



LICENCE PROFESSIONNELLE

HOTELLERIE – RESTAURATION

PROJET TUTORÉ

**La pause repas du personnel en restauration
indépendante : enjeux et conséquences**

Présenté par :

CIEUTAT Pauline

FOLTRAN Thomas

GOGUET-CHAPUIS Agathe

LLACHER Paul

VERDIER Pierre

Année universitaire : **2017 – 2018**

Sous la direction de :

Frédéric ZANCANARO

**La pause repas du personnel en
restauration indépendante : enjeux et
conséquences**

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

« Celui qui ne sait pas faire à manger
à son personnel ne sera pas capable
de faire à manger à ses clients ».

Paul Bocuse, 1926-2018

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier Monsieur Zancanaro, notre tuteur pour ce projet, pour l'intérêt qu'il a porté à cette thématique ainsi que les nombreux conseils avisés qu'il nous a prodigués.

Nous souhaitons également remercier Monsieur Pichon et Monsieur Rouillon pour leur soutien et leur encadrement tout au long de l'année.

Un grand merci aussi à Monsieur Cinotti pour la qualité de sa formation sur la mise en forme du projet tutoré.

Merci à l'ensemble de l'équipe pédagogique ainsi que la totalité des professionnels qui sont intervenus tout au long de l'année et dont les enseignements nous ont permis d'aboutir à un tel projet.

Bien évidemment, nous souhaitons exprimer notre gratitude à tous les professionnels qui nous ont accordé un peu de leur temps afin de répondre à nos questions, qui nous ont permis d'élaborer ce sujet.

Enfin merci à nos amis et nos familles qui nous ont soutenus pendant toute la durée du projet jusqu'à sa réalisation.

AVANT PROPOS

D'après le « *Le Magasin pittoresque* » publié sous la direction de Édouard Charton (1879, p.260), les métiers de bouche sont parmi les plus vieux du monde. Toujours d'après cet ouvrage, au douzième siècle, le métier de boucher était réservé à quelques initiés comme à Toulouse, où la boucherie était inféodée à une famille qui avait seule le droit d'abattre les animaux et d'en détailler les chairs. Au quatorzième siècle le « *queux [cuisinier] est devenu alors un artiste au sens culinaire du mot : il invente, il crée, il diversifie* ». Du simple artisanat à l'époque, ils sont devenus des métiers de gastronomie, représentatif de l'art culinaire Français. Ces professionnels, notamment les cuisiniers ont mis des années à développer, à perfectionner des recettes et des goûts pour porter la gastronomie au-devant de la scène. À tel point, qu'en 2010, le repas gastronomique des français a été inscrit sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité (Unesco¹). Elle est aujourd'hui encore réputée comme l'une des références dans le monde en raison de son aspect culturel.

Sans ces professionnels, la gastronomie et l'art de vivre à la française, qui s'articulent beaucoup autour de l'alimentation, n'existeraient pas. Nous pouvons nous demander cependant, comment ces hommes et ces femmes au service des autres se nourrissent eux-mêmes. Comment les professionnels, avant d'exercer leurs métiers, s'alimentent et dans quelles conditions ? Ces réflexions sont à l'origine de notre projet tutoré, nous avons voulu comprendre comment se nourrissent les professionnels avant de nourrir leurs clients.

¹ Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	6
AVANT PROPOS	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
PARTIE 1 - LE REPAS DU PERSONNEL	12
INTRODUCTION.....	13
Chapitre 1 - Les origines	13
Chapitre 2 - Cas particulier de la restauration	19
Chapitre 3 - Définition des termes	29
Chapitre 4 - Les enjeux du repas du personnel	46
Chapitre 5 - Nos constatations	55
CONCLUSION.....	57
PARTIE 2 - MÉTHODOLOGIE ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	58
INTRODUCTION.....	59
Chapitre 1 - Explications du choix du sujet.....	59
Chapitre 2 - Nos outils de vérification.....	65
Chapitre 3 - Présentation des résultats du questionnaire	68
Chapitre 4 - Analyse des entretiens qualitatifs	70
CONCLUSION	81
PARTIE 3 - SYNTHÈSE ET PRÉCONISATIONS.....	82
INTRODUCTION.....	83
Chapitre 1 - Confirmation ou infirmation des hypothèses	83
Chapitre 2 - Réponse à notre problématique.....	89
Chapitre 3 - Les limites de notre sujet.....	91
Chapitre 4 - Nos suggestions.....	92
CONCLUSION.....	95
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	96
GLOSSAIRE.....	98
BIBLIOGRAPHIE	99
TABLE DES ANNEXES.....	101
ANNEXES	102
TABLE DES FIGURES	231
TABLE DES TABLEAUX.....	231
TABLE DES MATIÈRES	232

INTRODUCTION GÉNÉRALE

S'alimenter est un comportement vital, pour vivre, l'Homme comme tout autres êtres vivants a besoin de manger. Manger répond donc à un besoin intrinsèque programmé avant la naissance et qui est opérationnel dès les premières heures de la vie.

Pourtant notre comportement ne répond pas seulement à des besoins métaboliques, qui sont des besoins en calories, nutriments énergétiques, vitamines... Manger, peut répondre alors à deux autres fonctions : sociale : partager, créer du lien et les renforcer, et hédonique : se faire plaisir. Si l'Homme sait manger dès son arrivée sur terre, il lui faut acquérir un savoir-faire pour s'adapter aux différentes manières de manger en fonction des circonstances et de l'environnement. Donc avoir faim est naturel mais combler celle-ci est « appris ».

L'Insee² a réalisé des enquêtes « Emploi du temps » en France sur différentes années 1966, 1986 et 1998. Les répondants devaient remplir un carnet journalier dans lequel ils devaient noter les différentes activités de la journée. Ces emplois du temps ont révélé l'existence de moments de prises alimentaires (Annexe A, p.102).

D'après cette étude, le schéma alimentaire traditionnel des français est de trois repas quotidiens. L'enquête révèle également que les prises alimentaires ne sont pas réparties de manière homogène sur la journée et se concentrent ainsi sur certaines plages horaires. Cette spécificité est bien Française, puisque d'après Jean-Pierre Poulain 50% des Français mangent à 12h30 contre 17% des Anglais³. La synchronisation des repas dans les autres pays Européens est moindre par rapport à la France.

² L'Institut National de la Statistique et des Études Économiques

³ Tiré de l'article de Jean-Pierre Poulain « *simplification des repas mais "à la française"* » disponible au lien suivant <https://tinyurl.com/yalsmtpg>

Nous pouvons donc constater une forte synchronisation des français au moment du déjeuner, qui vient couper une journée de travail en deux. D'après une étude réalisée par Monster en 2011, 58% des travailleurs français considèrent la pause déjeuner comme un moment « incontournable » de la journée de travail⁴. Les cantines, réfectoires et autres lieux de restauration pour les salariés constituent donc une réponse collective, inscrite dans la journée travaillée.

Selon une autre étude de Sociovision commandée par Malakoff Médéric, la pause déjeuner est passée de 1h38 en moyenne à 22 minutes. Une autre enquête « Santé en entreprise » a soulevé que 31% des salariés déclarent ne pas faire attention à leur alimentation, mais que 69% aimeraient « faire plus ou mieux pour bien maîtriser son alimentation »⁵.

L'enquête révèle aussi que 12% des interrogés mangent en travaillant. La plupart des nutritionnistes et diététiciennes considèrent pourtant qu'il est important de faire une « vraie pause » en faisant attention à ce que l'on mange.

La pause déjeuner, peut prendre différents noms comme « le repas du personnel », « pause méridienne », « pause de midi » ou « la pause repas ». Des disparités existent pourtant quand il s'agit de la prise alimentaire du déjeuner. En effet, certaines entreprises ont un restaurant du personnel, d'autres partagent un restaurant inter-entreprises, mais parfois la taille de la « boîte » ou d'autres facteurs contraignent les salariés à rentrer chez eux, manger à l'extérieur ou prendre leur « gamelle » (Annexe B p.102). D'après Jean-Pierre Poulain, la « gamelle » représente la manière de consommer son déjeuner pour 9,5% des Français⁶.

Au cours de nos recherches et discussions au sein du groupe, nous avons pu constater que la pause repas en Hôtellerie-Restaurant présentait des spécificités. Tout d'abord ce secteur est l'un des rares où la prise alimentaire peut être double.

⁴ Disponible à l'URL <https://goo.gl/BEV4SA>

⁵ Disponible à l'URL <https://goo.gl/ivE4wf>

⁶ Tiré de l'article de Jean-Pierre Poulain « simplification des repas mais "à la française" » disponible au lien suivant <https://tinyurl.com/yalsmtpg>

En effet, sur une même journée de travail un employé peut être susceptible de manger deux fois dans son entreprise (déjeuner et dîner, en journée continue ou en coupure). L'intérêt pour nous d'avoir choisi ce sujet est d'aborder un thème actuel, où l'alimentation est une question prépondérante de nos jours. En outre, nous souhaitons à travers ce sujet nous intéresser aux professionnels de la restauration, à la façon dont ils se nourrissent avant de nourrir leurs clients. Nous voulons également montrer en quoi le repas du personnel peut avoir de l'influence sur la qualité des prestations et du service offert. Cela nous a amené à traiter la problématique suivante :

Quels sont les enjeux du repas du personnel dans les entreprises de restauration indépendante ?

Ce travail de recherche nous a permis de mettre en avant les caractéristiques du repas du personnel pour en comprendre les enjeux.

Pour structurer notre travail nous avons émis quatre hypothèses :

- Le repas du personnel est un élément constitutif de la cohésion d'équipe ;
- La prestation repas favorise l'implication du personnel ;
- La prestation repas est un facteur de fidélisation du personnel ;
- La pause repas est un moment vécu comme « régénérateur ».

Pour répondre à notre problématique et aux interrogations suivantes, nous avons structuré nos recherches en trois parties. Tout d'abord nous étudierons le repas du personnel et les enjeux liés à celui-ci. Nous définirons ces notions, nous ferons un historique puis nous analyserons les enjeux.

Dans un second temps nous définirons les hypothèses puis nous analyserons les enjeux du repas du personnel à l'aide des avis des professionnels.

La dernière partie, nous permettra de répondre à nos hypothèses et à notre problématique. Nous ferons aussi des préconisations pour les professionnels au sujet du repas du personnel.

PARTIE 1 - LE REPAS DU PERSONNEL

INTRODUCTION

L'univers de la restauration est en constant changement. Les professionnels doivent s'adapter aux nouvelles générations qui arrivent ayant des attentes et des besoins différents, créant ainsi un clivage à l'origine du changement de paradigme actuellement en cours. Connu pour ses conditions de travail quelquefois difficiles, le secteur n'a jamais souffert d'une pénurie d'offres d'emplois. Les horaires ou l'activité à « contre-courant » de la restauration, ainsi que le repas du personnel rendent d'autant plus unique ce domaine d'activités.

En effet, malgré la volonté des employeurs à vouloir améliorer les conditions de travail de leurs employés, le repas du personnel reste une préoccupation parfois marginale si ce n'est oubliée. On assiste pourtant à une vraie versatilité des collaborateurs dans ce secteur et la satisfaction de ces derniers est gage de leur fidélité.

Cette partie nous permettra alors de mettre en exergue les origines du repas du personnel tel que nous le connaissons aujourd'hui et d'en dresser une image la plus fidèle possible. Nous verrons aussi en quoi ce repas peut revêtir des enjeux bien plus profonds qu'un repas classique, notamment du fait des spécificités du travail en restauration.

Chapitre 1 - Les origines

1) Historique

Le repas du personnel dans sa forme actuelle est né avec l'industrie, marquant le début de l'éloignement du domicile et du lieu de travail ainsi que la naissance des premiers restaurants du personnel. Puisqu'en effet, dans le secteur agricole, le repas lors de la pause méridienne se faisait en famille et le plus souvent dans le domicile familial.

1.1) Une nouvelle définition

Il est intéressant de noter qu'un changement de vocabulaire s'est opéré en même temps que le changement du repas du personnel. Initialement, le repas du midi était appelé dîner, il était le plus important de la journée, autant culturellement que quantitativement et le repas du soir était le souper et ne se composait, le plus souvent, que d'un simple potage ou de restes du dîner. Le repas du midi, pris sur le lieu de travail, est alors renommé en déjeuner. Le repas du soir, seul moment où il était possible de manger en famille, devient alors le dîner. Afin de compenser la frugalité du repas du midi et conserver le même apport général de la journée, ce dernier s'est étoffé et est devenu petit à petit le repas familial que l'on connaît aujourd'hui.

Avec l'avènement des repas sur le lieu de travail et de la journée continue, le repas du midi, s'est allégé dans un souci de productivité. Comme explicité dans l'ouvrage « Alimentation et Travail, Premier Symposium International » écrit par Gérard Debry, Société de nutrition et de diététique de langue française, et Symposium international 1972 au chapitre « *Journée Continue et Alimentation* » (page 179 à 199) écrit par G.Péquinot, J. Claudian et F.Vinit ; l'apport recommandé pour le repas du midi est de 25 % des calories journalières, contre entre 30 et 40 % dans la pratique. Ceci afin d'obtenir un effet favorable sur la productivité des employés. A l'inverse, être à jeun ou un repas trop copieux pourront entraîner des effets néfastes, notamment au travers de l'hypoglycémie ou la lassitude postprandiale.

Avec son allègement, le repas du midi se voit, à cette époque, abrégé, principalement dans les centres urbains, la pause à midi passe d'une heure et demie à une heure voire une demi-heure d'après Peter Scholliers, dans « *Le temps consacré à l'alimentation par les familles ouvrières en Europe aux XIXe et XXe siècles* » (2017, page 6). Déjà en ce temps, son importance est remise en cause et les tendances alors observées se sont vues confirmées.

Cependant, les problèmes liés à ces modifications, toujours d'actualité, à savoir, un manque d'équilibre dans les repas, avec une présence trop forte de lipides et glucides ainsi qu'un phénomène quasi-généralisé de tachyphagie apparaissent. Lors du symposium, « Alimentation et Travail, Premier Symposium International » au chapitre « *Erreurs Alimentaires dans le milieu du travail* » (1972, page 447 à 453) écrit par H. Desoille, M. Assouly, A. Cavigneaux et M. Can, les physiologistes et diététiciens estiment que la prise de repas ne devrait pas être inférieure à 30 minutes et préconisent une pause de 45 minutes minimum. Aussi, dans ce même ouvrage on nous dit que : « jamais sans doute les médecins n'ont observé autant de troubles de la sphère digestive et de syndromes de malnutrition qu'en cette ère de surproduction - relative certes à l'échelle mondiale - de produits alimentaires » (page 383).

1.2) De nouvelles fonctions

Parallèlement à ces redistributions des repas, les pauses dans les demi-journées ont fait leur apparition comme facteur d'augmentation de la productivité. Avec ou sans prise alimentaire, elles ont prouvé leurs effets, même si elles peuvent être un moyen de combler des repas parfois légers d'après « *Diet and Physical Efficiency. The Influence of Frequency of Meals upon Physical Efficiency and Industrial Productivity* » écrit par Haggard et Greenberg en 1935. C'est ici en fait la retranscription dans le repas du personnel de la logique de la rationalisation industrielle.

Jusqu'alors, tous les repas étaient pris dans un cadre familial et permettaient une rupture avec le travail. Avec ce nouveau mode de fonctionnement, la pause repas se voit attribuer des fonctions autres que la nutrition. Effectivement, la pause repas va revêtir, au travers d'un restaurant d'entreprise, la fonction de « *foyer de restauration de détente et de relaxation* » (*Alimentation et Travail, Premier Symposium International p.388*) et ce sans prendre en compte l'organigramme. D'après Scholliers par ces échanges, beaucoup de revendications sociales naissent.

L'auteur ajoute que, démocratisées après la Seconde Guerre mondiale, les cantines ont connu leur apogée dans les années 1960 à 1970. Vécues comme un élément de la contrainte de l'industrie moderne, ces cantines ne suscitent pas une réaction spontanément enthousiaste du monde ouvrier.

Aussi, même si originaire du milieu industriel, la cantine du personnel va s'étendre au secteur du tertiaire. Même si ce dernier est bien plus diversifié dans ses solutions de prise de repas.

