle, elle avait des centaines et des centaines de *To do list* en fait. Ne pas oublier de manger, ne pas oublier de se laver, ne pas oublier... Et oui. Autrement, elle oubliait de manger, elle oubliait de se laver, ... Le soir, par exemple, si elle prenait pas sa *To do list* du soir, pour savoir ce qu'elle devait faire, beh elle oubliait.

T : D'accord... (*de manière surprise*) Ok, effectivement.

I : Ouais...

T : Ok. (*silence*) Et donc, la question que j'avais juste après, on en a déjà un petit peu parlé, c'était : est-ce que tu as déjà rencontré des difficultés à manager ou à travailler avec une personne en situation de handicap ? Finalement, je pense que le cas de cette personne (*elle confirme*), pour le coup, reflète pas mal cette question-là. Mais, en termes de management, sur la communication avec cette personne, par exemple, est-ce que tu as eu des difficultés par rapport à ça ? De pas savoir au

490 début comment t'adresser à elle, comment lui parler ? Est-ce qu'il euh avait un management différent du management avec les autres ?

I : Oui. Ah oui, oui ! C'est une personne qui est complètement différente, en fait. Mais de toute façon, chaque collaborateur se manage différemment, en situation de handicap ou pas en situation de handicap.

T : D'accord, ok ! Tu fonctionnes comme ça, aujourd'hui ?

I : Oui. Tu as un management général, qui te permet de gérer ton équipe. Mais après, individuellement, ce sont des collaborateurs que tu manages, ou avec qui tu discutes différemment. Donc, oui je l'ai managée différemment.

T : Et, est-ce que ça te prenait plus de temps que les autres, en moyenne ? Est-ce que ça te prenait, plus d'énergie, plus d'efforts, de concentration ?

500 I : Plus d'énergie, oui ! Pour pas qu'elle se mette, elle, en danger.

T : C'était prenant...

I : Ouais, parce qu'elle ne t'écoutait pas. Donc c'était compliqué. Il fallait impérativement lui répéter 14 fois par jour que quand elle prenait un couteau... elle mettait pas son gant de coupe !

T : « Elle écoutait pas » ? C'est-à-dire qu'elle n'était pas attentive, ou elle n'appliquait pas les consignes ?

I : Et beh, elle te disait : « oui, je vais le mettre », et elle ne le mettait pas !

T : Donc, elle n'écoutait pas les consignes.

I : Oui.

510 T : Donc, vraiment, gros soucis de mise en danger d'elle-même, en fait.

I : Oui. Elle mettait en danger surtout elle-même. Et après, à un moment donné, elle mettait en danger aussi les autres.

T : (*surpris*) Ok... Donc, ouais, difficulté sur le management effectivement.

I : Oui. C'est compliqué parce que tu sais plus. À un moment donné, tu sais plus. Tu pouvais pas... Euh, elle se sentait persécutée par tout le monde. Donc, tu essayes

520 que tout se passe bien. Tu essayes de faire une réunion pour que tout le monde puisse être bienveillant avec elle, et qu'elle puisse exposer les difficultés qu'elle rencontre, parce que c'est comme ça que je me suis dit que la communication elle passait avec elle. Et en fin de compte, elle nous a fait une grosse crise de spasmophilie, juste avant la réunion parce que ça l'angoissait énormément. Et à partir de là, après ça a été terminé, elle les a tout le temps enchainés.

T : Les erreurs ?

I : Tout ! Les erreurs, les crises de spasmophilie, les malaises, les...

T : D'accord, c'était très compliqué.

I : Oui...

T : Et, comment est-ce que tu décrirais ton management, le management que tu partages à tes collaborateurs, qu'ils soient handicapés ou non ? En deux, trois mots.

I : Mon management, à moi ?

T : Oui.

530 I : Euh... Je suis... Sur l'équipe, je suis sur un management qui est assez participatif. Et, après, hum... Je suis sûr de la bienveillance, parce que du coup... je me dis qu'ils passent le plus clair de leur temps ici, sur leur lieu de travail. (*il confirme*) Ils ont des difficultés parfois personnelles, professionnelles. Donc, j'essaie d'être... ouais, je suis directive avec eux quand il faut être directive, mais j'essaie d'être aussi à leur écoute, des temps en temps... et quotidiennement en fait, dans leur vie même parfois perso. Parce que tu passes beaucoup de temps avec eux sur site.

T : Un tiers de la journée, finalement !

540 I : Oui. Le but c'est qu'ils se sentent eux aussi bien, et qu'ils se sentent épanouis sur leur travail, pour qu'ils puissent avancer, se développer, que je leur fasse confiance et qu'ils me fassent confiance aussi. Et ça, ça passe par une relation au quotidien parfois un petit peu personnelle, où quand ils veulent me montrer les photos de leurs petits-enfants de ce week-end, quand ils les ont rencontrés. (il ricane) Ça peut être rien, mais ça peut lui faire plaisir, ça va lui faire plaisir toute la journée. Ça a été rien. Je lui ai accordé un peu de temps, en fait. J'essaie d'accorder un peu de temps, un petit peu à tout le monde, pour que tout le monde se sente bien. Ne serait-ce que le « bonjour » le matin, et « comment allez-vous ? ». Voilà.

Déjà, ça leur annonce... Je leur dis pas « tu vas bien ? ». Je leur dis « comment allez-vous ? ». Ça leur laisse vraiment la porte ouverte de me dire « beh je me sens bien », « je me sens pas bien ». Et comme ça, ça désamorce un petit peu la journée, pour qu'elle commence bien pour eux.

T : Ok. Participatif, bienveillant, et aussi... personnalisé ?

I : Un petit peu, ouais. Alors pour l'instant, je peux le faire parce qu'ils sont que 10. Ils seraient nombreux...

T : Après, c'est déjà pas mal 10 !

I : Ouais. Ils seraient nombreux, est-ce que je le ferais ou pas ? Oui. Je serais d'avis de te dire oui. Parce que l'expérience de Thalès Alenia Space, je leur accordais du temps.

T : Tu tacherais toujours de vraiment personnaliser, accorder du temps...

I : Je leur accorderais du temps, ouais. Parce que, je me dis que... pas non plus euh... Mais je pense que un manager bienveillant, participatif, tout en restant droit et tout en restant exemplaire, en fait. J'ai vraiment ce mot en ce moment, c'est vraiment la congruence. Et je me dis que l'exemplarité, fait que moi comment je me comporte, mon équipe se comporte comme je le souhaite. C'est vraiment deux pièces qui s'emboîtent, et j'ai pas... Pour l'instant, je rencontre pas vraiment de soucis avec ça.

T : Ok. Notre équipe, c'est un petit peu le reflet de nous-même.

I : Ouais. De ce qu'on dégage, de ce qu'on souhaite. Moi, je leur souhaite vraiment le meilleur, je leur souhaite de les faire grandir, en fait. Moi, mon but c'est qu'ils travaillent, mais c'est qu'ils travaillent pour que je les fasse grandir, et pour qu'ils puissent s'épanouir. Moi, quelqu'un qui part et qui s'épanouit parce qu'il a eu un poste, chez Elicor ou pas, ailleurs, mais qu'il puisse s'épanouir et qu'on se déchire pas ici, et qu'il puisse avoir plus gros, qu'il aille sur un site plus gros, mais moi, j'ai gagné quoi ! C'est mon but.

T : C'est une super belle façon de...

I : Beh oui, moi c'est mon but en fait. C'est de les faire évoluer. C'est de les faire changer de site aussi, comme moi je peux changer de site. Pour qu'ils puissent avoir confiance en eux. Et de dire : « allez, moi aussi je me challenge. Pour l'instant, je

580 suis sur un 650. Je peux passer sur un 800 ». Et, j'espère qu'ils partiront d'ici avec de bonnes bases solides pour pouvoir le retranscrire après quand ils prendront un poste sur un autre site. Voilà !

T : Ok. (*il sourit*) Et, est-ce que pour toi c'est, du coup, aux salariés... quand je dis salariés, c'est vraiment tout poste confondu, de l'employé jusqu'au cadre, du valide à l'invalide, hum... est-ce que pour toi c'est aussi aux salariés de s'adapter à son emploi, ou est-ce que c'est à l'emploi de s'adapter au salarié ? Selon les spécificités de chacun.

I : Alors... On est tous en train de s'adapter, puisqu'on a tous des fiches de poste. Mais, malgré tout, le plus gros travail, c'est le salarié qui s'adapte à la culture d'entreprise, qui s'adapte à son manager, qui s'adapte... Pour moi, le plus gros travail, c'est le salarié qui le fait.

590 T : Le salarié ?

I : Oui.

T : Ok.

I : C'est le salarié qui le fait, parce que si... si c'est l'inverse...

T : Si c'est l'emploi qui s'adapte au salarié ?

I : Oui... y'a plus de cadre. Et donc, ils peuvent faire éventuellement ce qu'ils veulent.

T : Et si c'est les deux ?

I : (*silence*) C'est-à-dire ?

600 T : Un petit peu les deux. C'est-à-dire... des concessions des deux côtés, par exemple ? Est-ce que ça serait envisageable ?