2) Le cas du secteur tertiaire

Le secteur tertiaire, aujourd'hui majoritaire en France, est une activité de services. Dès lors, le travail n'est plus particulièrement physique. Les apports énergétiques nécessaires changent, les repas se sont donc adaptés. Plusieurs possibilités sont adoptées par les employés, la cantine, les restaurants d'entreprises, qui fonctionnent sur le même schéma que les offres de restauration décrites précédemment, les gamelles ou les restaurants. L'enquête menée par Sociovision pour Malakoff Médéric (Annexe B p.102), a montré que sur un échantillon représentatif d'employés du secteur privé : 28 % apportent leur gamelle, 29 % rentrent chez eux, 19 % mangent à la cantine ou au restaurant d'entreprise, 14 % un sandwich et 10 % mangent dans la restauration commerciale.

La pause repas, suivant les tendances prédites par le symposium de 1971, s'est drastiquement raccourcie, forçant parfois les professionnels à manger sur le pouce. La consommation de sandwiches et de plats préparés a augmentée. Par exemple, il a été montré que là où les hommes aimaient manger en groupe dans l'entreprise, les femmes préféraient souvent manger seules dans leur bureau. Ce même bureau peut devenir plus un lieu qui leur est propre plutôt que d'un endroit pour faire telle ou telle chose.

En quelque sorte, on peut dire que tout comme les cantines étaient sur la rationalisation des repas du personnel, ces nouvelles formes de consommation de repas sur le lieu de travail peuvent être assimilées à l'évolution des ressources humaines.

Malgré le raccourcissement des repas, il s'avère que les Français passent en moyenne plus de deux heures par jour à boire et à manger. Ce qui reste bien supérieur au reste des autres pays du monde et montre tout l'intérêt qui est porté aux repas en France⁷.

De fait, avec tous ces changements, la législation a dû s'adapter. Fournir un repas de midi à ses employés est devenu obligatoire sous certaines conditions, ou à minima, d'offrir des alternatives, avec les avantages en nature ou les tickets restaurant.

3) La législation générale

D'après le Code du travail, la pause déjeuner est obligatoire sous certaines conditions. En effet l'article L. 3121-33 du Code du travail, indique que « *dès lors que la durée quotidienne de travail est d'au moins 6 heures, le salarié doit avoir une pause d'au moins 20 minutes* ». Aussi, l'article L. 3162-3 du Code du travail, stipule que « *les salariés mineurs ont le droit à une pause consécutive de 30 minutes, dès que la journée de travail excède 4h30 de travail effectif non interrompu* ». L'employeur qui ne respecte pas la durée de pause minimale pour un employé mineur risque une amende et une contravention de 5ème classe par employé concerné par l'infraction.

Aussi, c'est le devoir du salarié de respecter le temps de pause maximal auquel il a droit, libre à lui de disposer de sa pause comme il le souhaite.

⁷ Article de BFMTV « Les Français passent deux fois plus de temps à boire et à manger que les Américains » Disponible à l'URL : <https://goo.gl/h9j9SU>

D'après le Code du travail, le temps de pause n'est pas considéré comme du travail effectif, sauf si l'employé est à la disposition de son employeur durant celle-ci (répondre au téléphone, mise en place...) ou que le salarié se conforme aux directives de son employeurs sans pouvoir vaquer à ses occupations personnelles, dans ce cas-là, l'employeur doit rémunérer ce temps et accorder une autre "vraie" pause. Si la pause n'est pas considérée comme du travail effectif, la rémunération de cette pause n'est pas obligatoire, et est déterminée par la convention collective de l'entreprise, un accord collectif ou le contrat de travail.

Cette pause de 20 minutes déterminée par le Code du travail, a été jugée par la Cour de Cassation comme pouvant coïncider avec la pause déjeuner permettant aux salariés de se restaurer. En effet, la Cour de Cassation considère que le temps du déjeuner qui s'intercale entre deux périodes de travail effectif est un temps de pause (Cour de Cassation, chambre sociale, 20 juin 2013, n° 12-10.127). L'article L3121-17 souligne que « *le temps de cette pause déjeuner peut être augmenté par la signature d'une convention, un accord d'entreprise ou d'établissement, ou à défaut une convention ou un accord de branche* ».

La pause repas est très encadrée législativement, en effet l'article R4228-19 prévoit qu'il est « *interdit de laisser les travailleurs prendre leur repas dans les locaux affectés au travail* ». Normalement, dans les établissements où le nombre d'employés souhaitant prendre leur repas sur leur lieu de travail est inférieur à 25, l'employeur doit mettre à leur disposition un emplacement leur permettant de se restaurer dans de bonnes conditions de santé et de sécurité. Ce local doit être pourvu de sièges et de tables en nombre suffisant pour 10 usagers minimum et doit comporter un robinet d'eau potable. Le local doit aussi être doté d'un moyen de conservation ou de réfrigération des aliments et boissons et d'un chauffe-plats. De plus après chaque repas pris dans ce local, l'employeur doit veiller au nettoyage de celui-ci, ainsi que des équipements.

Une dérogation peut être accordée à cette réglementation. Cet emplacement obligatoire, peut après déclaration adressée à l'agent de l'inspection du travail et au médecin du travail, être aménagé dans les locaux affectés au travail, dès lors que l'activité de ces locaux ne comporte pas l'emploi ou le stockage de substances ou de produits dangereux.

De manière générale nous pouvons donc voir, que le droit à la pause est obligatoire et est de minimum 20 minutes comme l'indique le Code du travail. Si aucune pause n'est accordée au salarié alors qu'il a effectué le temps de travail effectif requis, celui-ci pourra en tout état de cause obtenir des dommages et intérêts au conseil des prud'hommes. L'absence de pause est considérée comme un risque pour la santé et la sécurité de l'employé, à ce titre il pourra également obtenir la prise d'acte de la rupture de contrat de travail aux torts exclusifs de l'employeur.

L'évaluation de l'avantage en nature est établie sur la base d'un forfait pour tous les salariés (sauf particularité convention collective) pour 2018 à :

- 9,60 € par journée (pour deux repas) ;
- 4.80 € pour un seul repas.

L'ensemble des articles est disponible dans l'Annexe C et l'Annexe E (p. 102).

Chapitre 2 - Cas particulier de la restauration

1) Historique

D'après la *République française* « *le secteur de la restauration commerciale* », Paris : DGCCRF⁸, 2014 ; le secteur de la restauration commerciale en France représente un chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros et plus de 500 000 salariés.

⁸ Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

Il s'agit donc d'un secteur essentiel de l'économie française, en relation avec de nombreux autres grands secteurs, tels que l'agriculture, l'industrie agroalimentaire ou le tourisme.

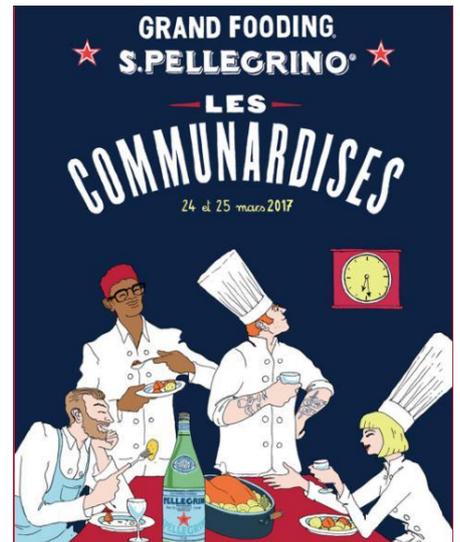
Au sein de la restauration commerciale on peut distinguer notamment deux grandes familles : La restauration indépendante et la restauration dite de chaîne. Le commerçant indépendant est un individu qui détient et gère un point de vente sans être affilié à une autre entité juridique (exemple : réseau de franchise). Selon Gira FoodService, le marché de la restauration indépendante représente 60% des parts de marché de la restauration en 2016⁹. Au sein de ces entreprises des hommes et des femmes œuvrent pour transformer des aliments et répondre aux besoins de la clientèle du mieux possible en leur proposant des mets accompagnés d'autres services. Pour entreprendre l'activité de cuisiner ou de service, les salariés ont aussi besoin de s'alimenter. Le plus souvent quelqu'un de la brigade est détaché pour cuisiner et offrir un repas au personnel.

Comme à l'armée, une cuisine possède un ordre bien défini. Dans ce métier où l'organisation est importante, il n'est pas rare de retrouver des termes provenant du domaine militaire. Le terme « brigade » en cuisine est créé par Auguste Escoffier. Il s'inspire de son passage dans l'armée française pour théoriser ce système hiérarchique en cuisine sur le modèle de la brigade militaire. Il a également développé le concept de brigade de cuisine, en rationalisant la répartition des tâches dans l'équipe.

La brigade est donc régie par le chef et en dessous, chaque personne a une fonction bien précise et une place dans la hiérarchie de cette équipe. Chaque restaurant, en fonction de sa taille, a une organisation propre. Toute cette brigade œuvre ensemble dans le but de fournir un repas aux clients mais au sein de cette dernière une personne est en charge de nourrir cette équipe.

⁹ Article Gira Foodservice « Le Marché de la Restauration en France » disponible à l'URL <https://goo.gl/87KUrg>

Tradition centenaire, l'art du repas du personnel fut théorisé par le roi des cuisiniers et le cuisinier des rois : Auguste Escoffier (1846-1935). Dans la définition de sa brigade très hiérarchisée qui a régi pendant longtemps la haute cuisine, Escoffier instaure que la préparation du repas du personnel incombe à celui qu'il appelle le "communard". Le mot "communard" désigne initialement les personnes ayant participé aux événements de la Commune de Paris en 1871. La plupart étaient des ouvriers ou des employés partisans



du socialisme, de l'autogestion voire de l'anarchie. Peut-être qu'Escoffier, en nommant ces cuisiniers ainsi, était ironique... lui l'anti-communard résolu, lui le chef de cuisine du quartier général de Patrice de Mac Mahon (1808-1893) qui réprima durement la Commune de Paris, il était lui aussi, un anti-communard.

Considéré autrefois comme une "sous tâche", préparer le repas du personnel est pour certains aujourd'hui l'occasion d'exprimer son talent personnel pour ravir ses collègues et rompre avec la hiérarchie de la Haute Cuisine. Le "communard" n'est plus vraiment un poste à part entière dans la plupart des établissements de restauration mais chacun se voit confier cette tâche. Un hommage a été rendu à ces cuisiniers qui nourrissent d'autres cuisiniers, avant de servir les clients, au travers d'un festival organisé par Le Fooding en partenariat avec San Pellegrino dans plusieurs métropoles françaises. Notamment à Paris mais aussi à Toulouse, Megève, Marseille, Montpellier...

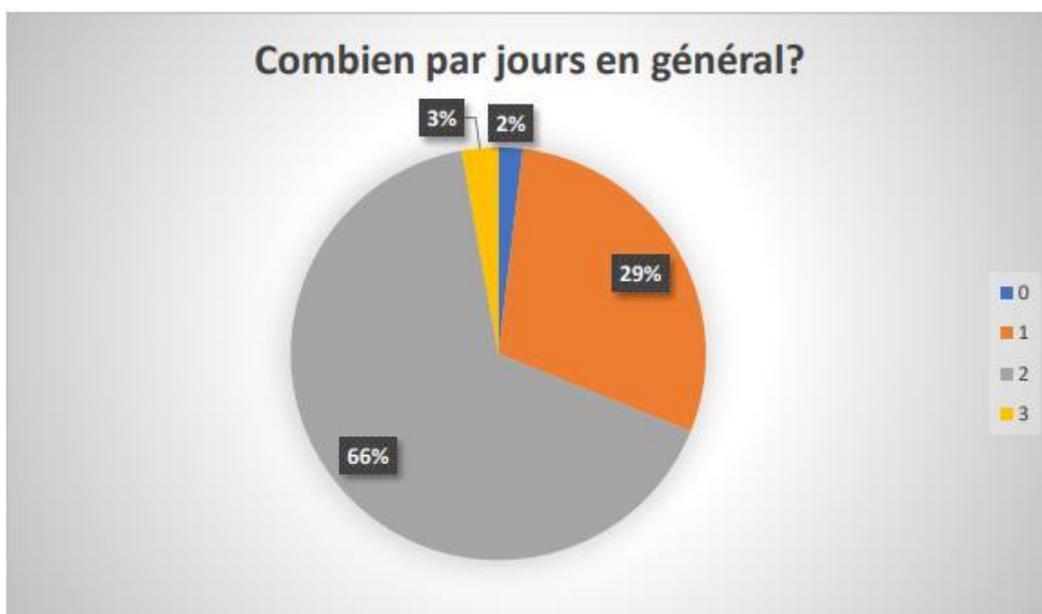
« Les communardises », a été célébré dans plusieurs restaurants pour rendre hommage à ce moment singulier qu'est le repas du personnel. Le public était convié à partager le repas avec la brigade, le chef et les serveurs pour découvrir une expérience unique¹⁰.

¹⁰ Article Le Fooding « À la table des chefs ! » disponible à l'URL <https://goo.gl/MNCXJY>

2) Un repas du personnel singulier

Après nos micros-trottoirs, nous nous sommes ainsi aperçus que les professionnels de la restauration indépendante interrogés mangeaient de 1 à 3 fois par jour dans leur entreprise. De plus, ce personnel est “captif” car manger dans l’entreprise est quasiment nécessaire et obligatoire (manque de temps pour manger ailleurs, repas fourni par l’entreprise...). Généralement les personnels interrogés répondent à 66% prendre deux repas dans leur entreprise. Ce chiffre conséquent, révèle la particularité du secteur en matière de prise alimentaire, l’employé mange deux fois par jour dans l’entreprise à l’heure du déjeuner et du dîner, ce qui diminue les prises de repas dans le cadre familial.

Figure A : Nombre de prise alimentaire moyen issu des micros-trottoirs



3) La restauration collective

3.1) Le marché en quelques chiffres

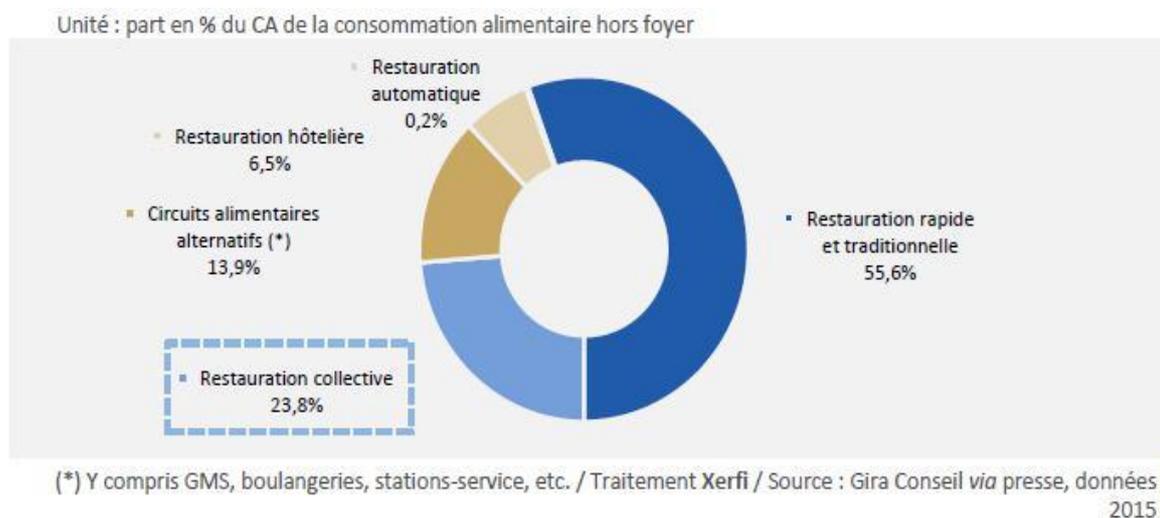
La restauration collective est une branche de la restauration qui a pour objectif de servir des repas en collectivité.

Il se divise en trois secteurs :

- L'enseignement (écoles, universités...)
- La santé et le social (hôpitaux, prisons...)
- Le travail (entreprises).

D'après le site themavision, la restauration collective représente 23.82% de la restauration hors domicile, avec 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires, pour 3 milliards de repas servis.

Figure B : répartition du chiffre d'affaires par type de restauration



Les principales entreprises sont :

Figure C : les principales entreprises en restauration collective en 2017

Les 12 principaux acteurs, d'après Néorestaurant n°551, Avril 2017

GROUPES	CA HT en MEuros		Millions de repas	
	2016	Evol 2015/2016	2016	Evol 2015/2016
Groupe ELIOR	2 170.7	+ 26.4	291.3	+ 0.74
Groupe SODEXO FRANCE	1 722.7	- 12.73	308.0	- 2.53
COMPASS GROUP FRANCE	1 165.0	+ 0.09	204.4	+ 1.44
API RESTAURATION	535.0	+ 10.31	141.6	+ 8.51
Groupe CONVIVIO	130.9	+ 5.33	37.3	+ 5.97
MULTI RESTAURATION SERVICES (MRS)	109.9	+ 9.59	14.3	+ 9.21
NEWREST RESTAURATION	80.1	+ 12.39	14.7	- 0.61
Groupe VITALREST	53.5	+ 59.70	12	+ 50.00
CORALYS	45.9	+ 0.09	9.9	+ 10.37
RESTORIA	44.1	+ 11.39	12.9	+ 11.26
ISIDORE RESTAURATION	24.2	+ 12.5	6.3	+ 4.43
RESTAVAL SAS	20.8	+ 8.9	4.5	+ 8.56

3.2) L'organisation du repas

Dans la restauration collective, le personnel se restaure dans un local prévu à cet effet ou dans une partie du self réservé pour lui. Le personnel mange le même repas que les clients. Ils élaborent le menu du jour, assurent les préparations et la remise en température puis une partie du personnel mange avant le service (11 heures environ) pendant que l'autre assure le service, puis après le service (vers 14 heures) la seconde moitié du personnel mange tandis que les autres commencent le nettoyage de la cuisine. (Exemple d'organisation de la pause repas chez Airbus).

4) La restauration indépendante

4.1) Le marché en quelques chiffres

Le secteur de la restauration commerciale est un acteur-clé pour l'économie française. Il représente le cinquième secteur d'emplois avec 700 000 salariés et 177 000 entreprises pour un chiffre d'affaires de 66 milliards d'euros en 2016. Au sein de ce secteur, nous avons ciblé le segment des restaurants indépendants pratiquant le service à table. Nous avons choisi de nous intéresser aux indépendants pour notre sujet car ils représentent 90% des entreprises de restauration commerciale¹¹.

De plus il était intéressant pour notre thématique de choisir des entreprises moins "structurées" que les chaînes qui imposent des règles aux différents restaurants et qui sont plus attentifs au respect de la législation.

De manière générale, le secteur de la restauration commerciale s'est mieux porté en 2016 par rapport aux années précédentes, la fréquentation repartant à la hausse. D'après le Gira FoodService, les années précédentes ont été difficiles et ont enregistré des baisses¹².

Figure D : La restauration hors domicile en France en 2016 selon Gira FoodService¹³



¹¹ Article Direction générale des entreprises « La filière restauration » disponible à l'URL <https://goo.gl/P3ZxS2>

¹² Article Gira Foodservice « Restauration France 2017 - Une nouvelle ère » disponible à l'URL <https://goo.gl/3ZFUmF>

¹³ Source de la figure : site OuestFrance disponible à l'URL <https://goo.gl/vrywzd>

4.2) L'organisation du repas

C'est dans ce type de restauration que l'organisation du repas du personnel est la plus différente. En effet là où certains points seront équivalents à la majorité des entreprises (repas proposés par l'entreprise, repas avant le service, pris dans la salle de restaurant...) d'autres points seront eux très différents. Ainsi on va trouver des types de nourriture proposés variés (frais, surgelés, plats préparés), un temps de pause qui varie et une synchronisation différente (prise alimentaire avant ou après le service).

5) La restauration de chaînes

5.1) Le marché en quelques chiffres

Selon NéoRestauration, un site spécialisé pour les restaurateurs les 3 trois acteurs principaux de la restauration commerciale de chaîne sont Mcdonald's en tête, Quick et le groupe Agapes en troisième position (Flunch, PizzaPai, 3 brasseurs...) ¹⁴. Ce classement a été effectué en nombre d'établissements et en importance du chiffre d'affaires.

Nous pouvons constater que le marché de la restauration de chaîne est donc dominé par des entreprises de restauration rapide avec McDonald's France en tête avec 1384 établissements et 4590 millions de chiffre d'affaires en 2015.

¹⁴ Article Neorestaurant « Classement exclusif des 25 opérateurs en restauration commerciale en France » disponible à l'URL <https://goo.gl/SVxKxr>

Figure E : Palmarès de la restauration commerciale de chaîne en 2015 en termes de nombre d'établissement et de chiffre d'affaires



5.2) L'organisation du repas

Nous pouvons prendre l'exemple du repas du personnel dans l'entreprise McDonald's France, puisque c'est elle qui domine le marché de la restauration commerciale de chaîne. Une phrase résume la situation des employés face à l'entreprise Macdonald « *Tu travailles Mcdo, tu manges McDo, tu vis McDo* »¹⁵.

En effet, les employés de la restauration de chaîne mangent souvent ce qui est proposé à la carte par l'entreprise. Chez Macdonald par exemple, un système de points journaliers est alloué aux collaborateurs pour qu'ils puissent se restaurer. Ces points correspondent à différents types de burgers, de boissons ou de desserts.

¹⁵ Article Révolution permanente « Une journée de travail chez Mcdo » disponible à l'URL <https://goo.gl/6quzqY>

6) La législation en CHR

Dans la convention en Hôtellerie-Restauration, la pause repas doit répondre aux exigences décrites précédemment mais un arrêté (arrêté Parodi du 1^{er} octobre 1947) dispose aussi que les employeurs du secteur sont tenus de nourrir l'ensemble du personnel ou à défaut, de leur verser une indemnité compensatrice si le repas n'est pas proposé. Cette obligation s'impose à la double condition suivante :

- L'entreprise doit être ouverte à la clientèle au moment des repas (12h-14h 19h-21h).
- Le salarié doit être présent au moment des repas. La notion de présence au moment des repas doit s'entendre au sens large et intégrer les périodes de repas de la clientèle mais aussi celles du personnel.

Tous les salariés quel que soit leur emploi, leur niveau de salaire ou leur durée de travail, doivent être nourris par leur employeur ou percevoir une indemnité compensatrice dès lors que les deux conditions ci-dessus sont remplies. Cependant, un salarié, qui pour des raisons personnelles, ne prend pas le repas fourni par l'employeur ne peut pas prétendre à une indemnité compensatrice.

L'avantage en nature quant à lui est fixé chaque année par la convention collective Hôtellerie, Café, Restaurant. En 2018, selon l'URSAFF¹⁶, les montants sont les suivants en 2018 :

- 3,57 € par repas ;
- 7,14 € pour deux repas.

L'ensemble des articles de la convention des CHR¹⁷ est disponible en Annexe D et en Annexe E (p.102).

¹⁶Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

¹⁷Cafés, Hôtels, Restaurants

Chapitre 3 - Les termes clés

1) Le repas

1.1) Définition

Tableau A : Tableau de définitions

D'après le « <i>Le Petit Robert</i> » 2006 écrit par Alain Rey et Josette Rey-Debove (2005, p.2249) Le repas se définit comme :	<ul style="list-style-type: none">➤ Nourriture, ensemble d'aliments divers, de mets et de boissons pris en une fois à heures réglées.➤ Action de se nourrir, répétée quotidiennement à heures réglées, et plus ou moins conforme aux usages imposés par la société
Le « <i>Larousse</i> » ajoute que le "Repas" indique ¹⁸ :	Que quelque chose contient ou constitue un repas : <i>Panier-repas</i> , <i>Plateau-repas</i> .
Jean-Pierre Poulain parle du Repas dans « <i>Manger aujourd'hui</i> » au chapitre « <i>Les Modèles alimentaires</i> » (2002)	Le repas est un acte social qui tisse des liens entre les mangeurs. Il précise aussi que la nourriture manger par les Hommes n'est "ni des nutriments, ni des aliments, ils mangent des aliments cuisinés, le plus souvent combinés entre eux dans le cadre de repas organisés".
Mary Douglas écrit en 1979 dans la revue "Communication" :	Que tout repas s'il n'est pas structuré, institué et pris en commun est considéré comme une occurrence alimentaire. Le repas peut aussi selon elle se définir par différentes caractéristiques, comme, son équilibre, sa variété, sa quantité et sa qualité.

¹⁸Définition du Larousse disponible à l'URL <https://goo.gl/zDrKQW>

1.2) Équilibre

D'après le FFAS¹⁹ l'objectif de l'équilibre alimentaire est de contribuer à assurer un état de santé optimum des individus et des populations. L'équilibre alimentaire s'obtient en variant l'alimentation pour apporter à l'organisme l'énergie et les nutriments nécessaires à son fonctionnement. L'équilibre alimentaire joue donc un rôle dans la prévention de certaines maladies. Le PNNS²⁰ ajoute que l'équilibre alimentaire peut s'obtenir à l'aide de repères comme limiter les produits gras ou sucrés, manger 5 fruits et légumes par jour....

Figure F : Les 9 repères du PPNS et du programme Manger-Bouger



L'équilibre des repas est devenu plus que jamais une tendance, aujourd'hui manger équilibré et plus sainement est un leitmotiv. Encouragé par les médias et plus que jamais par les réseaux sociaux comme Instagram, les tendances « équilibre et repas *healthy (sain)* » se font une place de choix dans les assiettes.

Alimentation, santé et plaisir forment aujourd'hui le trio gagnant d'une génération qui souhaite faire plus attention à son corps et à sa santé.

¹⁹Fond Français pour l'Alimentation et la Santé

²⁰Programme National de Nutrition Santé

Cette tendance s'observe aussi par l'arrivée en force depuis 2014 en France et dans le monde des restaurants fast casual où l'on mange des « avocado toast (toast à l'avocat) » ou des « buddha bowl (Mélange d'aliments sains) » dans une ambiance à la décoration chaleureuse, conviviale avec des matériaux chinés. La qualité des produits et la fraîcheur sont mis en avant pour des prix positionnés entre la restauration rapide et la restauration à table.

Enfin, l'équilibre alimentaire ne se mesure pas que sur un seul repas mais sur une semaine, un mois voire une année. Il n'existe donc pas d'aliment interdit, ni d'aliment « miracle », mais l'équilibre alimentaire s'obtient par une régulation en matière de quantité et de variété des aliments. Avoir donc une alimentation équilibrée contribue à limiter la prise de poids et à limiter les maladies cardiovasculaires ainsi que le diabète et le cholestérol.

1.3) Variété

Il est communément admis que les clés du « bien manger » sont la diversité, le partage et le plaisir. La variété de l'alimentation est donc une donnée importante. En effet, l'humain est omnivore, cela veut dire qu'il peut s'alimenter avec toute sorte de végétaux et d'animaux qui ne sont pas nuisibles à sa santé. L'humain omnivore, subsiste grâce à une multitude d'aliments qui lui permettent de s'ajuster aux changements de son environnement et aussi parce qu'il ne trouve pas tous les nutriments dont il a besoin dans une seule nourriture.

Un repas a besoin d'être varié pour conserver la bonne santé du mangeur. Ce dernier ne doit pas être composé de mono-produits, mais de divers légumes, féculents, produits carnés, laitiers...

La variété ou la diversité c'est aussi la non répétitivité des composants d'un repas sur l'autre. Au-delà de l'aspect santé, varier son alimentation est aussi un gage de plaisir et de découverte pour le mangeur. De ce fait, un repas équilibré n'est pas forcément varié, ce sont deux notions indépendantes mais complémentaires.

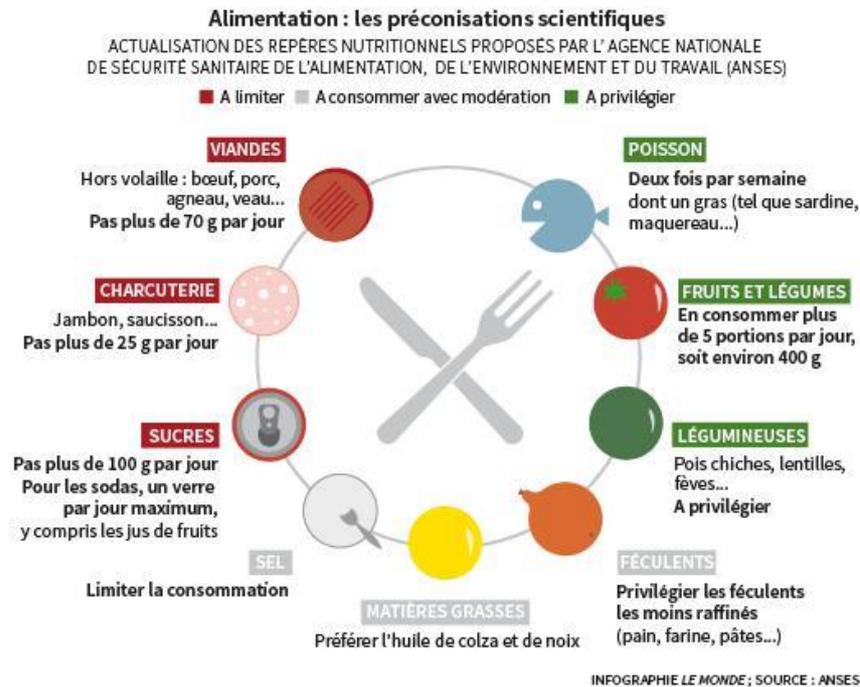
1.4) Quantité

L'ANSES²¹, publie des recommandations en matière d'apports nutritionnels conseillés. L'agence indique par population, les niveaux optimaux de consommation énergétique (calories) et nutritionnelle. Globalement, celui-ci est en moyenne de 2400 à 2600 calories par jour pour un homme adulte et de 1800 à 2200 pour une femme. De plus, les apports en glucides recommandés doivent couvrir 55% des apports nutritionnels quotidiens, les apports lipidiques 30 à 35%, et les apports protéiques 10 à 15%. Ces repères peuvent donner des indications au mangeur en matière de quantité mais cela reste assez subjectif.

À moins d'entamer un régime, les quantités exactes d'aliments sont rarement données. On peut tout de même se fier aux conseils de professionnels comme un nutritionniste ou son boucher par exemple pour déterminer la quantité d'aliment idéal par personne pour un repas. Par exemple on peut demander la quantité idéale de bœuf pour 4 personnes à son boucher mais cette méthode n'est pas très objective. Pour déterminer la quantité plus objectivement on peut aussi suivre les préconisations scientifiques de l'ANSES, qui indique des grammages journaliers ainsi que les aliments à privilégier pour rester en bonne santé.

²¹Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

Figure G : Préconisation alimentaire en termes de quantité de l'ANSES



Objectivement on peut dire que le fait que l'un repas soit suffisant, dépendra des calories que celui-ci apportera, pour permettre à un individu de se sustenter et de maintenir le fonctionnement normal de son organisme. La quantité idéale est donc celle qui permet d'atteindre l'état de satiété en apportant les nutriments nécessaires et suffisants au bon fonctionnement de l'organisme. Mais malheureusement ce n'est pas toujours le cas.

1.5) Qualité

La qualité en alimentation se situe à plusieurs niveaux et c'est une notion subjective. En effet, le consommateur peut retrouver de la qualité à plusieurs niveaux : elle peut être dans le produit, dans son origine, dans la qualité organoleptique lorsque le client déguste le repas transformé.

La maîtrise de la qualité est importante afin de répondre aux exigences d'une personne, qui peuvent être explicites ou implicites.

Nous avons pu constater que les différents organismes de santé publique conseillent d'avoir une alimentation équilibrée, variée, en quantité suffisante mais la qualité rentre aussi en compte. Le PNNS conseille aussi que toutes ces variables, pour qu'elles constituent un repas, soient additionnées à la donnée du temps. En effet, il est conseillé qu'une prise alimentaire s'effectue en 20 minutes minimum, en deçà de cette durée, on pourrait remettre en compte la qualité du repas pris.

2) Le repas du personnel

Lors de nos recherches, nous avons eu l'occasion de réaliser des micro-trottoirs auprès des professionnels de la restauration en les interrogeant sur leur définition d'une pause repas et leurs attentes vis à vis du repas du personnel.