I : Des deux côtés, oui, ça se fait ! Mais ça se fait naturellement. Je pense que ça se fait naturellement. Oui, c'est envisageable, bien sûr. Mais, le plus gros du travail, c'est le salarié qui le fait avec son adaptabilité. Il est bien obligé aussi de s'adapter à ce que je vais lui demander, et de s'adapter à moi.

T : Donc, un travail pour le salarié d'adaptabilité. Ok.

I : Moi, je le vois comme ça. Tu imagines si, moi... je m'adapte à eux, mais si moi, je dois m'adapter à ce que réellement eux désirent. C'est pas possible. Ils sont sous ma directive, ici, et le plus gros travail, c'est à eux de le faire. Ils s'adaptent à moi. Moi, je m'adapte à leur méthode de travail, leur personnalité, donc je fais des  
610 concessions, mais eux font des concessions aussi. Ils sont bien obligés de rentrer dans mon cadre de référence à moi. (il confirme) Donc, le plus gros travail c'est eux qui le font. Bien sûr que je m'adapte...

T : Tu fais aussi un travail...

I : Mais, bien sûr que je fais des concessions ! Et si, j'y réfléchis bien et que je me pose la question, est-ce que c'est pas moi qui en fais le plus ?

T : Beh, finalement, un petit peu sur chacun, au niveau global, après...

I : Au niveau global, c'est peut-être moi qui fais le plus de concessions. C'est peut-être plus moi qui s'adapte. (*ils rigolent*) Mais, je pense que le plus gros boulot, c'est effectivement eux qui s'adaptent à mon cadre de référence, et qui s'adaptent à  
620 l'emploi. Parce que moi, je souhaite, ici... en respectant les deux, en respectant le contrat, en respectant un petit peu Elixior, en respectant mon Client et sa société, (*il rigole*) en respectant un peu tout quoi.

T : Ouais, tout à fait. (*en souriant*) Ok. Et du coup, on arrive un petit peu sur la fin. Donc, hum... J'aurais une dernière question : est-ce que tu pourrais me donner une définition de ce qu'est pour toi la « stigmatisation » ? SI tu as déjà entendu ce terme « stigmatisation, stigmatiser » ? Qu'est-ce que ça t'évoque, en quelques mots ?

I : (*silence*) Qu'est-ce que tu entends par « stigmatiser » ? La définition exacte ?

T : Non, pas la définition exacte, mais si tu le connais pas ce terme, alors qu'est-ce que ça t'évoque ? Est-ce que c'est positif ? Est-ce que tu l'as déjà entendu ou pas  
630 du tout ?

I : Ouais, je l'ai déjà entendu. Pour moi, c'est un peu négatif. Ouais. La première impression, elle est négative, un peu péjorative.

T : De stigmatiser une personne ? (*elle confirme*) Ok. Super ! Et est-ce que tu penses qu'il euh a un autre point qu'on a pas abordé ? Une expérience que tu voudrais partager dont tu n'as pas encore parlé, qui serait pertinente avec le sujet ? Un autre point que tu voudrais partager ?

640 I : Non, je pense que t'as balayé quand même pas mal de chose sur l'accompagnement. Après mon expérience... est-ce que réellement... on ne sait pas réellement, toutes les personnes en situation de handicap qui sont embauchées chez nous.

T : Ah mais complètement.

I : On ne sait pas. On sait pas les degrés... Alors, même si on est parfois déterminé par le secret médical... Mais, je pense que ce serait bien de les faire parler. Et de savoir un peu comment eux se sentent dans l'entreprise. Ça me fait penser... (*en ricanant*) tu sais dans l'univers carcéral, où les détenus rencontrent les personnes victimes, qui leur parlent de leur expérience. On ne sait pas, en fait. (*il acquiesce*) On a l'obligation d'embaucher des personnes en situation d'handicap, et basta !

T : Ok. Mais, après derrière, est-ce que c'est respecté ou pas ? On ne sait pas.

I : On ne sait pas...

650 T : Est-ce qu'une fois que la personne est embauchée, est-ce qu'il euh a un suivit ? On ne sait pas.

I : Si tu le sais ! Parce que...

T : La personne sur site, oui !

I : Oui ! Mais la personne sur site qui est réellement... Au début, tu te dis : « bon j'embauche une personne en situation de handicap, elle a une reconnaissance RQTH ». La première chose que tu te dis c'est : « punaise ! La personne va être un boulet, quoi ! ».

T : Ouais, ok.

660 I : C'est la première impression, voilà. Qu'est-ce que tu fais toi, en fait ? Beh tu respectes bien ce qu'on te dit. Bien l'intégrer, bien machin... bien contrôler la date de son RQTH, bien contrôler son renouvellement, bien contrôler qu'il ait son congé supplémentaire, et ça s'arrête là, en fait.

T : Du coup finalement, ouais, il euh a des mesures gouvernementales qui sont mises en place, des mesures internes à l'entreprise qui sont mises en place, mais une fois que la personne est vraiment à son poste, après c'est vous qui vous débrouillez quoi. Il n'y a plus de suivit.

I : Non.

670 T : De « est-ce que la personne a trouvé le bon poste pour elle ? est-ce qu'elle est bien dans son poste ? est-ce qu'elle est pas en danger ? ... ». Non, y'a plus rien après.

I : Ouais... Tu sais pourquoi ? Parce que, du coup... Alors, on s'en tient à nos évaluations annuelles, ou à nos évaluations qu'on peut faire avec nos collaborateurs. Mais ça, tu l'évalue au quotidien en fait, avec le *feedback*, de savoir s'ils se sent bien, s'il se sent pas bien. C'est ce qu'on recherche maintenant. On recherche que ça aille vite, mais on recherche aussi cette communication directe. Et, on l'a pas assez... de se poser, avec les personnes invalides ou valides, et de se dire : « beh voilà, comment tu te sens ? est-ce que tu te sens bien ? ». On le fait pas.

T : Pas assez de temps ?

I : Pas assez de temps. Mais, même ! On a aucune obligation en fait, là-dessus.

680 T : Ah ouais ?

I : On a aucune obligation !

T : À part l'entretien annuel.

I : À part l'entretien annuel. Mais, l'entretien annuel, ça te détermine pas le bien-être ou le mal-être de la personne...

T : Bien sûr.

I : Surtout les onze, douze mois restants, tu le sais pas.

T : Complètement. En un an, il peut s'en passer des choses. Donc si effectivement, il faut attendre l'entretien annuel suivant pour...

690 I : Ouais. C'est pour ça que la résultante... Mais, pour tout confondu en fait. Là, tu parles de situation d'handicap, mais c'est pour tout confondu aussi. Je pense qu'il euh a un manque de moyen. Moi, ça me plairait en fait, de me dire : « je donne l'opportunité à une personne trisomique de pouvoir... pour qu'il puisse s'épanouir ici ». Et je suis sûre, je suis intimement persuadée qu'il gagnerait en autonomie, en confiance et en reconnaissance. C'est ultra gratifiant pour lui, et ultra enrichissant pour les collaborateurs qui l'accueillent, qui s'adaptent, qui le prennent en charge.

Mais, pour ça, il faut des moyens. Et je pense que les deux mondes doivent pouvoir se retrouver et s'épanouir, mais il faut des moyens.

700 T : Il faut que l'entreprise donne des moyens effectivement d'y arriver. (*elle confirme*) Plutôt que demander des résultats, sans réellement mettre en application certaines choses pour permettre d'arriver à ces résultats-là.

I : Ouais, c'est ça.

T : Ok. Et donc, est-ce qu'en deux, trois phrases tu pourrais me résumer cet échange et me dire ce que tu en as pensé ?

710 I : C'est super ! Vraiment, je trouve ça bien, parce que ça me permet de faire une introspection. Je pense qu'on se pose jamais assez en échange, et voir ce qu'en tant que manager on fait ou fait pas. Non, c'est pas mal ! Si toi en plus ça peut t'aider, je trouve que c'est enrichissant. On parle toujours de chose positive, et là c'est un sujet qui est d'actualité... c'est vrai qu'on en parle quand même pas mal, mais si c'est d'actualité c'est parce qu'on donne pas assez de moyens, et donc... Non, non c'est bien. Et ça me permet aussi moi de me poser et de faire une introspection, et de dire : « bon ok, qu'est-ce que je fais ? c'est bien, c'est pas bien ? ». Voilà. Non, c'est bien.

T : Beh c'est vrai que c'est un sujet social et sociétal. Et mon but, c'est de juste faire un point sur où on en est aujourd'hui sur notre façon de penser par rapport à ce sujet-là, et est-ce qu'il a évolué depuis quelques années ? Est-ce qu'on est toujours sur la même façon de penser qu'il euh a 30 ans ? Est-ce que les moyens ont évolué aussi ou pas ? Voilà. De récolter le plus d'avis possibles, de tout poste différent, de personnes handicapées ou non-handicapées, et de pouvoir synthétiser tout ça, et de pouvoir faire un global de « où est-ce qu'on en est aujourd'hui ? ».

720 I : Non, mais c'est bien. Mais par contre, ce qui me chagrine, c'est de te dire : « je n'ai pas le temps ». Alors, est-ce que c'est ma faute ? Est-ce que je ne prends pas assez de temps pour ?

T : Beh... je pense que...

I : On est toujours en train de se dire que les journées sont pas assez longues, que les journées ne... Mais, si j'y arrive pas ? C'est la faute à qui ?

T : Beh, en fait, je pense que tant qu'on a le souhaite de vouloir bien faire, d'être dans cette démarche-là... Il ne faut pas nécessairement se blâmer parce qu'on a l'intention. L'intention euh est, elle est la bonne...

I : Oui !

730 T : Mais, malheureusement, c'est comme ce que tu disais, c'est faute de moyens aujourd'hui, beh on arrive à une limite. Une limite qui est humaine. On arrive à une limite de temps, une limite de moyens, une limite d'argent. On ne peut pas aller plus loin. Parce que, beh on va pas passer la nuit sur notre lieu de travail non plus (*elle confirme*), et du coup, je pense que c'est pas la bonne solution de se blâmer, parce que tant que la personne... que l'intention euh est, et que c'est la bonne...

I : Oui, oui bien sûr ! Tant que l'intention euh est... je suis entièrement d'accord avec toi. Tant que l'intention euh est, ça va... Tout va. (*en rigolant*) On va résumer ça comme ça : tout va tant que l'intention euh est, c'est bon !

T : Après on fait le plus possible, je pense, avec les moyens qui nous sont donnés.

740 I : Voilà ! Non, mais c'est sûr... Mais parfois, ça te fait te poser d'autres questions aussi, malgré tout. Après, je pense qu'il ne faut pas chercher toujours à vouloir bien faire, mais tu restes quand même avec des petites interrogations. Voilà.

T : Bon beh, merci beaucoup pour tout ça. Merci beaucoup pour le temps que tu m'as accordé !

I : Pas de soucis, avec plaisir.

Entretien d'une Responsable de Secteur, Elios Restauration France

Le mercredi 31 juillet 2024

I : Maud Rouillon

T : Thomas Gogosza

*Accord donné pour la levée d'anonymat*

T : Bonjour, merci de m'accorder de ton temps. Du coup comme on disait, c'est un entretien qui sera enregistré et qui sera anonyme sauf si tu me laisses l'autorisation de lever l'anonymat.

I : Oui, tu peux utiliser mon nom.

10 T : Du coup merci. Pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter en quelques mots ? Ton âge, ta situation pro, perso, formation, diplôme, expérience. Par où tu es passée ? Raconte-moi un petit peu tout ça.

I : Alors donc, Maud Rouillon, je suis responsable de secteur chez Elios depuis 7 ans. Je suis. J'ai 36 ans, je suis issue de la restauration, donc j'ai fait le lycée hôtelier, bac techno, BTS. Suite à ça, je suis partie 4 ans travailler en tant que manager de restaurant en France et à l'étranger, et j'ai repris mes études à l'âge de 28 ans à l'ISTIA pour faire un master, du coup un master MIRC. Suite auquel, j'ai été embauchée en tant que responsable de secteur chez Elios.

T : Ok, d'accord. Et du coup, à l'époque, qu'est-ce qui t'a amenée vers la restauration ? Est-ce que c'était, tu as de la famille qui travaillait dans la restauration ?

20 I : Non, pas du tout. C'est juste que j'ai toujours été attirée par la nourriture. J'ai toujours été une grande gourmande. Je voulais être boulangère quand j'étais petite.

T : Ok.

I : Et du coup, je suis restée là-dessus. J'ai essayé de faire un cursus scolaire classique, mais en fait après ma première année de 2<sup>nde</sup> générale, ça m'a saoulée. Donc du coup, j'ai fait une 2<sup>nde</sup> techno.

T : Ok.

I : Et je suis restée là-dessus et je n'ai jamais regretté.

T : Ok. Et du coup, tu me disais que tu avais commencé des études avec le BTS. Après, tu étais partie à l'étranger. Et du coup c'était pour découvrir un petit peu le  
30 monde, voyager, ou c'était principalement pour des raisons professionnelles ?

I : Le but c'était d'être, enfin, alors pas bilingue, mais en tout cas de savoir parler anglais. Donc à la base, j'étais censée partir 6 mois en Australie et revenir en France. Je suis partie quatre ans. Voilà, donc je parle bien anglais.

T : Ok. Tu savais quand tu étais partie mais pas vraiment quand tu revenais.

I : Voilà, non, non, non, c'était pas prévu comme ça.

T : Et donc après, quand tu es revenue, tu as repris tes études.

I : Oui.

T : Et qu'est-ce qui t'a orientée vers la restauration collective ? Comment tu en as entendu parler de la restauration collective ?

40 I : Alors en fait, j'avais fait mon stage de BTS à l'aéroport de Blagnac à l'époque, qui est, qui était géré par Elios. Ils venaient tout juste d'avoir le contrat et j'avais juste adoré. J'avais eu des missions de management. Enfin, j'étais passée partout : au labo, à l'économat, en cuisine, au restaurant, dans les points de vente, en gestion des points de vente multi points de vente. Enfin, c'était juste, franchement, c'était génial. Hyper formateur et je m'étais dit mais si jamais, je, enfin un jour je ferai ça, une fois que je me serai j'en aurais eu marre de m'amuser le tradi c'est pratique mais ça m'a fait ouvrir d'autres perspectives.

T : Ok, d'accord. Et donc ton master que tu as fait chez Elios finalement ?

I : Oui, j'ai fait mes deux stages chez Elios. Et le but, c'était de toute manière, quand  
50 je suis rentrée en France et que j'ai repris mes études, c'était pour revenir chez Elios.

T : Ok, d'accord. Et tes stages tu les avais faits à quel poste ? C'était, qu'es ce tu as fait pendant tes stages ?

I : La première année de master, j'étais adjointe de direction donc j'étais adjointe d'un directeur de restaurant à Bordeaux et le 2<sup>ème</sup> stage, j'étais adjointe d'un responsable de secteur.

T : OK, et après ça, tu as été embauchée.

I : Oui.

T : Et directement au poste (*en même temps*) de responsable de secteur.

60 I : Oui, tout à fait. J'avais pas le même périmètre.

T : Ok.

I : Mais oui.

T : Ton secteur a évolué, a bougé, a changé !

I : Oui, j'avais que sept sites.

70 T : Super. Donc, mon. Pour aborder un petit peu le sujet dont va parler ce mémoire, c'est un mémoire qui va traiter donc sur l'insertion du personnel en situation de handicap et je souhaite l'orienter sur la restauration collective et avoir un avis, en fait, général sur, faire un point sur ce qui ce, les façons de penser, aujourd'hui... actuelles. Du coup, j'ai plusieurs petites questions que je vais te poser, et comme ça, ça me permettra de synthétiser un petit peu tout ça et d'avoir une idée globale. Donc, est-ce que par exemple, tu as déjà été confrontée à un collaborateur en situation de handicap ?

I : Oui.

T : Ok, et est-ce que tu peux nous en dire un petit peu plus sur le type de handicap que c'était, ou est-ce qu'il euh en avait plusieurs ?

I : Oui, il euh en a plusieurs. Bin en fait, après, collaborateur, c'est genre jusqu'à mes équipes.

T : Oui.

80 I : OK, donc vu que j'ai 100 salariés, oui, oui, forcément oui. Donc je sais que j'ai une personne malentendante dans mes équipes. Euh... J'ai des personnes qui ont eu, des ..., notamment des femmes qui ont eu des cancers du sein et qui, du coup,

suite à ça, ont été, bin considérées comme handicapées, enfin ont fait aussi la demande, etc., parce qu'il euh a plus de port de charge.

T : Hum hum.

I : ... *etc.* J'ai aussi un de..., un de mes directeurs, qui..., qui a été reconnu aussi handicapé il euh a peu. Ça a été dur pour lui.

T : Hum hum.

I : On en parle très peu, je sens que ce n'est pas un sujet qu'il aborde facilement. Lui il a une maladie dégénérative. Euh... Enfin voilà, il euh en a plusieurs. Je ne  
90 pourrais pas te faire la liste complète.

T : Oui bien sûr. OK. Et du coup, est-ce que face, à ces, à ces personnes-là, est-ce que tu as été accompagnée par Elior ? Est-ce que tu as été formée, sensibilisée à comment en fait aborder ces personnes ? Comment les manager finalement ?

I : Non. Non. En fait, la seu.. comment dire, Elior nous accompagne surtout quand il euh a des points RH ou, comment dire, de besoins d'aménagement de poste.

T : Ok.

I : Par exemple, la personne qui a la maladie dégénérative, on a été aidé par un système de, d'aide sociale en fait, qui du coup est venu faire un audit.

T : Interne au groupe Elior.

100 I : Euh...Non externe.

T : Ok.

I : Avec qui on travaille du coup.

T : Ok.

I : C'est l'AXIS.

T : Ok.

I : Et en fait ils sont venus faire un audit pour travailler sur l'ergonomie du coup au travail pour cette personne et trouver des outils, un bureau, des souris et un clavier plus adapté.

T : D'accord.

110 I : Pour lui, bin pour lui rendre son confort, son confort au quotidien.

T : OK.

I : La personne malentendante, on..., alors ce n'est pas forcément Elior, mais si on a trouvé le moyen de l'aider à monter un dossier pour qu'elle puisse se faire appareiller.

T : Hum hum.

I : Donc bin du coup, maintenant, elle est appareillée des deux oreilles et c'est juste génial, c'est un changement de vie pour cette personne.