Définition issue des micro-trottoirs :

Figure H : Nuage de mot sur le repas du personnel et la pause repas issu des micro-trottoirs



La définition que nous avons dégagée des micros-trottoirs est la suivante : le repas du personnel est comme son nom l'indique, le temps pour manger, s'aérer, penser à autre chose qu'au travail et nouer des relations "extra-professionnelles" avec ses collègues.

Lors du repas du personnel, l'activité de s'alimenter est donc entourée d'activités secondaires comme, fumer, téléphoner ou parler.

Anne Monjaret dans son article « La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux du travail » (2001) parle du repas du personnel comme d'un moment pour se ressourcer pour les employés.

Claude Fischler, dans « L'Homnivore » 1990, explique que « *l'alimentation est une activité socialement protégée. Il est discourtois de déranger la paix d'un repas, par exemple en téléphonant* ». Pourtant lors du repas du personnel l'activité de manger semble moins protégée et moins normée et les mangeurs se livrent à une multitude d'activités annexes pour profiter au maximum du temps qui leur est alloué.

L'activité secondaire la plus répandue lors du repas du personnel est certainement celle de parler, en effet les interrogés lors des micros-trottoirs parlent « d'équipe », « être ensemble », « de partage » ... Pendant la journée de travail les membres du foyer sont séparés et donc, partagent la nourriture avec d'autres groupes. Paul-Henry Chombart de Lauwe dans « *La vie quotidienne des familles ouvrières* » (1977, page 171) décrit cela comme "le besoin de partager de la nourriture [qui est] un facteur essentiel dans les motivations du comportement alimentaire". Ainsi, dans les carnets journaliers des enquêtes emplois du temps, 60% des individus déclarent la conversation comme activité secondaire d'une prise alimentaire au cours de la journée. Ce taux témoigne de l'importance du caractère social de l'alimentation et des repas en particulier.

Au repas du personnel, viennent s'ajouter de temps en temps des « fêtes du personnel », des « pots de départ », « repas de fin de saison » ... donc le quotidien de l'entreprise n'est pas exclusivement composé d'occupations professionnelles : des pauses, des pratiques festives et des repas s'intercalent.

3) La pause repas

Définition du « *Grand dictionnaire de la langue française* » par Jean Girodet 1976 (page 2318 et 2626) :

- La pause : interruption plus ou moins longue d'une activité. Moment où l'on s'arrête de travailler.
- Le repas : c'est la nourriture composée de plusieurs mets et de boisson(s), prise en une seule fois à certains moments de la journée. C'est l'action de se nourrir ; forme, rituel social pris par l'absorption quotidienne de nourriture à heures fixes.

Donc on pourrait définir la pause repas comme le temps de repos servant à interrompre le travail et permettant de se nourrir.

4) Implication

4.1) Définition générale

Dictionnaire par J. Girodet (page 1591)

Impliquer :

- Entraîner logiquement et nécessairement (telle conséquence) ;
- Renfermer, contenir de manière implicite ;
- Inclure nommément une personne dans une affaire

dangereuse. Implication :

- Conséquence naturelle contenue dans un fait quelconque ;
- Action d'impliquer et résultat de cette action.

Synonyme : Engagement

4.2) Définition professionnelle

Comme nous l'avons vu dans la définition générale un synonyme de l'implication est l'engagement. Ces notions sont définies par Wright et Hobfoll dans « *Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout* » (2004) comme l'attachement émotionnel des employés à leur entreprise couplé avec l'assimilation des valeurs et des objectifs de celle-ci. Pour eux, l'implication organisationnelle est une ressource sociale. « *Les individus fortement impliqués restent dans une organisation parce qu'ils le désirent et qu'ils ressentent un sentiment d'appartenance à la communauté psychologique et sociale de l'organisation* ».

D'après Maurice Thévenet, « *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication de personnes* » 2000 l'implication correspond à l'engagement et l'investissement d'un individu qui s'implique dans son travail car il s'y reconnaît.

Pour Buchanan, cité par Thévenet (2000, p. 43 et 44) trois éléments composent l'implication :

- L'identification : qui est une compatibilité et une adéquation entre les buts de l'entreprise et les valeurs des collaborateurs.
- L'engagement : qui est l'investissement psychologique dans les activités requises pour le travail et qui résulte d'une volonté.
- La loyauté : qui correspond à l'attachement affectif.

D'après les recherches réalisées par Thévenet, auprès de responsables et de salariés impliqués, il considère qu'il y a trois signes qui prouvent l'implication et l'engagement des collaborateurs pour leur entreprise :

➤ En faire plus que ce qui est demandé :

On retrouve cette notion dans tous les domaines qui peuvent être sous la forme du temps, de l'énergie et du volume de travail. Thévenet (page 27) écrit au sujet du secteur de la restauration, en indiquant que dans celui-ci, il n'existe pas de temps morts, car il faut être constamment occupé. Il nous dévoile aussi que les individus impliqués dans leur travail disent travailler plus que ce que l'entreprise attend d'eux et cela représente souvent une source de fierté. Ainsi, les collaborateurs en font souvent plus que ce que l'entreprise attend de manière volontaire et n'agissent pas sous la pression ou les contraintes.

➤ L'initiative, faire autrement :

En effet, la liberté humaine pousse les individus à faire ce qu'ils veulent et cela s'oppose donc au souhait des entreprises et des managers d'organiser et de "contrôler" les collaborateurs en imposant une hiérarchie. Pour les personnes impliquées, l'initiative est donc très importante, les fonctions et les rôles ne sont donc pas des limites.

➤ Une place prépondérante accordée à son travail

En effet, le travail déborde souvent sur le hors travail, et les frontières entre vie familiale et vie professionnelle sont de plus en plus floues.

Toujours d'après Thévenet, les personnes qui accordent une place prépondérante au travail sans rien attendre en retour, ressentent une multitude de sentiments. Ceux-ci sont :

- La réalisation, qui prend différentes formes comme :
 - La réussite et le succès qui sont le dénouement d'une situation par les collaborateurs impliqués.
 - Le sentiment d'utilité
 - Le concret qui se traduit par une action conduisant à des résultats
 - La réalisation d'un projet, qui reflète une amélioration constante
- La tension, le stress, l'excitation
- Le plaisir et la satisfaction qui se traduisent par différents états comme, accomplir un travail bien fait, obtenir des résultats, la possibilité d'agir et de faire du concret...
- La fierté, cette notion est subjective, c'est pour les individus le fait de voir s'approcher la réalité de l'image idéale qu'ils ont d'eux-mêmes. De plus, la fierté s'accompagne de la confiance en soi et la reconnaissance par soi-même et les autres.

Il existe aussi des sources qui entraînent l'implication, celles-ci sont : la valeur du travail, l'environnement immédiat de travail, le produit ou l'activité, le métier et l'entreprise.

➤ La valeur du travail :

Le travail est valorisé par les individus impliqués et est considéré comme une activité comme une autre. En effet, le travail est un lieu d'investissement pour les individus : investissement temporel et social. Le travail est aussi valorisé par les collaborateurs par la reconnaissance et la réalisation de soi.

➤ L'environnement immédiat :

Celui-ci comprend le cadre de travail et l'équipe. Ces deux aspects peuvent conduire un individu à s'impliquer ou non. Les relations interpersonnelles avec les collègues de travail se révèlent être un élément clé dans la construction individuelle de son identité.

➤ Le produit ou l'activité :

L'activité de l'entreprise, les services ou les produits proposés peuvent être une source d'implication pour les collaborateurs.

➤ Le métier :

C'est la profession, les tâches accomplies par les collaborateurs. Le métier c'est le cœur de l'activité, en effet, il est possible d'être impliqué dans sa profession mais pas pour autant pour son entreprise. Ainsi, l'acquisition de compétences dans une entreprise peut être une source d'implication et non l'entreprise elle-même.

➤ L'entreprise :

Il faut que les collaborateurs se reconnaissent dans les valeurs et les buts de l'entreprise. Ici nous pouvons constater que l'implication est générée par plusieurs facteurs et peut se traduire de différentes manières. Thévenet, (page 112), explique ainsi que les collaborateurs impliqués considèrent que leur travail leur appartient. Ces personnes se sont approprié le travail par leur façon d'agir, et par leur histoire personnelle qui joue un rôle important. L'implication résulte d'un apprentissage, qui découle vers une volonté de sortir du rôle, du poste et de la position attribuée car ils ne souhaitent pas s'en contenter.

4.3) Notre définition

Nous pouvons donc définir l'implication, par l'appropriation d'un poste par un salarié. En laissant plus de liberté aux collaborateurs ceux-ci vont adapter les techniques et les gestes à un poste grâce à leur expérience... En insufflant un management moins contraignant les collaborateurs vont être plus mobilisés et donc plus performants. De plus les collaborateurs ont besoin de se sentir reconnus et soutenus par leur hiérarchie et les autres salariés pour être productifs. L'implication c'est donc l'attachement des salariés à leur entreprise.

5) Motivation

5.1) Définition générale

Définition du dictionnaire par Girodet (page 2089) ;

Motivation :

- Action de motiver, donner les motifs d'un acte, d'une décision ; ensemble des motifs d'un acte.
- Ensemble des faits psychologiques personnels qui sont à l'origine des actes de l'individu notamment du consommateur.
- Raison personnelle et sincère qu'a un individu d'accomplir une tâche et de s'y intéresser.

Motivé :

Qualifie une action qui se fonde sur une raison personnelle et sincère du sujet et sur l'intérêt qu'il porte à cette action.

5.2) Définition professionnelle

Thévenet (page 40) définit la motivation comme une « *force, un moteur qui pousse l'individu à faire* ». Pour lui, une personne motivée est donc une source de résultat au même titre que des facteurs plus techniques.

Selon les psychologues américains Edward Deci et Richard Ryan, qui se sont appuyés sur la théorie de l'autodétermination dont les origines remontent en 1970, trois besoins psychologiques présumés innés et universels sont à la base de la motivation et de l'intégration de la personnalité. Ces besoins psychologiques fondamentaux doivent être satisfaits pour créer le bien être, le développement et le fonctionnement sain et optimal des individus.

- L'autonomie : qui exprime le besoin de se sentir à l'origine ou à la source de ses actions.
- La compétence : est le besoin de se sentir capable d'effectuer des tâches de différents niveaux de difficultés.
- L'appartenance sociale : besoin de se sentir connecté et soutenu par d'autres personnes.

Il faut que les conditions soutiennent les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance pour favoriser les formes de motivation et l'engagement des activités qui conduisent ainsi à de meilleures performances, une plus grande persévérance et de la créativité. Si l'un de ces besoins n'est pas satisfait dans un contexte donné, cela entraînera de la souffrance et une croissance personnelle moindre. Ces trois besoins entraînent donc une motivation intrinsèque, inhérente aux individus.

Si la motivation intrinsèque est compromise par le sentiment d'être contrôlée de l'extérieur ou d'être inefficace, les individus seront amenés à être contrôlés par des facteurs extérieurs comme le salaire ou l'approbation d'un supérieur.

Pour appuyer ce propos, nous pouvons alors citer Franck Van Massenhove président du ministère des affaires sociales en Belgique : « *L'argent ne motive pas les gens. Cela les motive qu'un très petit moment. Ce qui motive les gens c'est de travailler dans le respect, la confiance, le fait de savoir qu'ils font des choses qui les élèvent et qu'ils les font avec d'autres gens. C'est aussi un sentiment de fraternité, voilà ce qui motive les gens. Et ils veulent travailler pour des organisations qui sont bien perçues par la société* »²².

Par ailleurs, la théorie de l'autodétermination exprime que les trois besoins de base doivent se rencontrer pour créer un développement personnel par l'intégration et l'internalisation de comportements qui étaient à l'origine motivés par des forces extérieures.

5.3) Notre définition

La motivation est donc le fait d'avoir un objectif, de faire des efforts pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que celui-ci soit atteint. Pour motiver les collaborateurs il existe des leviers monétaires et non monétaires. Concernant les leviers monétaires, il existe la rémunération individuelle (salaire et avantages en nature) et la rémunération collective (prime de participation ou d'intéressement). Les leviers non monétaires sont les plus importants car ils agissent sur la motivation individuelle (autonomie de travail, reconnaissance de la hiérarchie, formation...) et sur la motivation collective (groupe de travail, projet commun...).

²² « *Le bonheur au travail* », Documentaire de Martin Meissonnier, 2014, diffusé sur Arte le 3 février 2015

6) Fidélisation

6.1) Définition générale

Définition du dictionnaire par Jean Girodet (page 1236)

Fidèle :

- Qui fait preuve de bonne foi ;
- Qui tient ses engagements ; sentiment d'affection, d'attachement envers quelqu'un ;
- Respecte ses engagements, qui est dévouée.

6.2) Définition professionnelle

« L'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires » écrit par Frederick Reichheld 1996, connu pour ses recherches et ses écrits sur le modèle de fidélisation. D'après cet ouvrage, l'augmentation du taux de fidélisation des salariés se traduit systématiquement par une productivité constante, des résultats et des objectifs supérieurs. C'est l'Effet Loyauté. La fidélisation des salariés est un enjeu majeur pour une entreprise, quelle que soit sa taille. L'argent est loin d'être la seule manière d'instaurer un climat motivant. D'après un cabinet de recrutement Robert Half, leader mondial du recrutement, les directions des ressources humaines sont de plus en plus préoccupées par la gestion optimale du personnel, cela passe avant tout par la fidélisation des collaborateurs.

Une mauvaise gestion du personnel provoquerait dans l'entreprise :

- Une démission, de l'absentéisme et de la démotivation de la part des salariés ;
- Le recrutement et la formation de nouveaux salariés et une perte d'argent et de temps.

Pierre Louart docteur en gestion définit la fidélisation comme « *politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation* » et Jean-Marie Perett, professeur et chercheur en ressources humaines à l'Essec²³ explique dans ses recherches que la fidélisation c'est « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* »

D'après Arnaud Goguelin, Paul Marchand, Hadrien Maur et Benoît Tetart dans leur projet tutoré sur « *La fidélisation des collaborateurs dans l'hôtellerie du luxe et du haut de gamme* » (2012), les leviers de la fidélisation du personnel passent par :

- L'environnement de travail ;
- L'aménagement des horaires ;
- La formation personnalisée ;
- Le développement des carrières ;
- La confiance.

6.3) Notre définition

Une simple bonne volonté de fidéliser ses employés ne se résout pas par des primes, des avantages en nature ou des bonus, cela crée seulement une relation financière entre l'entreprise et ses salariés.

²³École supérieure des sciences économiques et commerciales

L'entreprise doit donc organiser des actions pour créer un lien autre que financier mais toujours professionnel avec ses collaborateurs, ces actions peuvent être contrôlées et mesurées par des questionnaires de satisfaction par exemple. La fidélisation du personnel est intimement liée à la satisfaction et à la motivation du personnel dans les entreprises.

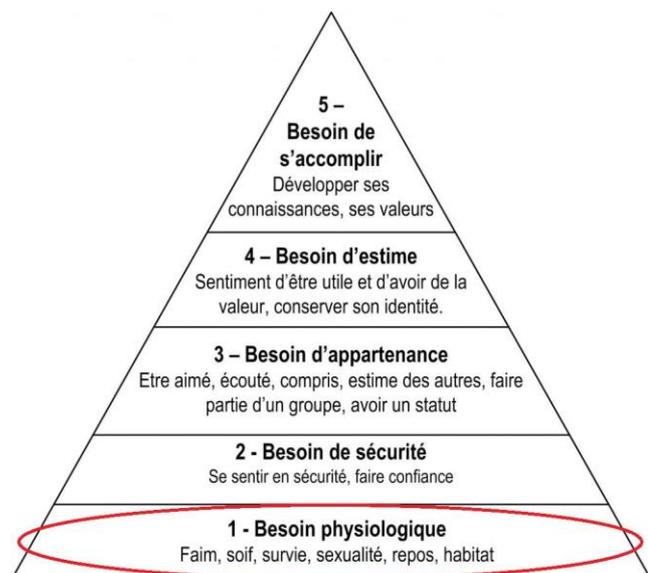
Un personnel fidèle est un personnel engagé, il faut donc s'intéresser à son personnel et à ses besoins. La fidélisation passe par la reconnaissance de son personnel, il faut féliciter son personnel de vive voix en la personne humaine et pas seulement pour ses résultats obtenus.