T : OK. Du coup, en fait, le groupe Elior a même, va même jusqu'à accompagner les collaborateurs dans des démarches administratives ?

120 I : Alors.

T : Personnelles... ? Pour, pour les aider...

I : Là, c'était le gérant en place qui aidait son collaborateur.

T : Ok.

I : Je, je pense qu'il euh a des choses qui sont mises en place au niveau groupe, mais après ça reste de l'ordre de l'humain. Donc en fait, ça dépend...

T : C'était une entraide entre deux personnes qui s'entendent.

I : Oui. Parce qu'il euh avait des démarches qui devaient se faire au téléphone pour un malentendant, c'est juste pas possible.

T : Oui c'est sûr.

130 I : Du coup, c'est le gérant qui prenait, qui a pris le lead sur certains trucs et qui demandait à ce que tout soit retranscrit par mail.

T : OK, c'est fabuleux.

I : Donc, mais ça, c'est des démarches finalement, heu... personnelles.

T : Oui c'est ça.

I : Enfin presque dans le cadre du boulot. Mais voilà.

T : Oui, c'est ça, c'était au choix de la personne de le faire ou non en fait finalement.

I : Oui.

T : D'accord OK, mais d'une manière générale, il n'y a pas vraiment de sensibilisation à part entière ou de formation heu... ?

140 I : Alors, non pas de formation, mais sensibilisation, oui, parce qu'il euh a quand même un pôle en fait qui, qui, qui parle en fait, alors pas que des personnes en situation de handicap, mais de toute personne, on va dire... différente.

T : Hum hum

I : Si on peut utiliser ce terme. Euh... Il euh a une BD qui a été faite pour sensibiliser, euh... sur le sujet. On a sur notre plateforme Hélios, là donc du coup notre, comment dire, un petit peu... notre bureau d'accueil d'intranet, il euh a toujours des petits trucs sur comment, comment mieux accueillir, comment s'adapter à une personne handicapée, enfin ou autre.

T : Ok.

150 I : Donc Si Si ça, ça existe.

T : D'accord, Ok. Bon, il euh a quand même des petits outils qui sont à disposition pour aider et quand même sensibiliser, faire parler de....

I : Oui bon ça oui et puis on sait qu'on a des personnes. Euh... Enfin moi je sais qu'en tout cas si j'ai un de mes gérants qui vient me voir, je sais vers qui les tourner.

T : D'accord, Ok. Ouais, il euh a quand même des responsables, des représentants.

I : Oui tout à fait.

T : Qui sont là pour être en soutien et nous accompagner.

I : Oui.

160 T : D'accord, Ok et est-ce qu'il t'est déjà arrivé de d'effectuer un entretien, heu...  
d'une personne en situation de handicap ?

I : Pas que je sache.

T : Ok.

I : Pas que je sache, non.

T : Et heu...

I : Un entretien de quel ordre ?

T : Un entretien d'embauche, pardon ?

I : Ah. Non, je pense pas...

T : Et....

I : Mais de toute manière après heu...

170 T : Et est-ce que un.. tu sais si un de tes gérants heu...

I : Ha Oui !

T : ... t'aurait parlé d'un entretien d'embauche qu'il aurait fait d'une personne en situation de handicap ? Il t'en aurait heu raconté certaines bribes.

I : Alors franchement, non. Euh...Si euh en a peut-être, euh en a peut-être un entretien. Généralement, en fait, on apprend le handicap plus tard si la personne le souhaite...enfin, pour des raisons diverses, euh a un entretien où la personne a dit qu'elle avait des troubles en fait de la mémoire.

T : Elle a dit à l'entretien ?

I : Ouais, à l'entretien.

180 T : OK.

I : Mais elle a pas utilisé le terme handicap ou quoi que ce soit, c'est juste trouble de la mémoire...

T : Ok.

I : ... et que du coup elle avait pris l'habitude de toujours heu... être avec son carnet et cetera.

T : Ok.

I : Donc bon voilà bon il s'avère que le trouble était quand même bien présent...

T : D'accord.

I : ... et c'est vrai que c'était compliqué sur le poste qu'elle avait.

190 T : Ok D'accord.

I : C'est quand même multitâche et...

T : Et du coup c'était compliqué... elle est plus aujourd'hui elle n'est plus au sein....

I : Oui, elle a démissionné.

T : D'accord.

I : Ouais parce qu'en plus ça la mettait en situation de stress.

T : D'accord.

I : Et.... il euh a eu quelques incidents sur le site....

T : Elle a été mise en difficulté ?

I : Ouais, ouais, ouais, vraiment, vraiment.

200 T : Ok, ok. Heu... Et est-ce que du coup heu..., quand elle a annoncé sa situation en fait, qu'elle était en fait, pas du coup en situation de handicap mais qu'elle avait des troubles de la mémoire est-ce que le groupe Elixir a mis en place certaines petites choses pour lui heu ...permettre de faciliter son travail au quotidien ou pas à ta connaissance ?

I : Non ? Non non non parce qu'en plus enfin... c'était, c'était presque comme dans un entretien où je te disais bah moi je fais j'ai tendance à oublier aussi du coup je prends des notes de partout bon...

T : D'accord.

210 I : Enfin alors peut-être qu'on n'a pas, comment dire, percuté directement quand elle a utilisé...

T : Ok.

I : ... le mot trouble finalement, et on n'a pas pris ça réellement pour un trouble...

T : Ouais.

I : Mais bon finalement c'est peut-être aussi bon signe. Ça veut dire qu'on n'est pas non plus dans la stigmatisation....

T : Oui.

I : Et heu de genre elle a des troubles du coup je vais aller chercher quelqu'un d'autre quoi. Enfin voilà.

220 T : Oui. D'ailleurs t'as employé interne, on euh reviendra juste après qui est pertinent aussi pour ces sujets. Hum... Et hum... OK, donc super. Hum... Et heu... est-ce que heu... tu aurais des réticences à embaucher ou à faire embaucher du coup puisque heu...final il euh a quand même un intermédiaire ...

I : Oui.

T : ...entre toi et les personnes et les employés ? Heu Est-ce que tu aurais des réticences à embaucher ou faire embaucher une personne en situation de handicap ? Que ce soit dans son efficacité au travail, ses missions, enfin la réalisation de ses missions ?

230 I : Mais en fait ça dépend parce que le terme handicap est quand même hyper large. Heu... Enfin il euh a plein de handicaps finalement, quand on aborde le sujet, on se rend compte qu'il euh en a beaucoup qui sont handicapés alors qu'ils sont juste diabétiques...

T : Oui.

I : ... enfin juste entre guillemets, mais heu... ça les empêche, ça les comment dire diminue en moins.

T : Oui ils ne sont pas limités.

I : Enfin ils n'ont pas de problème de productivité ou quoi que ce soit...

T : Ok.

I : .... donc ça dépend, est-ce que c'est un handicap physique ? On est quand même en cuisine, donc il euh a des risques...

240 T : Ok.

I : ... de brûlure de coupe, enfin de chute donc... ben il faut limiter ces risques, c'est.... une personne en fauteuil roulant.... non c'est pas possible...

T : Ok.

I : ...parce qu'en fait elle pourrait pas transporter des plaques chaudes sans se brûler les jambes par exemple....

T : D'accord ?

I : ...elle pourrait pas les enfourner donc là c'est vraiment. Et puis en fait je pense, de toute manière une personne en fauteuil roulant ne postulerait pas pour ce genre de poste

250 T : D'accord.

I : Après encore une fois je...

T : Oui, oui.

I : Mais bon ce ce ne serait pas compatible. Hum...Et après Ben vous voyez, on a un malentendant, donc je pense que c'est faisable. Peut-être que. Heu... Je sais pas. Enfin ouais, un aveugle par exemple, un aveugle...

T : C'est ce que j'allais dire.

I : ...Oui, j'étais en train de de répertorier les différents handicaps possibles. Ouais, un aveugle en cuisine, c'est pas possible au service non plus. Enfin ça serait pas possible...

260 T : Ça serait trop compliqué.

I : ...ça serait hyper compliqué, ça voudrait dire qu'il est accompagné donc du coup en doublon toute la journée donc finalement...

T : Ok.

I : Sur un poste comme on a et qui en plus amène beaucoup enfin et demande beaucoup de polyvalence.

T : C'est compliqué à mettre en place.

I : C'est... Je pense que ça serait trop complexe, ouais.

270 T : Et heu Et donc là ça se fait sur site et est-ce qu'au sein du groupe Elixor tu sais s'il euh aurait d'autres possibilités que vraiment sur site en opérationnel pour des personnes en situation de handicap ?

I : Bah sûrement oui après.

T : Est-ce que par exemple à ton poste à toi une personne en situation de handicap pourrait heu pourrait s'en sortir ?

I : Mais en fait, ça dépend aussi de...de quel handicap...

T : Ouais.

280 I : ...enfin aveugle clairement non. Je suis la moitié de ma journée en voiture ou aller 1/3. Euh... malentendant, ça dépend du ben, ça dépend du niveau je pense en fait de de ...est-ce que c'est malentendant ou sourd ? Euh... Bah parce que c'est quand même un job et de management et de relation client, donc on est quand même dans la communication et souvent verbale.

T : Hum.

I : Heu... Et Et ben malentendant généralement enfin...

T : Oui.

I : Je je pense que c'est compliqué.