Chapitre 4 - Les enjeux du repas du personnel

1) Physiologique et nutritionnel

On s'intéresse ici aux enjeux physiologique et nutritionnel du repas du personnel dans les entreprises. En effet le premier enjeu d'un repas est le fait de se nourrir, c'est un besoin primaire commun à tous les êtres humains. Maslow par exemple dans sa pyramide des besoins place les besoins physiologiques au pied de l'édifice car ce sont les besoins indispensables à l'Homme. Selon lui, la satisfaction d'un besoin, conduit automatiquement à l'envie de satisfaire le besoin suivant.

Figure 1 : Pyramide des besoins selon Maslow



L'enjeu physiologique est donc le premier enjeu que doit satisfaire le repas du personnel. Cet enjeu est couplé avec l'aspect nutritionnel du repas, qui rassemble comme nous l'avons vu précédemment rassemble la quantité, la qualité, l'équilibre et la variété. La satisfaction de ses besoins implique aussi une source de motivation. En effet, pour motiver un salarié il faut satisfaire ses besoins primaires et supérieurs, en lui confiant des responsabilités par exemple.

2) Social

Plus que l'aspect nutritionnel il y a aussi des aspects compensateurs voire thérapeutiques (notamment dans les hôpitaux). D'après Anne Monjaret dans « *Consommations et sociétés : l'alimentation au travail* » (2001), les pauses repas participent à la socialisation des salariés et à la construction d'une identité professionnelle commune à tous les employés.

Au XIX^{ème} siècle le contrôle de la hiérarchie sur les salariés était moral dans les entreprises. Par exemple, pour les employés célibataires, l'entreprise devenait une sorte de famille de substitution, et il y avait une forte incitation à la consommation dans des lieux tels que la cantine. On peut considérer qu'à cette époque le management était paternaliste. A l'inverse, aujourd'hui, l'employé est beaucoup plus indépendant, l'offre de restauration est souvent beaucoup plus importante et diversifiée.

Le secteur de la restauration est particulier, puisqu'il est directement lié à la production, au service et à la consommation de nourriture. L'alimentation est omniprésente dans ce secteur. Les pauses repas encouragent les employés à produire une prestation de qualité pour la clientèle. Ces pauses sont spécifiques au corps de métiers puisque celui-ci fonctionne avec des horaires contraignant les employés de la restauration à manger de façon désynchronisée par rapport au reste de la société.

Il ne faut pourtant pas négliger l'alimentation du personnel et celle-ci doit rester un objet de plaisir. Le goût de celle-ci est différent pour chaque individu, donc l'alimentation permet une individualisation. Face au travail collectif s'alimenter permet de « redevenir » une personne singulière. Ce moment permet aussi de favoriser la cohésion d'équipe en permettant des échanges informels qui sont absents ou moindres lors des moments de travail.

L'enjeu social du repas du personnel se fait ressentir de plus en plus dans les entreprises et notamment dans la restauration, il va directement impacter l'implication et la motivation des employés à effectuer leur travail en renforçant le collectif (le travailler ensemble). Bien entendu il complète les autres enjeux liés à ce repas.

3) Santé publique

Santé et alimentation sont liés, c'est d'ailleurs primordial. Hippocrate (460-356 avant J.-C) aurait dit : « *Que ton aliment soit ta première médecine* ».

Depuis quelques années, le bien-être au travail est un sujet d'actualité, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se mobiliser pour la santé physique et morale de leur personnel, elles mettent des actions en place dans les entreprises de différents secteurs.

Les entreprises recrutent aujourd'hui des « happiness managers », que l'on peut traduire par managers du bonheur, ils veillent à ce que les employés soient heureux au travail et dans leur entreprise. On passe plus de temps à notre travail qu'en famille, ce dernier ne doit donc pas simplement être un gagne-pain mais un vecteur d'épanouissement et de réalisation de soi.

Comme le confirme l'INRS²⁴ ; l'approche bien-être au travail permet de développer dans l'entreprise des moyens efficaces et performants qui visent à améliorer la santé des salariés et à favoriser leur motivation et leur implication dans le travail.

Pour être efficace, les entreprises doivent également valoriser une alimentation favorable pour la santé, que le repas soit une source de plaisir et de convivialité. Le 15 septembre 2005, une étude du Bureau international du Travail est publiée par l'OIT²⁵. Elle s'intitule « *L'alimentation au travail : des solutions contre la malnutrition, l'obésité et les maladies chroniques* ». Elle met en avant qu'un régime alimentaire trop pauvre ou qu'une nourriture trop riche prise sur le lieu de travail, ou qu'une alimentation inadaptée peut coûter aux différents pays dans le monde jusqu'à 20% de leur productivité du fait d'une mauvaise hygiène alimentaire. Trop souvent, l'alimentation au travail est perçue comme une question de second plan et est donc une « occasion manquée » d'augmenter la productivité. La mauvaise alimentation affecte donc le bien-être, la concentration, le moral et la forme des salariés.

Toujours d'après cette étude, l'OIT dévoile qu'aux États-Unis, les coûts médicaux liés au surpoids entraînent des pertes de productivité de 3,9 milliards de dollars, ce qui correspond à 39,2 millions de journées de travail perdues.

Le bien-être au travail passe donc aussi par une restauration du personnel de qualité qui permet une meilleure motivation au travail et de meilleures performances des employés. Le Ministère des Affaires sociales et de la Santé, a publié en janvier 2013 un guide à l'usage des chefs d'entreprises : « *Entreprises et Nutrition : Améliorer la santé des salariés par l'alimentation et l'activité physique* ».

Depuis 2013, les entreprises volontaires de plus de 50 salariés à l'initiative de la direction de l'entreprise, peuvent adhérer à la Charte « *Entreprises Actives du PNNS* », elles doivent donc s'engager à devenir acteur de la nutrition au sein de leur entreprise dans l'attente des objectifs du PNNS.

²⁴Institut National de Recherche et la sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

²⁵Organisation internationale du travail

Les engagements des entreprises signataires portent sur :

- Un engagement global : développer ou renforcer un programme d'actions en nutrition ;
- Un engagement précis : mettre en place, chaque année, un minimum de trois actions définies par la charte.

Cela permet de contribuer au bien-être au travail, à la prévention des pathologies les plus fréquentes, à la réduction de l'absentéisme, à l'amélioration de la qualité du travail. D'après un rapport du PNNS un grand nombre d'entreprises ont déjà développé des actions pour la promotion de la nutrition au profit des salariés. Le bilan qu'elles en font est généralement très positif.

Dans cette charte, il est spécifié que les entreprises du secteur de l'alimentation (production, transformation, distribution, restauration) peuvent aussi en être signataires, elles doivent forcément éviter, en communication, toute confusion possible avec les actions d'amélioration nutritionnelle de leurs produits au sein de leur entreprise et les produits destinés à leurs consommateurs.

Un travail de master de la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Berne en Suisse confirme qu'une alimentation alliant plaisir et équilibre a un effet sur la prestation au travail au niveau de la productivité, de la satisfaction de l'employé au sein de son entreprise. En 2016, la SSN²⁶, le groupe SV Group (groupe de gestion hôtelière des cinq secteurs d'activités de restauration) et la Poste de Suisse se sont appuyés sur l'étude de l'université, ils ont ainsi confirmé que deux salariés sur trois sont plus motivés après s'être rendus au restaurant du personnel et les salariés considèrent que les repas pris au restaurant du personnel renforcent l'esprit d'équipe grâce à la communication et aux interactions. À choisir entre une augmentation de salaire et le maintien d'un restaurant du personnel, deux tiers des personnes interrogées préfèrent que celui-ci soit maintenu plutôt que de recevoir 2000 francs suisse de plus par an.

Le bien-être au travail est primordial, cela passe notamment par le repas du personnel.

²⁶Société suisse de Nutrition

4) Managérial

La tendance managériale tend à s'inverser, en effet, certaines entreprises prennent de plus en plus conscience que ce sont les employés qui créent de la valeur surtout dans le secteur des services. Ce management moderne, a pour but de se préoccuper d'abord des employés avant les clients « Employees First, Customers Second ». Dans ce nouveau type de management, on se rend compte que ce sont les "opérationnels" qui créent de la valeur en rassemblant des outils pour trouver des solutions sur mesure. Cette transformation culturelle vise à investir et engager le salarié pour qu'il satisfasse au mieux le client. Les employés placés au premier rang, créent de la valeur pour les clients. Ce management vise à « renverser » la pyramide managériale classique, en donnant aux employés plus de responsabilités et en instaurant une politique de transparence.

Les clés de ce management, selon Vineet Nayar 2011 auteur de « *Les employés d'abord, les clients ensuite - Comment renverser les règles du management* », sont :

- « Faire confiance aux employés ;
- Encourager les employés ;
- Enthousiasmer les employés ».

Ce nouveau management rentre aussi dans l'engrenage de « *La chaîne du service au profit* », qui prend conscience que ce sont les employés qui vont satisfaire les clients et donc l'entreprise sera prospère. Cette chaîne montre le lien entre la motivation des collaborateurs, la fidélité des clients et les profits des entreprises.

Figure J : La chaîne du service au profit par James Heskett à Harvard en 1990



Nous pouvons voir ici, que la motivation des employés est un des facteurs clés dans la satisfaction de la clientèle et leur fidélisation. Tout commence donc pour une entreprise avec un employé heureux, motivé et fidèle. En effet, un employé insatisfait ne peut pas satisfaire un client. Si un employé est motivé, productif et fidèle on peut considérer que celui-ci est “engagé” envers l’entreprise. Un salarié engagé utilise ses compétences et est dévoué à son entreprise pour améliorer la performance. C’est un cercle vertueux, les managers doivent concentrer leurs efforts sur les salariés engagés et célébrer le succès des collaborateurs.

L’engagement des salariés peut se mesurer par des questionnaires soumis aux collaborateurs. Selon Pierre Laborie²⁷, l’engagement des salariés peut se mesurer par des questions sur différentes thématiques comme « les relations avec mon manager sont-elles bonnes ? » ou « mangez-vous bien dans cette entreprise ? »

²⁷Lors de la conférence « Hospitality intelligence services » en mars 2018 à l’ISTHIA

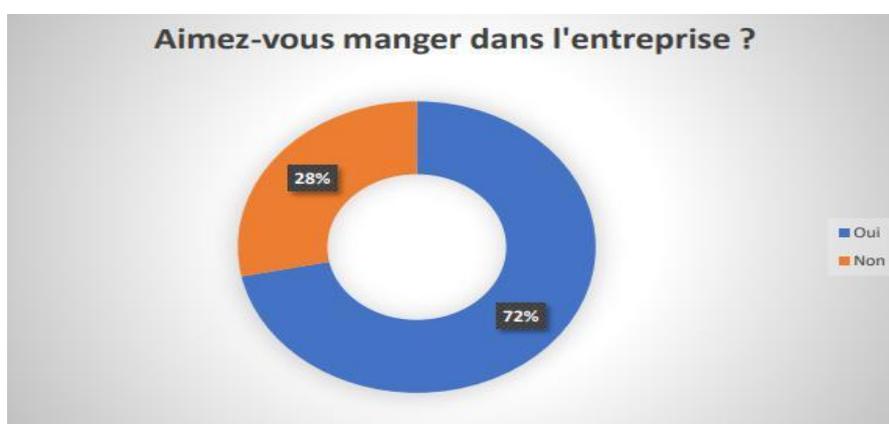
Il faut coupler ce type de management avec une culture d'entreprise forte qui vise à motiver et fidéliser les employés. La culture d'entreprise vise à rassembler les collaborateurs autour de rites, de valeurs, de mythes. L'entrepreneur fait des choix et essaye d'insuffler à ses collaborateurs des valeurs communes à tous.

La culture d'entreprise c'est donc l'histoire de celle-ci, c'est ce qui constitue l'identité de l'entreprise en faisant regarder tous les collaborateurs dans la même direction. Les rites font naître la culture d'entreprise, ceux-ci peuvent prendre la forme de repas du personnel journaliers, de repas « spéciaux » en fin de semaine, de sortie hebdomadaire, de « l'arbre de Noël » annuel. Le repas du personnel rassemble ainsi tous les employés pour un moment de détente, de convivialité quel que soit la place dans la hiérarchie de ceux-ci dans le but de « nourrir » et développer le sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise.

Les repas du personnel sont aussi l'occasion pour les dirigeants de remercier les équipes pour le travail accompli, en ce sens, le repas du personnel représente un levier pour accroître la motivation.

Dans le cadre, des micros-trottoirs nous avons eu l'occasion d'interroger les professionnels de la restauration indépendante avec la question suivante « Aimez-vous manger dans votre entreprise ? ». Cette question est un des éléments qui peut mesurer l'engagement ou non d'un collaborateur.

Figure K : Question issue des micros-trottoirs qui mesure l'engagement



28% des professionnels interrogés lors des micros-trottoirs ne sont pas satisfaits par les repas servis dans leurs entreprises. Cela veut donc dire que 28% des personnes interrogées sont possiblement désengagées de l'entreprise.

Nous pouvons donc voir ici, que l'alimentation est un facteur important dans la motivation et dans l'engagement des collaborateurs. En effet, selon Monsieur Laborie, la question de « la cantine du perso » est une question qui revient régulièrement dans les sondages qui mesurent l'engagement.

5) Économique

Nous avons voulu nous pencher sur l'enjeu économique du repas du personnel car il apparaît à plusieurs niveaux. En effet, l'employeur le rencontre :

- Lors de ses achats pour les repas du personnel, gérer ses ratios, gérer le coût du menu en fonction de la valeur de l'avantage en nature (minimum garanti de 3,57€ pour 1 repas, 7,14€ pour 2 repas).
- Lorsqu'il choisit de récupérer des denrées non passées aux clients pour en faire un repas du personnel et donc éviter la perte, le gaspillage.
- Lorsqu'il établit son repas du personnel en fonction de ses besoins (exemple : un poulet rôti pour se servir de la carcasse pour faire un fond de volaille).
- De manière indirecte, car un employé qui aura eu une pause repas décente sera plus productif à son retour de table.

Comme nous avons pu le voir plus haut, l'enjeu économique peut rentrer dans plusieurs situations, on a donc trouvé intéressant d'aborder cet enjeu pour le repas du personnel.

Chapitre 5 - Nos constatations

La pause de 20 minutes minimum nous l'avons vu est une obligation, pourtant lors de nos recherches et de nos micros-trottoirs nous avons pu constater que ce minimum n'était pas toujours respecté. De plus, ces 20 minutes minimums sont accordées pour pouvoir prendre un repas, s'alimenter. Lors de nos recherches nous avons constaté grâce aux enquêtes emploi du temps, prenant en compte tous les secteurs d'activité qu'en moyenne les Français consacraient environ 12 minutes à leur alimentation au travail en 2010²⁸. C'est donc moins que les 20 minutes théoriquement nécessaires pour atteindre l'état de satiété. D'après le PNNS, 20 minutes est le temps nécessaire au cerveau pour recevoir les signaux de l'estomac l'informant que nous avons suffisamment mangé. De plus, manger lentement permet aussi une meilleure digestion.

Figure L : Enquête emploi du temps de l'INSEE sur le temps consacré à l'alimentation

Tableau 1 – Durée moyenne consacrée à l'alimentation selon le sexe et le statut d'activité

	1986	1999	2010				
	Ensemble	Ensemble	Ensemble	Homme	Femme	En étude ou en emploi	Ni emploi ni étude
Temps quotidien consacré à l'alimentation	02:09	02:16	02:22	02:25	02:20	02:16	02:32
Alimentation à domicile :							
sans personne extérieure au ménage	01:27	01:30	01:35	01:34	01:35	01:20	01:55
avec personnes extérieures au ménage	00:11	00:15	00:13	00:12	00:14	00:13	00:13
Alimentation sur le lieu de travail	00:10	00:06	00:07	00:08	00:06	00:12	00:01
Alimentation hors domicile et travail :							
sans personne extérieure au ménage	00:21*	00:03	00:06	00:07	00:06	00:07	00:05
avec personnes extérieures au ménage		00:22	00:21	00:23	00:20	00:24	00:18
Proportion passée devant la télévision (en %)	16	17	19	19	20	24	18

*Détail non disponible en 1986.

Lecture : en 2010, les adultes consacrent en moyenne 2 h 22 par jour à l'alimentation, dont 1 h 35 à domicile sans personne extérieure au ménage.

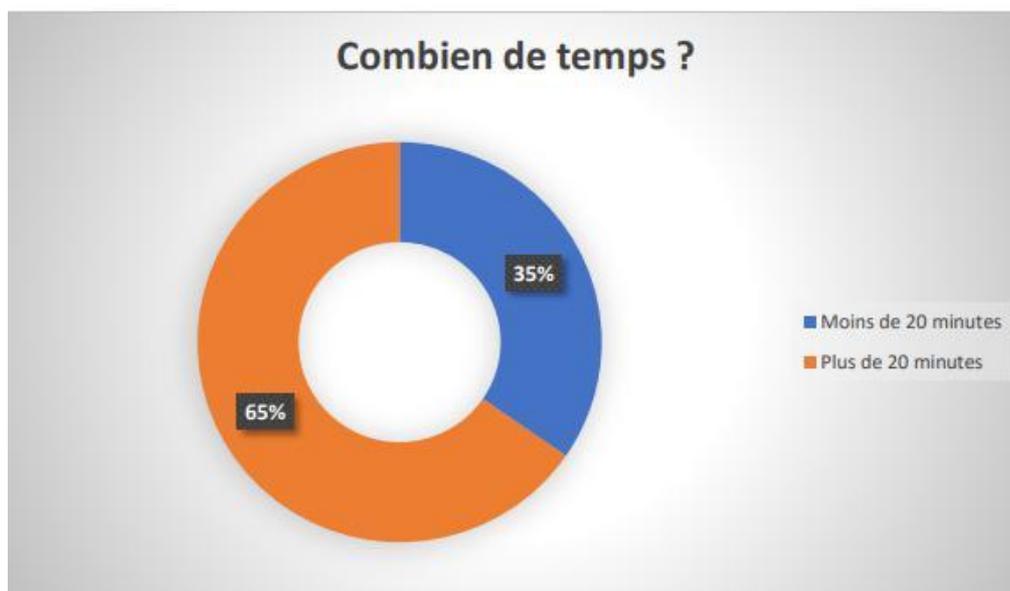
Champ : personnes de 18 ans et plus en France métropolitaine.

Source : Insee, enquêtes Emploi du temps 1985-1986, 1998-1999 et 2009-2010.

²⁸Étude de l'Insee « Le temps de l'alimentation en France » disponible à l'URL <https://goo.gl/DFLzBr>

De plus lors des micros-trottoirs nous avons eu l'occasion de cibler les professionnels de la restauration en leur demandant notamment leur temps de pause méridienne. Nous avons pu constater que 35% des professionnels interrogés ne disposaient pas du temps légal minimum de 20 minutes. Il est donc impossible pour ces professionnels de s'alimenter de manière correcte en atteignant l'état de satiété. Si le temps de 20 minutes n'est pas atteint, cela représente pour l'employeur une inégalité, mais il met aussi la santé de son personnel en danger. En effet, les conditions de travail des salariés de la restauration sont parfois rendues pénibles, par des conditions difficiles (chaleur des fourneaux, stress...). À ce titre, il semble nécessaire que les salariés disposent d'un temps de pause conséquent afin que ces derniers puissent se restaurer correctement et se reposer.

Figure M : Temps de pause repas des employés interrogés lors du micro-trottoir



Il est aussi important de souligner, qu'une recommandation ministérielle préconise un temps de pause-déjeuner de 45 minutes dans le cadre d'une journée continue.

CONCLUSION

Le secteur de la restauration est parmi les plus influents de l'économie française, avec plus de 700 000 salariés sur l'ensemble du territoire, l'importance du repas du personnel prend alors tout son sens. Pouvant être très standardisé comme dans la restauration collective et dans une certaine mesure, la restauration de chaîne : le personnel est considéré comme un client dans ce sens où il va manger les plats proposés par l'entreprise. À l'inverse, les repas dans les entreprises de restauration indépendantes seront variables d'un établissement à l'autre, d'un jour à l'autre et dans certains cas, d'une personne à l'autre.

Pour être complet, un repas doit donc respecter plusieurs contraintes, de qualité, de quantité, de variété et d'équilibre. Le tout en ayant des caractéristiques organoleptiques le rendant « bon ». Bien plus que de simplement satisfaire le besoin premier de manger, le repas peut combler d'autres besoins. Moment de partage par excellence, il est évident que ce repas du personnel permet de sociabiliser les employés entre eux, la commensalité a toujours eu cet effet. De plus, par son équilibre et sa quantité notamment, il va être un facteur de la bonne santé des employés et leur permettre de subvenir aux besoins créés par leur activité physique.

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, le repas du personnel a cette spécificité d'avoir un prix fixe de 3,57€ sur la fiche de paie, libre au restaurateur de fournir des repas au coût de revient plus ou moins élevé. C'est en cela qu'il existe une telle disparité dans le paysage de la restauration indépendante.

Aux vues de tous ces aspects précédemment développés, on remarque que le repas du personnel peut constituer un argument managérial fort et créer un réel engouement à tous les niveaux de la hiérarchie.

PARTIE 2 - MÉTHODOLOGIE
ET ANALYSE DES
RÉSULTATS

INTRODUCTION

A la suite de nos études documentaires présentées dans notre première partie où nous avons pu dégager les différents points d'intérêt du repas du personnel, nous allons, au cours de celle-ci, mettre en évidence la méthodologie qui a abouti à notre problématique, à nos hypothèses et aux différentes raisons qui nous ont poussées à faire les choix au niveau du sujet. Ensuite, nous aborderons les moyens mis en place pour éprouver nos hypothèses ainsi que leur méthode d'analyse.

Dans un second temps nous allons expliquer tout d'abord le choix de notre sujet, pourquoi il nous a paru intéressant d'en faire un projet de recherche et d'analyse. Puis nous détaillerons nos hypothèses et nous verrons en quoi les résultats de notre micro-trottoir nous ont permis d'éclaircir celles-ci. Nous expliquerons donc nos méthodes et les outils mobilisés pour analyser les résultats obtenus (guide d'entretien, micro trottoirs, focus groupe, observation active...). Ensuite nous analyserons les réponses du guide d'entretien, des micros-trottoirs et des sondages réalisés auprès des professionnels en effectuant des analyses qualitatives.

Chapitre 1 - Explications du choix du sujet

1) Choix de la problématique

Aujourd'hui la société change et les métiers évoluent. Le management en 2018 remet l'employé au cœur des activités d'une entreprises. Les professionnels comprennent qu'un employé heureux et impliqué fournira un travail de meilleure qualité.

Nous sommes tous les cinq issus de formation Hôtellerie-Restaurant et nous avons décidé de nous intéresser aux professionnels de ce secteur, en étudiant comment ils s'alimentent. Après avoir choisi le sujet du projet en groupe, nous avons tout de suite fait un brainstorming, réunion où chacun réfléchit à un sujet pour proposer des idées, afin de trouver les mots clés correspondant à notre sujet.

Nous avons noté des informations issues de nos expériences, de nos connaissances en fonction des sujets d'actualité. Ensuite nous avons regroupé certains points qui pouvaient se rejoindre dans des thèmes. C'est à partir de ces thèmes que nous avons défini nos hypothèses.

2) Choix des hypothèses

Hypothèse 1 : Le repas du personnel est un élément constitutif de la cohésion de l'équipe

Ici on prend en considération que le repas du personnel peut favoriser la cohésion de l'équipe d'un restaurant. Nous supposons donc qu'une prise alimentaire partagée entre les membres participe à une convivialité et donc à une harmonisation de l'équipe.

Nous pensons que le repas du personnel pourrait participer à la cohésion, c'est à dire au bon fonctionnement d'une entreprise où se manifeste la solidarité entre les individus et où naît une conscience collective.

Donc, le repas du personnel pourrait participer à la création d'une conscience collective entre tous les collaborateurs.

Le repas du personnel serait donc l'un des moyens pour créer un ensemble cohérent. Pour Émile Durkheim dans « *La division du travail social* » (1893) la cohésion est un moyen de favoriser l'intégration des individus, leur attachement à un groupe et favorise aussi la participation à la vie sociale. Ainsi, le repas du personnel pourrait être un moyen pour les membres d'une entreprise de partager un même ensemble de valeurs, de règles de vie qui sont acceptées par chacun.

Dans cette hypothèse nous prenons en compte un **enjeu managérial** et un **enjeu social** qui participent au bien être des collaborateurs dans leurs entreprises.

Hypothèse 2 : La prestation repas favorise l'implication du personnel

Ici nous entendons la prestation repas comme un ensemble d'éléments comme :

- La nourriture (quantité, qualité, équilibre, variété...) mais également les conditions dans lequel le repas est préparé (par qui, comment...)
- Le cadre (temps de pause, horaire du repas, conditions de prise alimentaire, ambiance...)

La prestation repas est donc un élément qui commence dès le moment où le cuisinier pense à produire le repas, et continu lors de la fabrication jusqu'à la consommation de celui-ci. Selon nous l'engagement des salariés peut être perçu pendant tout le processus de prestation repas.

Nous rapprochons le fait que l'implication du personnel peut naître d'une prestation du personnel soignée. Nous supposons que la prestation repas est un facteur d'ambiance dans l'entreprise et que celui-ci participe à l'engagement des salariés.

Il y a ici un **enjeu commercial** pour l'entreprise, en effet, nous pensons que si l'entreprise et les collaborateurs fournissent des efforts en matière de prestation repas du personnel, ceux-ci seront plus engagés et donc plus performant et plus productif.

Hypothèse 3 : La prestation repas est un facteur de fidélisation du personnel

Là aussi ce n'est pas seulement la nourriture elle-même qui est prise en compte mais comme nous l'avons vu l'ambiance, la qualité, la quantité, l'équilibre et le cadre du repas... et même le plaisir de manger. Nous supposons que la prestation repas pour le personnel est un élément constitutif de la fidélisation. Celui-ci, permettrait pour les collaborateurs d'être plus attaché aux valeurs, rites, vision de l'entreprise... et donc d'être plus fidèle. Une prestation repas de qualité serait donc un avantage fidélisant pour les collaborateurs. Il y a ici un **enjeu économique**.

Hypothèse 4 : La pause repas est un moment vécu comme "régénérant"

Le but de cette quatrième hypothèse est de montrer le caractère « régénérant » de la pause repas, c'est à dire la régénération de l'état physique ou moral d'une personne ou d'une collectivité.

Par régénération il faut entendre « action de faire reprendre des force, vie à une faculté, à un sentiment, de les faire renaître ». La régénération est donc le résultat de cette action²⁹.

On ne s'intéresse ici pas seulement à la prise alimentaire du repas du personnel en tant que tel mais bien à la pause qu'il constitue. Nous l'avons vu la pause obligatoire est de minimum 20 minutes après 6 h de travail effectif. C'est un moment accordé aux travailleurs pour couper leur journée de travail.

C'est pourquoi notre but est de déterminer par un **enjeu de santé publique**, un enjeu sanitaire en quoi cette pause permettrait aux employés de se ressourcer c'est à dire de reprendre des forces, en vue de reprendre le travail après une coupure. On peut aussi supposer qu'un employé, ayant pris une pause convenable, peut mieux éviter les accidents de travail en étant plus concentré car il aura repris des forces.

Lors de l'analyse de nos entretiens, nous allons pouvoir confirmer ou infirmer ces hypothèses pour comprendre et expliquer notre sujet. Pour cela, nous avons mis en place différents outils et méthodes que nous avons soumis à des professionnels ou non de la restauration dans l'agglomération toulousaine et alentour.

²⁹Définitions du CNRTL disponible à l'URL <https://goo.gl/d1mKqm>

3) Orientation vers le secteur des indépendants

Dans le cadre de notre projet, nous avons voulu nous concentrer sur le secteur de la restauration commerciale. De plus il était intéressant pour notre thématique de choisir des entreprises moins “structurées” que les chaînes qui imposent des règles aux différents restaurants et qui sont plus attentifs au respect de la législation. Au sein de ce secteur, nous avons ciblé le segment des restaurants indépendants pratiquant le service à table. Nous avons choisi de nous intéresser aux indépendants pour notre sujet car ils représentent 90% des entreprises de restauration commerciale selon la DGE³⁰.

Nous avons préféré nous concentrer sur des entreprises indépendantes et familiales, ayant de plus petites structures que les restaurants de chaînes où des groupes hôteliers ayant des moyens financiers importants pour proposer un repas du personnel dans les normes et dans de bonnes conditions. De plus le poids dans l'économie des entreprises familiales en général n'est pas négligeable, elles représentent 83% des entreprises en France. Les entreprises que nous avons interviewées sont des TPE³¹ et des PME³², comprenant moins de 10 salariés à temps plein pour les TPE et entre 10 et 250 salariés pour PME.

³⁰ Article de la DGE sur « La filière restauration » disponible à l'URL <https://goo.gl/G1ew5b>

³¹ Très petites entreprises

³² Petites moyennes entreprises

4) Exploration dans la région toulousaine

Pour réaliser notre étude nous avons donc effectué des recherches documentaires avec des sources variées qui concernaient tous les repas du personnel dans tous les secteurs, puis nous nous sommes concentrés sur la restauration indépendante. Nous nous sommes par la suite intéressés aux professionnels en effectuant des micros-trottoirs.

Chapitre 2 - Nos outils de vérification

1) Micros-trottoirs auprès des professionnels de la restauration

Nous avons eu l'occasion d'interroger des professionnels de la restauration à Toulouse afin de comprendre leur ressenti sur le repas proposé dans leurs entreprises. Ainsi, 106 professionnels ont accepté de nous répondre et nous consacrer un peu de temps. Nous leur avons soumis le questionnaire présenté en Annexe F (p.102).

Les résultats de ces micros-trottoirs nous ont permis de mettre en évidence les mots clés et de mieux définir notre sujet en ayant le point de vue de professionnels de la restauration.

2) Rencontre dans les établissements de restauration

Suite à nos micros-trottoirs nous avons réalisé des études qualitatives³³ pour approfondir notre sujet et mettre en exergue des faits. Nous avons donc interrogé des professionnels de la restauration indépendante dans l'objectif d'approfondir un peu plus leur vision en les orientant le moins possible. Pour interroger ces professionnels nous avons décidé de procéder à des entretiens individuels semi-directifs d'après un guide d'entretien disponible en Annexe I (p.102).

Le guide d'entretien s'articule en quatre étapes, nous avons ensuite formulé des questions pour approfondir notre sujet. Les quatre étapes sont la phase d'introduction, de recentrage, d'approfondissement et de conclusion.

Tableau B : Étapes principales de notre guide d'entretien durant les entretiens professionnels

Introduction du sujet	Présentation du répondant, de son parcours et de son entreprise
Recentrage autour du sujet	Qu'est-ce que le repas du personnel pour lui, son ressenti et son expérience
Approfondissement	Qui sont les acteurs de ce repas ? Que favorise le repas du personnel ?
Conclusion du sujet	Quel serait un repas du personnel idéal ?

La grande majorité des entretiens a été effectué sur le lieu de travail des répondants. Nous avons eu l'occasion d'en interroger certains pendant leur pause déjeuner afin d'être au plus près de la réalité du terrain.

³³Pichon Paul-Emmanuel, Cours de marketing, cours de LP HR, ISTHIA, université Toulouse Jean-Jaurès, 2017

Les autres entretiens se sont faits dans les entreprises des professionnels en milieu d'après-midi après le service, ou bien nous en avons rencontré en dehors du cadre de travail pendant leur jour de congé ou nous avons eu l'occasion de déjeuner ensemble.

Tous ces entretiens ont été enregistrés afin de les retranscrire. Ces entretiens ont été très motivants pour nous, car nous avons eu l'occasion de découvrir des personnalités et des établissements très intéressants. De plus, les professionnels qui ont pris le temps de nous répondre ont émis un réel intérêt pour le sujet.

Nous avons regroupé dans un tableau les caractéristiques des établissements interrogés et les rôles des professionnels dans leur entreprise, les dates, la durée des différents entretiens et la nature de ceux-ci.

La plupart de nos entretiens ont été effectués dans des restaurants gastronomiques, bien que ce n'était pas forcément la cible que nous voulions interroger au départ mais cela s'est avéré intéressant. La liste des interviewés est en Annexe H (p.102).

Après l'enregistrement des entretiens nous avons effectué la retranscription de ceux-ci, nous avons eu l'occasion lors de ce travail de retranscription de percevoir des subtilités et des informations importantes. Par la suite nous avons pu analyser le contenu de ces entretiens pour mettre en relation les différents points de vue des professionnels et ainsi émettre des comparaisons.