T : Il euh a des mots qui accrochent ou...

I : Oui. Euh...Donc après... moi j'ai un de mes collègues responsable secteur qui enfin j'en ai même deux qui sont en situation de handicap, enfin même trois, peut-être trois. J'en ai une qui diabétique. Un autre qui a subi une opération du cœur, donc du coup qui est et qui est malentendant, mais qui est malentendant, ça enfin  
290 depuis qu'il est appareillé heu... ça s'entend presque pas en fait...

T : Oui.

I : ...On voit son appareil mais du coup ça s'entend pas.

T : Ok.

I : Mais j'avais même oublié en fait qu'il était handicapé quand je cherchais. (*rire*)  
En fait si plutôt il est handicapé. (*rire*)

T : OK et du coup ouais, on disait que il euh aurait certains handicaps qui seraient vraiment trop compliqués, enfin qui seraient incompatibles entre guillemets avec la restauration collective. Heu Mais heu que ce soit en fait d'un petit site ou un grand site ou d'un employé de restauration à un chef gérant, en fait euh a pas de poste  
300 pour ces handicaps-là, vraiment trop lourds, euh a pas de poste possible ou de site possible que ce soit petit ou grand site ?

I : Enfin en fait, tout dépend aussi. Ouais, je sais. Parce que je me souviens à Bordeaux où on accueillait heu des personnes autistes. Heu Du coup qui faisaient des, ils appellent ça des stages en milieu normal et donc oui tout est possible ça dépend en fait de la responsabilité, de la complexité de la tâche et en fait de la capacité de la personne à faire cette tâche-là. Donc c'est vraiment compliqué de répondre à ta question.

T : Ok . Mais c'est comme ce que tu disais en fait juste avant que bin finalement le but c'est pas non plus de mettre en difficulté...

310 I : Non !

T : ...avec la personne qui avait des troubles de la mémoire.

I : Il faut trouver là. ...Enfin si, si, il faut qu'elle soit accompagnée il faut aussi trouver la bonne personne qui soit en capacité et qui ait le temps de le faire correctement, de l'accompagner correctement.

T : Ok. Et euh ...et est-ce que du coup heu enfin tu m'en parlais un petit peu aussi au début, euh est-ce qu'il est possible d'adapter certains postes en termes d'équipement ? euh Tu m'as parlé de heu ...les bureaux !

I : Ouais.

T : On peut adapter ?

320 I : Ah oui les bureaux !

T : OK et est-ce qu'en cuisine tu sais s'il euh a des équipements qui sont adaptés pour des personnes en situation de handicap ? Les je sais pas, les plans de travail ou certains ustensiles certains....

I : Je sais que les plans de travail peuvent être ou montés ou baissés parce que enfin voilà, ça peut aider la personne pour des raisons d'ergonomie au travail, après...

T : Un ustensile ou quoi ? Non pas spécialement ?

I : Non, je ne connais pas, mais en fait ça doit exister, mais je ne connais pas.

T : Ok.

330 I : Je suis...Tout existe donc ça doit exister.

T : Oui, probablement. Hum...O et est-ce que tu sais s'il existe des lois pour réglementer l'embauche du personnel en situation de handicap ?

I : Je sais pas si c'est une loi, mais je sais que pour avoir un copain en situation de handicap, il m'a dit que...il avait aucune obligation de dire qu'il était, de déclarer qu'il était handicapé à son entretien d'embauche ou même une fois embauché.

T : OK.

I : C'est tout ce que je sais.

T : Ok.

340 I : Et je crois qu'il m'a parlé aussi d'un truc de genre... Que ça pouvait être bénéfique pour une entreprise d'avoir du coup un RQTH parce qu'il euh a des quotas à respecter.

T : D'accord, donc t'as entendu parler de quota pour les entreprises ?

I : Oui.

T : OK. Et euh.. et du coup, qu'est-ce que tu penses en fait de ces mesures gouvernementales là ? Est-ce que tu penses qu'elles sont suffisantes ? Est-ce que tu penses que le gouvernement en fait assez, pas assez ? Est-ce qu'on en entend parler ou pas ?

350 I : Non, je peux pas... après bon j'écoute peut-être pas assez les infos mais non je pense pas en avoir entendu parler. (*rire*) Après est-ce qu'ils en font assez ou pas ? Je sais pas. Euh... Mais c'est vrai que du coup j'en ai pas forcément été, j'y ai pas été forcément confrontée et tu vois, j'ai des gens en situation de handicap dans mes équipes mais j'ai même du mal à me dire quand tu me poses la question qui, parce que ben finalement ils font le taf comme les autres donc. Voilà. Euh... Après je peux je peux comprendre qu'il euh ait des...des discriminations à l'embauche mais en fait. Alors c'est je devrais peut-être pas le mettre sur le même pied d'égalité, mais comme quand t'es ou trop jeune, ou tu n'as pas d'expérience ou que t'es une fille et t'as la trentaine et on te demande si tu comptes avoir des enfants. Enfin je...

T : Ok. C'est plusieurs éléments qui pourraient se rapporter...

I : Ouais.

360 T : ... un petit peu comme une personne en situation de handicap. Oui, mais.

I : Ouais. Enfin c'est pas pareil hein, pas la même chose...

T : Mais... Bien sûr.

I : ...mais mais du coup... Je sais pas si c'est non plus à l'État de tout prévoir en fait.

T : OK. Bah du coup c'est toutes ces petites spécificités personnelles que chacun pourrait peut rencontrer, ça vient aussi à en lien avec quelque chose qui viendra juste après une question qui vendra juste après. Hum... Et du coup tu me disais tout à l'heure tu me parlais de certain outil mis en place par Elix et est-ce que euh... tu

penses que Elior en fait assez ou n'en fait pas assez, en parle assez ? Euh...Qu'est-ce que t'en penses de ça ?

370 I : Franchement je pense qu'on en parle parce que il euh a une semaine de la sur la diversification et le handicap, je te dis on reçoit quand même pas mal alors c'est des mails push up...

T : Hum.

I : ... mais du coup malgré tout, ça veut dire aussi que le jour où on cherche l'info, on sait qu'elle euh est.

T : Hum hum.

I : Euh... Et après bin du coup c'est pas que sur le handicap, c'est la divers...

T : Oui.

I : donc vraiment autour de la diversité...

380 T : D'une manière générale.

I : D'une manière générale. Donc finalement c'est bien aussi que ce soit englobé là-dedans et pas que le handicap et...

T : Ok.

I : Parce que maintenant il euh a d'autres problèmes aussi sociétaux...

T : Oui.

I : ...Et c'est vrai que voilà, c'est pas mal. Après peut-être qu'il euh a des choses qui pourraient nous permettre d'aider aussi peut-être plus les collaborateurs sur les aides auxquelles ils pourraient avoir besoin. Alors c'est sûr que des fois on se dit que c'est pas notre job, mais en fait je suis pas sûre que les personnes que tout le monde en fait sache à quoi ils ont droit. Peut-être qu'ils ont droit à des aides, peut-être qu'ils ont droit, je ne sais pas, à des chaussures spécifiques, des... des aménagements de plan de travail, enfin tu vois, je, euh a peut-être des trucs...enfin qu'on connaît pas.

390

T : Ok. Mais du coup cette semaine-là de la diversité par exemple, si elle n'existait pas au sein du groupe Elixior, est-ce que ce sujet-là en fait serait encore plus tabou aujourd'hui ? Ou est-ce que Heu... elle est enfin... vraiment nécessaire ou euh... ?

I : Non. Enfin je pense pas que tabou, non. Enfin après, vu que c'est pas tabou pour moi, du coup je pense que c'est pas tabou (*rire*), mais heu... peut-être que ça en dérange certains. Je ne sais pas.

400 T : D'accord. Ok, hum... Ok et du coup est-ce que t'es déjà euh... arrivé d'avoir à manager une personne en situation de handicap ?

I : Bah oui, du coup un de mes managers.

T : Ok. Et euh... et est-ce que tu avais rencontré des difficultés euh... par rapport à ça, par rapport à ton management ? Est-ce que la façon de t'adresser à lui a changé et évolué ? Est-ce que.

I : Alors non, ça va pas changer. Par contre, je sais que j'ai fait il euh a une fois où je lui ai proposé de l'aide, mais comme je le fais avec tout le monde. Mais lui il l'a pris il m'a dit direct non mais je suis capable de le faire.

T : D'accord.

410 I : Alors qu'en fait ils étaient sur bouqué ce jour-là, ils avaient vachement de clients et on venait de finir un point avec lui et quand j'ai vu le monde qu'il euh avait j'ai dit mais... tu veux que je reste pour vous aider et en fait de suite il l'a pris comme s'il était en perte de capacité et que je pensais donc...

T : D'accord.

I : ... du coup... voilà... j'ai reculé j'ai fait ok bin je vais euh aller du coup je fais quand même attention maintenant à ma tournure de phrase pour pas qu'il puisse penser que je le pense incapable ou... enfin voilà.

T : D'accord. Ok. C'est arrivé qu'une seule fois ?

I : Oui c'est arrivé qu'une seule fois.

420 T : D'accord ok. Et Euh... est-ce que du coup tu penses qu'il faille adapter son management quand on est en face d'une personne en situation de handicap ou... pas du tout... ?

I : En fait je pense que tu dois adapter ton management avec tout type de personnes.

T : Ok. Et comment tu l'adapterais ?

I : Tu l'adaptes plus tu connais la personne mieux tu sais manager et... c'est-à-dire que en fonction de la personnalité finalement c'est pas forcément en fonction du handicap enfin oui parce que tu ne vas pas lui demander les même chose sauf si elle en est tout à fait capable mais... Non c'est plus la personnalité qui va changer le type de management.

T : Ok.

I : J'ai des personnes qui sont très sensible je vais être un peu plus maternelle, entre guillemet, avec elle que les gens qui sont plutôt heu...droit au but très pragmatique et qui eux veulent juste que je leur dise les choses et qui vont dire chef oui chef. J'exagère, je grossi le trait mais... Et ça en fait qu'on soit handicapée ou pas, ça change rien.

T : C'est pareil.

I : Donc pour moi... enfin... non pour moi il n'y a pas une demande sauf si handicaps lourds avec une maladie là je pense vraiment à de l'autisme *et cetera*, mais sinon... je pense qu'au contraire en fait plus on les considère comme... comme normaux c'est horrible de dire ça mais enfin en gros...

T : Comme une personne valide.

I : Ouais voilà, merci (*rire*) bin du coup enfin voilà je pense que ça leur convient.

T : Surtout que peut être du coup que ton ton collaborateur dont tu me parlais, peut être que lui-même en fait se considère comme une personne valide finalement.

I : Alors je pense qu'il a un peu de fierté. Quand il a été reconnu RQTH, du coup il a dû aussi diminuer son temps de travail parce que en fait il commençait vraiment physiquement à être fatigué. Et... ça a été compliqué à absorber pour lui, alors qu'il euh en a certains où heu...je connais un autre collaborateur chez Elixior qui au contraire a dû passer aussi à 80 % à 70 % et en fait il attendait que ça parce qu'il était fatigué...

T : D'accord.

I : ...et pour lui c'était presque une libération.

T : D'accord.

I : Donc après bin je pense que c'est comme pour tout tout dépend de comment on le vit comment ...en fait c'est très personnel la perception...

T : D'accord. Et heu...Ce monsieur sans dire bien sur qui c'est mais heu est-ce que c'est une personne qui est en en début de carrière en fin de carrière ?

I : En fin de carrière ! Mais elle était valide en début de sa carrière.

460 T : D'accord ouais donc c'est ça, il a vraiment fait toute sa carrière et donc arrivé à la fin et...

I : Oui.

T : D'accord ok. C'est compréhensible.

I : Oui oui c'est compliqué, c'est compliqué !

T : Très bien et hum... Et du coup... pour toi finalement est-ce que heu... c'est aux salariés quand je dis salarié c'est vraiment tout poste confondu heu... est- ce que c'est au salarié de s'adapter à son emploi ou est-ce que c'est à l'emploi de s'adapter aux salariés en fonction des des spécificités de chacun ?

470 I : Je vais encore te faire une réponse heu...(rire) langue de bois mais je pense que c'est aux deux (rire) Je pense que c'est aux deux mais en fait ça ne peut pas être que dans un sens. Moi je ne vais pas demander à mes managers ou à mes collaborateurs en règle générale de s'adapter à moi sans que moi je m'adapte un peu à eux aussi. Donc en fait, dans un premier temps, j'aurais presque envie de te dire que c'est à eux de s'adapter à moi. Et du coup, à moi de m'adapter à mon patron et à ma boîte, etcétera, et à tout ce qui est au-dessus. Mais finalement, Heu...moi, j'attends aussi heu que ma boîte et mon patron s'adaptent à moi, à mes besoins, et etc. Et du coup, enfin, ça faut que ça se diffuse jusqu'au bout.

T : Ok. Donc c'est c'est finalement c'est aux deux... un petit peu à s'adapter à faire des concessions ?

480 I : Oui, je pense que c'est un genre de symbiose en fait heu...

T : Ok.

I : ...chacun du coup en plus pose pas forcément les marques au même au même endroit. Il euh en a qui vont être très exécutants, et du coup suivre les règles à 100 %, c'est leur fonctionnement et ça leur va très bien. Du coup heu... ça va être un cuisinier qui dit « chef » au chef à son chef de cuisine, et c'est très bien et c'est le respect de la hiérarchie à 100 % tatata... Et puis il euh en a d'autres ou ce n'est pas une question de irrespect c'est juste que heu bin eux ils ont un petit peu plus besoin d'espace, de liberté, et dans ce cas-là au contraire, il faut aussi les nourrir, ces personnes-là, parce qu'elles vont nous apporter d'autres choses dont on a besoin aussi heu au sein de nos équipes, donc...

T : Ok, donc c'est finalement vraiment une symbiose qui se crée, une synergie entre toutes ces personnes-là.

I : Oui, tout à fait.

T : Super. Hum...Et de coup pour revenir sur le petit point dont à chaque fois on a, j'ai vaguement entendu parler au cours de l'échange, hum... est-ce que tu pourrais me donner une définition en quelques mots me dire ce que pour toi la stigmatisation évoque ? Je l'ai employé au début.

I : Oui, oui, alors une définition...

T : Pas une définition exacte, mais qu'est-ce que ça t'évoque ? Est-ce que c'est un terme positif ou négatif ? Est-ce que, qu'est-ce que ça veut dire pour toi avec tes mots ?

I : Bin de toute les manières il me semble que ça vient de l'étymologie enfin ça vient de quelque chose qu'on marque. Donc c'est quelque chose qui... c'est stigma il me semble, non ?

T : Ok.

I : J'ai fait du latin. (*rire*)

T : Merci les cours de latin au collège.

I : Mais... heu... donc après heu...

T : Ok. Donc c'est quelque chose...

510 I : Ça dépend si c'est de la stigmatisation positive ou pas. Mais en fait non en règle générale, c'est quelque chose de négatif. C'est quelque chose de bin on te marque, comme, comme comme une bête qui enfin voilà comme un mouton dans un champ, t'es marqué, comme on a pu marquer les Juifs enfin voilà. Donc non c'est quelque chose de négatif...

T : Ok.

I : ...donc moi la stigmatisation c'est vraiment en fait bin mettre quelqu'un dans une case alors qu'en fait on n'est absolument pas obligé de faire ça.

520 T : OK, voilà, c'est effectivement c'est un petit peu ce que tu m'as évoqué tout au long de l'échange. Tu me parlais de la jeune femme de 30 ans qui potentiellement voudrait être maman derrière, tu m'as parlé de tous ces petits détails, et notamment, par exemple, de la personne en situation de handicap... ou la personne juive selon la confession heu...

I : C'est ça !

T : Exactement. Donc voilà, super. Heu... Est-ce que bin tu penses qu'il euh a quelque chose qu'on n'aurait pas abordé, un point que tu voudrais partager...une expérience ?

I : Redis-moi la question de tout début, le sujet global de ton...

T : Le... La problématique ?

I : Non, le sujet global que tu que tu as expliqué au tout début de l'entretien.

530 T : Ce sur quoi va parler le mémoire ?

I : Ouais.

T : C'est ça va parler du personnel, de l'insertion du personnel en situation de handicap en restauration collective.

I : Ouais, non, dans ce cas-là, je vais juste rajouter que pour moi, ça doit être de l'insertion comme toute personne. Et l'insertion, si elle est bien faite, heu... c'est comme ça qu'on garde nos salariés. A aujourd'hui, on a un secteur d'activité, on n'est pas les seuls on a du mal à recruter et en fait même quand on arrive à recruter, on n'arrive pas à garder nos personnels.

T : Ok.

540 I : Et pourquoi ? Parce qu'il euh a un problème d'insertion et d'accompagnement des gens. Donc ça demande du temps, ça demande bin du coup de l'argent. On est dans une société, et là je parle pas forcément que d'Elior mais plus spécifiquement, mais en tout cas, où bin on fait attention quand même à nos dépenses. Mais heu... mais je pense qu'il faut changer ça. Il faut changer cette dynamique. Il faut se dire que finalement, c'est un investissement sur le long terme...

T : Ok.

550 I : ...et qu'en fait, toute personne qui est bien intégrée dès le début, et donc se sent faire part d'une équipe, donc va se sentir à l'aise, va se sentir je ne sais pas capable d'être elle-même. Et donc va pouvoir s'épanouir. Je pense que tout ça est bénéfique pour l'entreprise.

T : Ok, donc aujourd'hui il euh a une problématique c'est vraiment heu... au tout début en fait c'est juste après le recrutement c'est au moment où la personne va rentrer dans l'entreprise finalement...

I : Hum.

T : Euh... que ce soit au niveau de de l'accueil ou de l'insertion ou de l'accompagnement heu de cette personne là et qui fait que bin la personne tout au long de son séjour dans l'entreprise la situation finira par se dégrader et, au final, la personne va quitter l'entreprise...

I : Ouais.

560 T : ...à la fin au final. Donc vraiment, le problème est finalement en amont.

I : C'est un peu ce que je disais tout à l'heure. Si on prend par exemple des personnes en handicap lourd, bin tout est toujours possible, mais ça va être avec qui ou pour faire quoi ? Bin c'est il euh a quand même...

T : Les moyens qu'on mets !