L'analyse du contenu des entretiens s'est donc effectuée en plusieurs étapes, après la retranscription nous avons dû établir une grille d'analyse afin de la remplir avec des anecdotes ou des verbatim. Enfin nous avons effectué une analyse de type verticale et de type horizontale pour ainsi établir un rapport de l'étude.

- Analyse verticale : Cette lecture va s'effectuer entre les différents interviews, elle va permettre de mettre en avant les thèmes abordés par les répondants.
- Analyse horizontale : Cette méthode d'analyse va permettre de comparer les données entre les différents répondants.

3) Au cœur du repas du personnel

Nous avons eu l'occasion d'assister à deux repas du personnel le 6 mars et le 8 mars 2018 dans des restaurants gastronomiques autour de Toulouse. Nous avons pu organiser ainsi des entretiens focus groupe et en observation active.

Ces repas étaient composés des collaborateurs des restaurants, nous avons eu l'occasion d'assister à la mise en place et au partage de celui-ci. Nous avons eu différents points de vue des professionnels en fonction de leurs postes, âges, parcours professionnels...

Nous pouvons voir ici, que nous avons mobilisé différents outils pour analyser au mieux notre sujet, ainsi que pour infirmer ou confirmer nos hypothèses et répondre à notre problématique.

Chapitre 3 - Présentation des résultats du questionnaire

Nous avons interrogé 106 personnes lors de nos micros-trottoirs avec une parité entre les hommes et les femmes. Au niveau de l'âge, 61 d'entre eux avaient entre 18 et 30 ans et 40 entre 31 et 50 ans. Lors de ces micros-trottoirs nous avons eu l'occasion d'interroger 74% de professionnels issus de la restauration indépendante. Les divergences observées lors des réponses nous ont confortées dans l'idée de concentrer notre sujet sur la restauration indépendante.

- Sur les 106 personnes interrogées, 87% d'entre elles ont au moins une pause repas tous les jours au sein de leur entreprise. Pour les 13 derniers pourcents, certains des salariés prennent leur repas chez eux avant de partir travailler ou alors un repas leur est proposé mais ils n'ont pas le temps de le prendre.

- Sur les 87% des personnes qui ont droit à une pause repas, 66% d'entre eux en ont 2 par jour.

Ces pourcentages sont relativement importants, 3 personnes sur 4 mangent une à deux fois au sein de leur établissement. Ce qui confirme comme nous l'avons vu dans nos recherches que c'est un cas particulier au secteur de la restauration.

Ensuite on leur a demandé si un repas leur était proposé par l'entreprise, quasiment la totalité de nos interrogés ont une prestation repas fournie par leur établissement (94%). Pour les 6 derniers pourcents, le repas n'est pas proposé : 3% sont indemnisés sur leurs salaires et les autres ne le sont pas.

Nous avons ensuite demandé aux équipes de restaurateurs : « avec qui mangez-vous ? ». Grâce aux résultats de ce graphique, on peut observer deux cas de figures, 53 des salariés interrogés étaient soit des cuisiniers ou soit des serveurs issus de deux services différents mais qui partagent tout de même leur repas ensemble. Malgré cela, le reste des interrogés nous répondaient manger seulement entre collègues de leur service exclusivement.

Les conditions de prise de repas sont différentes pour chaque employé cela diffère selon l'organisation de l'entreprise ou de par la volonté de l'employé. Des suppositions étaient faites de notre part dans notre questionnaire, les interrogés pouvaient en sélectionner plusieurs ou nous en suggérer d'autres. Dans l'ensemble le repas du personnel est pris autour de la table, perçu comme un moment chaleureux et convivial qui permet de se détendre. À l'exception de certains employés qui ne se posent pas et le ressentent comme un moment de stress.

Enfin nous avons demandé aux salariés quel est la personne qui confectionne le repas au sein de l'établissement, dans 64% des cas c'est l'ensemble de la brigade qui cuisine pour le personnel, dans 24% le chef de brigade ou sinon les commis.

La totalité des réponses est présentée sous forme de graphiques en Annexe G (p.102).

Chapitre 4 - Analyse des entretiens qualitatifs

1) Analyse horizontale

1.1) Entretiens semi-directifs

Enjeu Managérial

Le repas du personnel est avant tout un moment qui se doit d'être convivial, pour ce faire, il est important de créer une atmosphère favorable. Un aspect tout aussi important est la rupture avec le travail, de faire du repas une vraie pause. Paradoxalement, le repas est souvent revenu comme étant un moment privilégié par les responsables pour faire passer des informations sur les services à venir ou faire un compte-rendu des précédents. Aussi, on remarque que pour les professionnels prêtant le plus d'importance au repas, la satisfaction du personnel est déterminante pour la satisfaction du client.

Cependant, les repas ne semblent pas être assimilés à la cohésion d'équipe. Cette cohésion, jugée toujours très importante se crée au fur et à mesure, le repas n'est donc pas un moment privilégié en cet aspect-là.

Enjeu Social

Les infrastructures de la majorité des restaurants ne permettent pas aux employés de manger tous ensemble. De fait, même si certaines discussions d'ordre privé vont aider à rapprocher des employés, le repas ne semble pas pouvoir galvaniser tous les employés. A contrario, la pause dans son ensemble va être bien plus fédératrice, en grande partie grâce à la pause cigarette, cette dernière va pouvoir par exemple rapprocher des employés n'ayant aucun contact en dehors de cette pause, et est donc l'élément fédérateur. Le repas, souvent pris

dans des conditions sommaires, va voir sa qualité et sa durée être inversement proportionnels à l'activité.

Le temps de pause n'est ainsi pas toujours respecté, mais dans le cas où il est le même pour tout le monde, cela ne semble pas poser de réel problème. Un aspect décrié souvent est l'absence de réelle coupure avec le travail pendant cette pause, dû aux nombreuses interférences (téléphone, arrivée précoce de clients...). La communication entre les employés bien que toujours présente, s'amenuise notamment à cause de l'utilisation des téléphones portables.

À l'inverse, les repas "spéciaux" ont un effet notable dans les relations entre salariés. Souvent cités comme de bons souvenirs, ces repas occasionnels (d'une fois par an à une fois par semaine) sont plus longs et plus conviviaux.

Enjeu Commercial

Dans tous les cas, la priorité est donnée au client, le cuisinier ne sera jamais tenu responsable d'un mauvais repas du personnel s'il est question de ne pas faire défaut aux clients. Du reste, plusieurs philosophies peuvent s'observer, le repas du personnel peut-être un moyen d'éviter le gaspillage, en finissant les restes des mises en place, en utilisant les produits esthétiquement invendables ou en utilisant les mêmes produits que pour les clients. Aussi, dans certains cas, des produits autres que ceux utilisés dans le restaurant sont utilisés pour le personnel, soit des produits préparés élaborés à l'avance ou des produits moins prestigieux, avec une forte redondance des féculents classiques. Dans tous les cas, il sera préféré d'utiliser des produits frais et par-dessus tout de varier les repas. En soi, la commensalité est préférée aux conditions dans lesquelles sont consommées les prises alimentaires. Le fait de manger n'occupe finalement qu'une partie de la pause, l'autre partie étant souvent destinée à une activité secondaire (fumer, téléphoner...).

Il est intéressant de noter que pour la plupart des établissements fournissant un repas avec les mêmes produits qu'aux clients, le fait que les employés goûtent aux plats de la carte constitue une force de vente. Pour les autres, la force de vente va résider simplement dans la satisfaction du personnel dans son ensemble.

Enfin, parfois le repas du personnel va être un moyen de reconnaissance pour certains employés, que ce soit pour faire des tests de plats futurs, mettre en avant sa créativité ou sa technique, cuisiner pour ses collègues permet un développement de ses compétences culinaires (notamment avec des apprentis ou des commis).

Enjeu Économique

Dans tous les entretiens revient le fait que le repas du personnel n'est ni un facteur principal de motivation, ni un facteur de fidélité. Il sera plutôt mis en relation avec l'ambiance et le bien-être des employés. Or, en y regardant de plus près, l'ambiance et le bien-être sont, avec le salaire les principales sources de motivation et de fidélité. Le repas influe donc sur deux des trois aspects cités comme facteurs de motivation et fidélité. De fait, indirectement, le repas va avoir des répercussions sur ces points-là de manière positive ou négative.

À propos du repas du personnel, entretien n°1 :

« *[le repas du personnel] c'est un plus* »

Enjeu de santé publique

Le temps de pause est le plus souvent possible respecté dans l'ensemble des cas, mais pas systématiquement. Comme dit précédemment, la pause n'est prise que si l'ensemble de l'équipe la prend. Dans le cas où l'activité est telle que l'un des employés n'a pas le temps de prendre de pause, alors aucun des employés ne la prendra. Cependant, tous sont d'accord pour dire que la pause a des effets bénéfiques sur le travail, plus d'efficacité et de productivité grâce à une meilleure concentration à la suite de ce temps de repos. Le repas constitue un vrai moment pour se ressourcer, autant par la sensation de satiété post prandiale que par l'aspect d'interruption du travail.

Il est à déplorer que l'interruption ne soit que rarement totale pendant ce temps de pause. Des stimuli extérieurs viennent souvent perturber les employés dans leur moment de détente.

1.2) Entretiens focus groupe

Enjeu Managérial

L'émulation mutuelle des employés des entreprises a fait ressortir que le repas du personnel était considéré comme une corvée par les cuisiniers le préparant et qu'il était donc difficile d'implanter une structure fixe à ces repas. Les menus vont en général rester simples et rapides à préparer, tout en essayant de les garder sains et variés.

Même s'il favorise la cohésion, cette dernière sera générée par les personnes, en effet, si un employé ne veut pas s'intégrer dans le groupe alors il n'y aura pas de cohésion. Cette dernière est le moteur des employés dans le sens où le personnel passe tellement de temps ensemble que sans cohésion, le travail serait impossible.

Enjeu Social

Même si la préparation du repas incombe aux équipes de cuisine, le repas sera confectionné par le salarié ayant le plus d'avance, cette personne pouvant varier en fonction des jours. Point de divergence fort, la variété, pourra être plus ou moins recherchée, même si elle est toujours souhaitée par les employés.

Le repas ressort toujours comme étant un moment favorable à la socialisation des employés. Cependant, on observe des différences dans les méthodes de fonctionnement, là où certaines entreprises vont vraiment rechercher la commensalité, d'autres vont simplement l'apprécier si elle arrive d'elle-même. En outre, les repas « spéciaux » ou activités organisés en dehors du cadre du travail ou de l'entreprise ressortent encore une fois comme étant des facteurs de socialisation et de cohésion avec un impact très important sur les équipes.

Enjeu Commercial

La différence entre un « bon repas » et la « bonne nourriture » est faite. L'équilibre alimentaire est parfois rompu pour satisfaire un aspect gustatif plus hédoniste.

Aussi, comme vu dans la précédente analyse horizontale, les ingrédients utilisés pour les repas peuvent être différents ou identiques à ceux utilisés pour les clients. Par simplicité de commandes, soucis de limiter le gaspillage ou de contrôle des coûts, chaque choix se justifie. De même, la préparation du repas est un moyen pour les jeunes apprentis et stagiaires d'apprendre des techniques et d'exprimer leur créativité

Enjeu Économique

Le repas va être à l'origine d'un personnel plus motivé, plus productif s'il est pris dans de bonnes conditions. Aussi, c'est le seul lien d'échanges entre les équipes de cuisine et de salle, ainsi, ce moment de partage et d'échange permet de connaître les autres employés, notamment les nouveaux arrivants.

Alors qu'il est reproché au repas du personnel de ne pas être abordé lors des entretiens d'embauche comme avantage, ce dernier est vu comme un moyen parmi d'autres de séduire le personnel.

Enjeu de santé publique

La hiérarchie va faire en sorte de donner un temps de pause à ses équipes et, ira jusqu'à dans certains cas, l'imposer. En effet, tous sont d'accord pour dire que la pause rend plus productif, rend des forces pour le service et peut même aller jusqu'à « remettre les compteurs à zéro » et réduire les tensions qui existent au sein des équipes. Plus que la satiété, le repos mental qu'offre ce temps de pause est primordial pour les salariés.

2) Analyse verticale

2.1) Entretiens semi-directifs

Analyse des propriétaires, gérants :

Pour les propriétaires et gérants des établissements, généralement, le repas du personnel est à prendre avec beaucoup de considération. La prestation repas permet de véhiculer les valeurs de l'entreprise et l'image qu'elle souhaite faire passer à ses employés. La volonté des gérants était perceptible dans leurs comportements lors des entretiens. Pour les responsables interrogés il n'est pas concevable de négliger le repas du personnel dans son ensemble. Une cohérence est recherchée de la part de la hiérarchie, il est logique pour eux de proposer des repas de qualité aux clients tout comme à leurs employés. « C'est notre cœur de métier » explique une responsable, c'est-à-dire qu'il faut également faire plaisir en leur proposant des repas variés et équilibrés sur la semaine. Le repas du personnel peut être aussi composé de « restes » de la mise en place des clients ce qui n'est pas pour autant négligeant pour le personnel, il permet donc aux établissements d'éviter le gaspillage et ainsi de faire des économies. Le repas du personnel est aussi l'occasion pour les employés de goûter les plats à la carte et de donner leurs avis ce qui est enrichissant. Connaître les saveurs des plats servis aux clients peuvent être une force de vente. Les gestionnaires demandent aux employés et responsables de partager leur repas ensemble en oubliant la hiérarchie, de débriefer certes sur le service mais de prendre un moment pour partager et échanger tous ensemble, que ce soit un échange un peu plus informel. La pause repas est propre à chacun, les dirigeants constatent que les employés utilisent la pause pour d'autres activités que se nourrir. Les téléphones à table et la cigarette perturbent la pause conviviale de l'équipe qui mange. Les employés se dépêchent de manger pour prendre une pause cigarette, pour téléphoner etc.

Des repas en dehors de l'établissement sont aussi organisés par les dirigeants, Cela peut être des repas de Noël, caritatifs, d'anniversaires, de balades. Ces repas spéciaux permettent aux salariés de se retrouver dans un cadre hors professionnel, avec une hiérarchie toujours visible mais atténuée, cela permet aux employés d'échanger dans un autre contexte. Les gérants ne travaillent pas forcément en direct avec tous les employés et prennent donc le temps d'apprécier tout leur personnel et d'apprendre à mieux les connaître durant ces repas « spéciaux » du personnel. Ces moments de partage marquent en général les employés car ils sentent que les employeurs s'intéressent à eux et à leur bien-être dans l'entreprise.

Pour les gérants, avoir des repas structurés demande une organisation et une bonne volonté de la part de toute l'équipe.

Analyse des Responsables :

La pause repas est considérée par les responsables des entreprises interrogés comme un moment important qu'il ne faut pas négliger. Ce repas permet de prendre en considération le personnel, pour qu'il répercute positivement son travail sur les clients. Le contenu du repas est parfois un sujet de discorde si les cuisiniers ne s'impliquent pas pour le préparer et donc cela peut nuire au bien-être des salariés. Pour les chefs de service, il est important de se couper totalement du travail durant cette pause repas, mais cela reste difficile car c'est aussi le moment parfois choisi pour faire des comptes rendus.

Néanmoins la pause repas est pour les professionnels un moment de partage, même s'il est parfois difficile de manger tous ensemble. Pour les responsables, les conditions de prise de repas du personnel sont inadaptées puisque les entreprises ne possèdent pas toujours d'espace dédié. Les responsables et les employés doivent alors s'adapter à leur milieu pour manger. Des efforts sont parfois faits sur certains jours de la semaine ou pour des événements spéciaux afin de rassembler toute l'entreprise autour d'un repas. D'après les responsables interrogés la pause repas idéale serait un moment de partage où la nourriture serait agréable à manger et variée.

Ils ajoutent que le repas du personnel est parfois une corvée car la priorité est donnée aux clients. De plus, la philosophie de l'établissement et des chefs influence selon eux la qualité du repas. En effet, dans certains établissements les responsables de cuisine mettent un point d'honneur à utiliser des produits similaires pour le personnel et les clients. Les responsables de cuisine s'appliquent aussi à transmettre au travers du repas du personnel des techniques culinaires et des savoir-faire à des apprentis notamment.