I : Ouais c'est ça avec la bonne personne au bon endroit. Et ça c'est quel que soit quel que soit la personne c'est juste crucial, quand on fait une embauche. Pour moi.

T : Ok, quand tu me dis la personne c'est la personne en situation de handicap ou la personne qui va accompagner...

I : Les deux.

570 T : ...intégrer la personne... ?

I : Les deux, quand on recrute quelqu'un. Heu... En fait, on a ok on a son CV avec ses compétences, etc., potentiellement ses troubles ou ses handicaps si on en est au courant. Heu... Ou peut-être ses limites mais voilà... heu... mais après il se passe quelque chose pendant l'entretien ; il euh a un ressenti et peut-être que la personne va postuler pour un site et en fait lors de l'entretien, on se dit que ça ne va pas du tout avec ce type d'équipe, peut-être parce que le site est trop gros ...

T : Ok

580 I : ...parce que la personne est peut-être je ne sais pas trop trop rentre-dedans alors que les équipes sont plutôt fleur bleue. Et du coup il faut adapter, parce que du coup il euh a quand même un équilibre, heu une équipe... une équipe c'est une mini-société donc... heu... il euh a un équilibre à avoir et toute personne qui rentre peut faire basculer cet équilibre, handicap ou pas handicap. Mais du coup il faut le prendre en compte.

T : OK, donc il faut vraiment que on se mette en position de situation d'adaptabilité en fait.

I : Oui, tout le temps.

T : Face à une personne en situation d'handicap.

I : Il euh a des gérants et des équipes qui sont plus capables que d'autres...

T : Ok.

590 I : ...d'absorber et d'accueillir correctement...

T : Ok.

I : ...et de faire en sorte que les gens heu... se sentent bien.

T : Après, ça dépend aussi de la volonté de chacun, parce que peut-être qu'il euh a une personne qui sera plus sensible à accompagner une personne en situation de handicap qu'une autre personne sera moins sensible à ça.

T : Mais il euh a d'autres personnes, en effet, ce n'est pas forcément de la volonté, c'est juste qu'ils sont faits pour, ils sont pédagogues, ils ont cette fibre en fait.

T : Ils sont plus empathiques.

600 I : Et il euh a d'autres personnes qui sont très compétents mais ils ne sont pas faits pour être tuteur ni formateur, donc du coup bin généralement, le manager, le management c'est pas leur fort quoi...

T : Ok.

I : C'est ...moi sur mon secteur, j'ai des petites pouponnières, je sais que généralement, bin il euh a plusieurs personnes qui passent par là pour être embaucher plus tard quoi enfin voilà. (*rire*)

T : Des sites écoles.

T : Voilà. C'est ça. Bin oui.

T : Ok.

I : Voilà.

610 T : Et est-ce que, du coup, s'il te plaît, en deux phrases, heu tu pourrais me résumer cet échange et me dire ce que tu en as pensé en deux trois phrases.

I : Et bin c'était intéressant, tu m'as fait poser des questions que.... je ne m'étais jamais posées. Et finalement, je me suis aussi rendu compte que même si je connais le sujet de ton mémoire, en fait il a fallu sincèrement que je réfléchisse pour trouver des gens autour de moi qui ont un handicap, alors que je sais très bien. Mais...bin comme quoi, au final, enfin voilà ce n'est pas ce à quoi on pense au quotidien. Quand on parle avec ces personnes ou qu'on travaille avec eux, on ne se dit pas "Ah, c'est celui qui entend pas." Enfin voilà...

T : Hum. Il n'y a pas une étiquette...

620 I : Non.

T : ...marquée sur la personne quand tu lui parles, de... la personne est handicapée, donc c'est une personne normale comme tout le monde ?

I : C'est ça.

T : D'accord. OK. Bon super, merci beaucoup pour le temps que tu m'as accordé et merci pour tout ça.

T : Merci à toi.



# Table des sigles

AAH : Allocation aux Adultes Handicapés

ABA : *Applied Behaviour Analysis* = analyse comportementale appliquée (en français)

AES : Accompagnant Éducatif et Social

AGEFIPH : Association nationale de GEstion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ARS : Agence Régionale de Santé

Art. : Article

ATSEM : Agents Territoriaux Spécialisés des Écoles Maternelles

AVS : Auxiliaire de Vie Scolaire

BD : Bande Dessinée

BEP : Brevet d'Études Professionnelles

BTS : Brevet des Techniciens Supérieurs

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de SAnité au Travail

CCAH : Le Comité national Coordination Action Handicap

CDPF : Centre De ProFit

CDPH : Convention relative aux Droits des Personnes Handicapées

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

COTOREP : COmission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel

CV : *Curriculum Vitae*

DDPP : Direction Départementale de Protection des Populations

Dir. : Directeur

DOETH : Déclaration d'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés

DP : Déclaration Préalable de travaux

DR : Directeur Régional

DSI : Direction des Systèmes d'Informations

DSN : Déclaration Sociale Nominative

EDR : Employé De Restauration  
EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes  
ENAC : École Nationale de l'Aviation Civile  
EPR : Employé Polyvalent de Restauration  
EQR : Employé Qualifié de Restauration  
ESAT : Établissement de Service et d'Accompagnement par le Travail  
ETR : Employé Technique de Restauration  
FAM : Foyer d'Aide Médicalisé  
FDV : Foyer De Vie  
FO : Foyer Occupationnel  
GEM-RCN : Groupe d'Étude des Marchés de la Restauration Collective et de la Nutrition  
GPEMDA : Groupe Permanent d'Étude des Marchés de Denrées Alimentaires  
GRH : Gestionnaire des Ressources Humaines  
HACCP : *Hazard Analysis Critical Control Point* = l'analyse des dangers – points critiques pour leur maîtrise (en français)  
IME : Institut MédicoÉducatif  
INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité  
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques  
ISTHIA : Institut Supérieur du Tourisme de l'Hôtellerie et de l'Alimentation  
L. : texte faisant référence à une disposition légale (loi, législation, ...)  
L3 : Licence 3 = Troisième année de Licence  
LSF : Langue des Signes Française  
M1 : Master 1 = Première année de Master  
M2 : Master 2 = Deuxième année de Master  
MAS : Maison d'accueil Médicalisé  
MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées  
MHR : Management en Hôtellerie Restauration  
MIRC : Management et Ingénierie de la Restauration Collective  
MRC : Management de la Restauration Collective  
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques  
ODD : Objectif de Développement Durable

ONU : Organisation des Nations Unies  
ORL : Oto-Rhino-Laryngologiste  
PC : Paralyse Cérébrale  
PC : *Personal Computer* = Ordinateur Personnel  
PECS : *Picture Exchange Communication System* = système de communication par échange d'images (en français)  
PMS : Plan de Maîtrise Sanitaire  
PNNS : Plan National Nutrition Santé  
RH : Ressources Humaines  
RHD : Restauration Hors Domicile  
RHF : Restauration Hors Foyer  
RIE : Restaurant Inter-Entreprises  
RLH : Reconnaissance de la Lourdeur du Handicap  
RQTH : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé  
RRH : Responsable des ressources Humaines  
RS : Responsable de Secteur  
SIDA : Syndrome d'ImmunoDéficiency Acquis  
SMS : *Short Message Service* = service de messages courts (en français)  
SRC : Société de Restauration Collective  
SSA : Service de Santé des Armées  
TBS : *Toulouse Business School*  
TCC : Traumatisme Crânio-Cérébral  
TEACCH : *Treatment and Education of Autistic and related Communication Handicapped Children* = traitement et éducation des enfants autistes ou souffrants de handicaps de communication (en français)  
TED : Trouble Envahissant du Développement  
TIAC : Toxi-Infection Alimentaire Collective  
TMS : Troubles MusculoSquelettiques  
TNS : Travailleur Non-Salarié  
TOC : Trouble Obsessionnel Compulsif  
TSA : Trouble du Spectre Autistique  
TV : Télévision

UNESCO : *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* =  
organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture (en  
français)

UT2J : Université Toulouse – Jean Jaurès

VIH : Virus de l'Immunodéficience Humaine

## Table des figures

Figure 1 - Part en % du CA de la consommation alimentaire hors foyer .....	19
Figure 2 - Part de marché de la restauration collective selon le secteur d'activité.....	29
Figure 3 - Taux de la population s'empêchant de consulter de peur de la stigmatisation ..	89
Figure 4 - Matrice des quatre styles de management .....	97
Figure 5 - Schéma de la démarche hypothético-déductive .....	110
Figure 6 - Les étapes de la recherche documentaire .....	112
Figure 7 - Diagramme de Gantt de deuxième année de Master .....	114

# Table des tableaux

Tableau 1 - Les personnes handicapées face au marché de l'emploi .....	43
Tableau 2 - Évolution inscriptions à pôle-emploi des personnes en situation de handicaps	43

# Table des matières

<b>Épigraphes</b> .....	<b>7</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>8</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>9</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>11</b>
<b>Partie 1 : Revues de littérature et contexte de recherche – synthèse des travaux antérieurs sur le sujet</b> .....	<b>15</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>15</b>
<b>Chapitre 1 - La restauration</b> .....	<b>16</b>
1. Qu'est-ce que la restauration collective ? .....	18
1.1. La restauration hors foyer/domicile .....	18
1.2. Un secteur d'enjeux .....	19
1.2.1. Enjeu éducatif .....	20
1.2.2. Enjeu nutritionnel .....	20
1.2.3. Enjeu sanitaire .....	20
1.2.3.1. Le paquet hygiène .....	20
1.2.4. Autres enjeux .....	22
1.3. Méthodes de gestion .....	22
1.3.1. L'autogestion .....	23
1.3.2. La concession .....	23
1.3.2.1. La gestion de la restauration .....	24
1.3.2.2. La concession du service en restauration .....	24
1.3.2.3. La livraison des repas .....	25
1.3.2.4. L'approvisionnement alimentaire .....	25
1.3.2.5. L'assistance technique .....	25
1.4. Un secteur pluriel .....	26
1.4.1. Secteur enseignement .....	27
1.4.2. Secteur médico-social .....	28
1.4.3. Secteur entreprise .....	28
1.4.4. Secteur des autres organisations .....	28
1.5. Répartition des secteurs d'activités de la restauration collective .....	29
2. L'histoire de la restauration collective .....	30
2.1. Les années 60 et 70 .....	30
2.2. Les années 80 et 90 .....	31
2.3. Les années 2000 à nos jours .....	32
3. Les postes en restauration collective .....	34
3.1. Employé Polyvalent de Restauration .....	34
3.2. Cuisinier .....	35
3.3. Pâtissier .....	35
3.4. Second de cuisine .....	36
3.5. Chef de cuisine .....	36
3.6. Directeur de restaurant .....	37
3.7. Responsable de secteur .....	37
3.8. Directeur régional .....	38

<b>Chapitre 2 - Le handicap</b> .....	<b>40</b>
1. Invisible .....	44
1.1.1. Handicap auditif .....	44
1.1.2. Handicap mental (ou déficience intellectuelle).....	45
1.1.3. Autisme et troubles envahissants du développement .....	46
1.1.4. Handicap psychique .....	49
1.1.5. Traumatismes crâniens .....	50
1.1.6. Maladies dégénératives .....	50
1.1.7. Les troubles dys .....	51
1.1.8. Plurihandicap.....	52
1.1.9. Polyhandicap .....	52
2. Visible.....	53
2.1.1. Handicap moteur.....	53
2.1.2. Handicap visuel .....	55
<b>Conclusion de la première partie</b> .....	<b>56</b>
<b>Partie 2 : Problématique et hypothèses de recherche – contexte, enjeux et</b>	
<b>questionnement de recherche</b> .....	<b>61</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>61</b>
<b>Chapitre 1 - Problématique</b> .....	<b>62</b>
1. Justification du thème .....	62
2. Formulation d’une problématique .....	64
<b>Chapitre 2 - Hypothèses</b> .....	<b>66</b>
1. Hypothèse 1 – Les adaptations des espaces de travail sur les sites de restauration collective permettent l’insertion des personnes handicapées .....	66
1.1. Introduction .....	66
1.2. Quelques adaptations .....	67
1.3. Théorie de l’ergonomie.....	69
1.3.1. L’approche de l’ergonomie .....	69
1.3.2. Personnalisation des postes de travail .....	70
1.3.3. Conceptions inclusives .....	70
2. Hypothèse 2 – Les lois mises en place favorisent et règlementent l’embauche des personnes en situation de handicaps.....	71
2.1. Introduction .....	71
2.2. Historique des lois sur le handicap.....	71
2.2.1. Loi de 1957 .....	71
2.2.2. Loi de 1975 .....	72
2.2.3. Loi de 1987 .....	73
2.2.3.1. AGEFIPH.....	75
2.2.4. Loi de 2005 .....	76
2.2.5. Convention de 2006 .....	78
2.2.6. Loi de 2015 .....	78
2.2.7. Loi à aujourd’hui.....	79
3. Hypothèse 3 – Les ressources humaines en restauration collective respectent la non-discrimination à l’embauche des personnes en situation d’invalidités .....	80
3.1. Les ressources humaines.....	80
3.2. Principe de discrimination à l’embauche .....	81
3.3. Déroulement de l’embauche .....	82
3.3.1. Biais inconscients .....	83
3.4. La stigmatisation .....	85
3.4.1. Les origines de la stigmatisation .....	85
3.4.2. La stigmatisation de nos jours.....	86
3.4.3. Différentes sortes de stigmatisations.....	88

3.4.3.1. Stigmatisation de la maladie mentale.....	88
3.4.3.2. Stigmatisation de la pauvreté .....	89
3.4.3.3. Stigmatisation de la race ou l'ethnicité.....	91
3.4.3.4. Stigmatisation de l'orientation sexuelle .....	92
3.4.3.5. Stigmatisation des maladies infectieuses .....	93
3.4.3.6. Stigmatisation du handicap.....	94
4. Hypothèse 4 – Un management adapté est indispensable pour favoriser la bonne intégration d'une personne avec un handicap .....	95
4.1. Le management.....	95
4.1.1. Les différents types de managements.....	96
4.1.1.1. Directif .....	98
4.1.1.2. Persuasif – Incitatif - Informatif .....	98
4.1.1.3. Délégatif.....	99
4.1.1.4. Participatif.....	100
<b>Chapitre 3 - Stage de deuxième année de Master.....</b>	<b>102</b>
1. Présentation de l'entreprise.....	102
1.1. Historique et contexte.....	103
1.2. Engagement.....	103
1.3. Innovations et digitalisation .....	103
1.4. Taille et impact .....	103
2. Secteur Rouillon .....	104
3. Missions confiées .....	104
<b>Conclusion de la deuxième partie.....</b>	<b>105</b>
<b>Partie 3 : Méthodologie de recherche – choix, justification et mise en œuvre des méthodes .....</b>	<b>109</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>109</b>
<b>Chapitre 1 - Méthodologie de recherche .....</b>	<b>110</b>
1. Démarche hypothético-déductive.....	110
2. État de l'art.....	111
2.1. Recherches bibliographiques.....	113
3. Diagramme de Gantt.....	113
<b>Chapitre 2 - Méthodologie de collecte de données.....</b>	<b>115</b>
1. L'Étude qualitative.....	115
2. Terrain et population envisagés.....	116
2.1. Entretiens semi-directifs.....	116
2.2. Population .....	117
2.3. Guide d'entretien .....	118
2.4. La collecte de données .....	119
3. Les limites.....	120
<b>Chapitre 3 - Les résultats .....</b>	<b>121</b>
1. Hypothèse 1 – Les adaptations des espaces de travail sur les sites de restauration collective permettent l'insertion des personnes handicapées.....	121
1.1. Résultats de la première hypothèse.....	126
2. Hypothèse 2 – Les lois mises en place favorisent et règlementent l'embauche des personnes en situation de handicaps .....	128
2.1. Résultats de la deuxième hypothèse.....	131
3. Hypothèse 3 – Les ressources humaines en restauration collective respectent la non-discrimination à l'embauche des personnes en situation d'invalidités .....	133
3.1. Inaptitude .....	134
3.2. Les coûts .....	135
3.3. La stigmatisation.....	137

3.4. Résultats de la troisième hypothèse .....	139
4. Hypothèse 4 – Un management adapté est indispensable pour favoriser la bonne intégration d’une personne avec un handicap .....	140
4.1. Accompagnement .....	140
4.2. Management adaptatif .....	143
4.3. Des compromis .....	147
4.4. Résultats de la quatrième hypothèse .....	149
<b>Conclusion de la troisième partie .....</b>	<b>152</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>153</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>155</b>
<b>Table des annexes.....</b>	<b>157</b>
<b>Table des sigles.....</b>	<b>327</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>331</b>
<b>Table des tableaux.....</b>	<b>332</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>333</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>337</b>

## Résumé

Le handicap au travail est un enjeu majeur pour les entreprises et la société dans son ensemble. Malgré l'obligation légale d'emploi de travailleurs handicapés, seulement 3,5% des entreprises de plus de 20 salariés respectaient cette obligation en 2019. L'accès à l'emploi pour les personnes en situation de handicap reste alors difficile en raison des stéréotypes et des préjugés. Mais quelle est la cause d'un si faible taux, est-ce dû à un manque d'adaptation des postes ? Est-ce dû à une législation non-inclusive ? Est-ce dû à des stéréotypes ou des préjugés à l'embauche ? Est-ce dû à un management inadéquat ? Les entreprises doivent travailler à promouvoir l'inclusion et la diversité sur le lieu de travail en veillant à répondre aux besoins individuels des personnes en situation de handicap tout en créant un environnement de travail inclusif pour tous.

**Mots clefs :** Handicap moteur – Stigmatisation – Management adapté – Inclusion

## Summary

Disability at work is a major issue for businesses and society as a whole. Despite the legal obligation to employ disabled workers, only 3.5% of companies with more than 20 employees complied with this obligation in 2019. Access to employment for people with disabilities remains difficult because of stereotypes and prejudices. But what is the cause of such a low rate, is it due to lack of adaptation of posts? Is it due to non-inclusive legislation? Is it due to stereotypes or prejudice in hiring? Is it due to inadequate management? Companies must work to promote inclusion and diversity in the workplace, ensuring that the individual needs of people with disabilities are met while creating an inclusive working environment for all.

**Keywords :** Motor disability - Stigmatization – Suitable management– Inclusion