Pour les responsables, il est important de se sentir bien dans une entreprise pour y rester. Ils ne considèrent pas le repas du personnel comme un facteur direct de motivation. Paradoxalement, ils pensent que ce repas est un facteur de bien-être et que celui-ci contribue à motiver les employés.

La pause repas, c'est aussi un moyen pour eux d'être plus efficaces et plus opérationnels durant le service.

Certain considèrent que des améliorations pourraient être faites au niveau de la convivialité du lieu de la pause, ils souhaiteraient également avoir plus de temps à consacrer à cette pause repas mais cela semble difficile pour eux à mettre en place.

Analyse des Employés :

D'après les employés interrogés avoir un repas de qualité durant leur pause déjeuner, dépend de la volonté de leur supérieur de s'impliquer ou non dans la préparation et la mise en place de celui-ci. Selon les salariés, la pause repas n'est pas spécialement constitutive de la cohésion, puisque cette dernière-née dans la journée durant les heures de travail passées ensemble. Néanmoins, la pause déjeuner permet d'échanger avec d'autres personnes que les services dans lesquels les employés de restauration travaillent habituellement (femme de chambre, réception...). Ces échanges sont souvent brefs et les différents services mangent généralement séparément.

Pour les employés, il est parfois impossible de prendre une pause repas car le travail est trop conséquent où celle-ci se fait de manière très "spartiate", puisque cela peut être au bord du fourneau ou sur les racks de verres.

La pause repas s'accompagne pour eux d'un temps pour fumer ou prendre l'air, se nourrir se faisant très rapidement.

De plus, il est commun de ne pas se couper du travail pendant la pause repas puisque pour les employés interrogés il faut rester près de la cuisine ou répondre au téléphone professionnel. Il y a cependant des moments où tout le personnel est réuni et où les échanges sont plus chaleureux : ce sont les repas spéciaux de fin de semaine, fin de saison ou fin d'année. Ces repas-là sont fédérateurs car ils sont un peu différents du quotidien et tout le monde y est réuni.

Un repas idéal pour les salariés serait quelque chose de bien cuisiné et d'agréable à manger, les conditions de prise de repas n'ont pas été évoquées dans leur définition. Le repas du personnel c'est aussi l'occasion pour les employés d'apprendre des techniques et développer leur créativité.

Même si pour les salariés le repas du personnel n'est pas une priorité dans leur implication et leur fidélisation ils reconnaissent que celui-ci participe à l'ambiance et à leur bien être pour les motiver. Ils avouent aussi qu'un repas du personnel soigné est un signe de reconnaissance et donc ils ont envie de s'impliquer à leur tour.

Des améliorations pourraient être envisagées pour eux, comme le fait d'instaurer des menus ou d'avoir un espace dédié au repas du personnel plus adapté car ce n'est pas le cas dans leurs entreprises.

2.2) Entretiens focus groupe

Analyse des responsables :

Les responsables tiennent le même discours en disant que le repas du personnel n'est pas une priorité, ils consacrent déjà assez de temps à manager leur service, ils ne souhaitent pas trop s'attarder sur le repas du personnel. Pour les responsables, confectionner le repas doit être un travail d'équipe, les salariés en cuisine doivent avoir envie de cuisiner pour toute l'équipe, cela ne doit pas être une corvée, en faisant preuve de bonne volonté. Confectionner un repas peut aussi permettre aux jeunes apprentis de laisser libre court à leur créativité, pour tester des recettes ou pour s'entraîner pour leurs futurs travaux pratiques.

Les responsables exigent que les salariés prennent les 30 minutes de pause, c'est une obligation de leur part et sont d'accord pour dire que ce moment permet de débriefer avec eux avant le service et permet aux employés de prendre des forces pour être plus productifs par la suite.

Les responsables interrogés se doutent que le repas du personnel n'est pas la priorité des jeunes salariés quand ils intègrent une entreprise, mais cela peut être un plus pour le bien-être de l'employé.

Analyse des employés :

Pour les employés, prendre une pause repas est un moyen de rompre avec la fatigue et donc d'apaiser les tensions que celle-ci entraîne. Le repas du personnel est pour les salariés l'occasion de se retrouver avec les différents services mais la cohésion, elle, naît des longues heures passées à travailler ensemble. Le repas du personnel c'est surtout pour eux l'occasion de pratiquer des activités secondaires comme fumer ou téléphoner. L'importance accordée au repas du personnel dépend de chacun, mais la déconnexion avec le travail est difficile : il y a toujours le téléphone professionnel qui sonne...

Là aussi, les employés déclarent que les repas “spéciaux” sont l’occasion de se retrouver tous ensemble et de partager un moment convivial. C’est d’ailleurs la définition que donne les employés d’un bon repas, c’est à dire un moment partagé où tout le monde peut échanger.

Les employés surtout lorsqu’ils sont apprentis peaufinent des techniques culinaires lors de la préparation du repas du personnel. Il est l’un des éléments qui va participer au fait que les employés vont se sentir bien dans une entreprise et donc les inciter à rester. Ce qui motive les employés ce sont principalement les objectifs fixés par l’entreprise, mais la pause repas contribue quand même à les motiver pour reprendre le travail en étant moins fatigués et tendus.

CONCLUSION

Partis d'un postulat simple : le repas du personnel revêt d'autres fonctions que le fait de se nourrir, nous avons montré ici tous les enjeux nés de nos réflexions et la méthodologie à l'origine de ces derniers.

Véritable épine dorsale de notre projet, nous nous sommes efforcés de présenter au mieux la méthodologie que nous avons suivis. En effet, sans méthodologie, un travail de recherche ne saurait aboutir, la retracer le plus clairement possible dans cette partie nous a alors semblé essentiel.

Dans l'ensemble, tous les niveaux hiérarchiques s'entendent sur les différents enjeux du repas du personnel. Tous y voient la même importance, les mêmes bénéfices et les mêmes contraintes.

On constate malgré tout un clivage entre la théorie qui entoure le repas du personnel et la pratique. La variété est souvent mise en avant comme importante par les salariés comme les responsables et dirigeants et pourtant, dans plusieurs établissements, les employés en arrivent à se plaindre de la répétitivité des mets. Là où bien manger est important, la préparation du repas est assimilée à une corvée pour les salariés confirmés, ou une opportunité pour les débutants. On retrouve ici quelque part l'esprit communard d'Escoffier (PARTIE 1 -Chapitre 2 -1).

Dans la prochaine partie, nous confronterons les résultats des analyses de nos études de terrain présentés précédemment pour affirmer ou infirmer nos hypothèses. Nous concluons alors par une synthèse sur les enjeux et conséquences de la pause repas du personnel dans la restauration indépendante.

PARTIE 3 - SYNTHÈSE ET PRÉCONISATIONS

INTRODUCTION

Après avoir mené une étude documentaire et une rapide étude de terrain à propos du repas du personnel en restauration, nous nous sommes adressés à des professionnels afin d'essayer d'en comprendre les ressorts.

Dernière partie de ce dossier, nous allons ici faire une synthèse des parties précédentes afin de les mettre, en premier lieu, en rapport avec nos hypothèses. Suite à cela nous allons nous efforcer de répondre le plus pertinemment possible à la problématique de départ. Dans un troisième temps, nous tenterons de sortir des résultats obtenus jusqu'alors, un panel d'idées relatives à la pause repas en restauration.

Enfin nous nous efforcerons de prendre du recul sur le travail effectué et d'en identifier les limites et possibles améliorations.

Chapitre 1 - Confirmation ou infirmation des hypothèses

1) Hypothèse 1 : Le repas du personnel est un élément constitutif de la cohésion de l'équipe

Nous avons vu au cours de nos recherches que cette hypothèse ne pouvait pas s'appliquer à toutes les entreprises. En effet, nous avons pu constater lors de nos entretiens que la cohésion des équipes était faite en amont et en aval, durant les temps de travail. D'après les témoignages des professionnels la cohésion entre les membres se crée au cours de la journée, le repas du personnel est juste un moment de plus qui la favorise.

Pour que le repas du personnel soit constitutif de la cohésion d'équipe il faut, nous l'avons vu, que celui-ci soit partagé afin de favoriser l'intégration des individus, leur attachement à un groupe et leur participation à la vie sociale de l'entreprise.

Or, nous avons pu observer pendant les repas du personnel dans les entreprises étudiées, qu'il n'est pas toujours partagé entre tous les membres ou sur un court instant. Parfois le repas n'est pas pris car le temps manque, ou les échanges se font rapidement pour permettre aux individus d'effectuer des activités secondaires après s'être nourri comme fumer ou téléphoner. De plus, en restauration, les individus ont tendances à manger entre les services par contrainte car l'espace n'est pas adapté à la pause repas du personnel et le modèle est communément instauré depuis longtemps.

Selon l'étude « ideal meal » commandée par Edenred, les Français accordent beaucoup d'importance au contenu de leurs assiettes³⁴. Dans les entreprises, nous avons pu constater que les professionnels accordaient beaucoup d'importance au contenu du repas. La convivialité est aussi mise au cœur de ces repas. En effet, d'après un responsable plus le repas « est convivial plus les gens vont rester » *entretien n°1*. Convivial renvoi au plaisir de la commensalité.

Les repas les plus conviviaux sont les repas « spéciaux » partagés en fin de semaine, en fin d'année ou lors d'événement particuliers (Noël, fin de saisons...). Ces repas du personnel là, sont ceux qui favorisent la cohésion d'équipe puisqu'ils réunissent tout le personnel de tous les services confondus. Ils favorisent le partage des valeurs et des règles de vie qui sont acceptées par chacun.

Donc pour que la cohésion soit un élément clé du repas du personnel il faut que celui-ci soit pris dans une ambiance conviviale qui réunisse l'ensemble du personnel.

³⁴ Étude pour Edenred « What is your ideal meal ? » disponible à l'URL <https://goo.gl/m2YdPi>

2) Hypothèse 2 : La prestation repas favorise

l'implication du personnel

En prenant du recul, nous pouvons voir que les salariés et les responsables de services définissent tous un bon repas du personnel comme un moment de partage autour d'un plat confectionné avec envie. Ils attendent que les repas soient variés et équilibrés d'une semaine à l'autre, en évitant les plats routiniers. Les salariés prêtent attention à la prestation repas qui leur est proposée. En général une pause de 30 minutes est accordée par les responsables des entreprises interrogées pour laisser au personnel le temps de manger. Même si la prestation repas est encore loin d'être parfaite dans la majorité des entreprises, car parfois prise dans des conditions assez spartiates, cela n'influence pas négativement l'engagement des salariés. En effet, la nourriture semble plus au cœur des préoccupations, les collaborateurs préfèrent un bon repas plutôt que l'environnement ; « *une table et des chaises je m'en fiche* » (entretien n°2). A noter cependant, que l'environnement de prise alimentaire est relégué au second plan par habitudes car les professionnels n'ont jamais connu autre chose dans leur entreprise : « *j'ai été habitué comme cela* » (entretien n°2). En effet, Ovide dans « *L'art d'aimer* » disait : « *on ne désire pas ce qu'on ne connaît pas* » (1927)

Ces conditions de repas font du repas du personnel [...] un levier de management, il permet aux employeurs de prendre part au bien-être des salariés dans l'entreprise. Les salariés sont au centre de l'organisation de l'entreprise, il est important de faire attention à leurs besoins et leurs attentes, ils sont en quelques sortes les "clients" du restaurant du personnel : « *Ce ne sont pas juste des restes, c'est presque un restaurant à côté du restaurant* » (entretien n°10).

Un gérant explique que « *Les employés nous le rendent bien* », (entretien n°10). Ainsi, des collaborateurs qui prennent plaisir à manger au sein de leurs entreprises seront plus engagés et impliqués dans leur travail.

Pour une grande majorité des gérants des établissements interrogés, il n'est pas concevable de proposer une prestation de qualité aux clients et de servir en parallèle un repas négligé à leurs collaborateurs. Lorsque les collaborateurs ressentent l'envie de leurs responsables de s'investir dans des actions telles que le repas du personnel, ils se sentent reconnus et cela les engage.

Nous pouvons alors confirmer qu'une prestation soignée du repas du personnel par les employeurs favorise l'implication du personnel dans leur travail. Les collaborateurs vont s'investir dans leurs activités et dans le service en retour.

Le monde de la restauration est "petit", le bouche à oreille est très présent, un repas du personnel réussi permet aux futurs employés d'avoir une bonne image de cette entreprise et de la convoiter, ce qui est un plus pour les employeurs.

3) Hypothèse 3 : La prestation repas est un facteur de fidélisation du personnel

Initialement, au cours de nos recherches, nous avons constatés que la fidélisation du personnel passait par des actions concrètes visant à améliorer la satisfaction et la motivation de son personnel. Plus que simplement financière, la fidélisation passe par de nombreux facteurs, comme la considération de la personne et les possibilités d'évolution.

Lors de nos entretiens avec des professionnels, les facteurs de motivation ressortant le plus étaient l'ambiance, le salaire et le bien-être. Plus que montrer la place du repas dans la fidélité, les entretiens ont, dans une certaine mesure, montrés que la fidélité n'était possible que si tous les aspects étaient pris en compte. Jamais vraiment acquis, ce n'est que dans l'amélioration constante qu'un employé sera fidèle, en particulier dans un milieu comme la restauration, où l'offre d'emplois est toujours forte.

C'est alors qu'entre en jeu le repas du personnel. Clairement identifié comme n'étant pas un facteur de fidélité direct, le repas du personnel était néanmoins systématiquement associé au bien-être dans l'entreprise. Comme précisé dans les analyses, le repas du personnel va aussi influencer, dans une moindre mesure, sur la motivation. Il est cependant difficile de faire une distinction claire entre tous ces aspects, étant étroitement intriqués. Aussi, la commensalité, souvent revenue dans les différents points et analyses traités jusqu'alors, est un point favorisant l'ambiance. En particulier si des repas "spéciaux" sont mis en place avec l'ensemble des équipes.

Finalement, même si l'hypothèse dans sa formulation actuelle ne peut pas être affirmée, il semble que le repas du personnel ait un rôle à jouer dans beaucoup de facteurs liés à la fidélisation.

4) Hypothèse 4 : La pause repas est un moment vécu comme "régénérant"

L'étude que nous avons menée à l'aide de nos entretiens nous a permis de valider notre quatrième hypothèse. En effet nous avons vu que lorsque la durée de la pause repas pour le personnel dans les entreprises de restauration indépendante est respectée, elle a un pouvoir régénérant à la fois physiquement et mentalement.

Le premier point évoqué par les professionnels est le facteur alimentaire de cette pause. Ils nous assurent que le repas pris pendant cette pause permet à leurs employés ainsi qu'à eux même de faire le plein de forces avant de pouvoir reprendre le travail. Beaucoup nous ont dit que les employés ont besoin de cette prise alimentaire pour être efficaces pendant le travail car « *s'ils n'ont pas l'estomac plein ils sont moins efficaces* » (entretien n°9). Le repas du personnel donne de l'énergie aux employés et va favoriser leur efficacité, leur productivité.

Le second point évoqué fait état de la pause en elle-même et plus seulement de la prise alimentaire. Pour les professionnels, là aussi elle est indispensable pour les employés car elle leur permet de « *recharger les batteries* » (entretien n°1). La pause repas regroupe la prise alimentaire avec un temps de pause. Cela va permettre aux employés de sortir mentalement du travail par exemple en échangeant avec leurs collègues sur des sujets de la vie quotidienne, en prenant le temps de fumer une cigarette mais aussi de récupérer physiquement un maximum avant le service. C'est pourquoi cette pause va permettre au personnel de se ressourcer et de d'avoir une coupure dans leur journée de travail.

On a pu observer que le temps de pause pour le personnel est souvent respecté par les employeurs car ils le considèrent comme essentiel. Cependant les employés sont parfois contraints d'écourter leur pause ou bien de la sauter par manque de temps. Cette de pause repas n'est pas utilisée de la même manière par tous les employés car ils ne ressentent pas tous les mêmes besoins : certains vont manger rapidement, pour avoir l'occasion d'effectuer des activités secondaires comme fumer, téléphoner ou prendre l'air.

En conclusion nous pouvons affirmer qu'une pause repas aussi courte ou longue soit-elle, permet de se ressourcer, de reprendre des forces et d'être régénérante en laissant au maximum le travail de côté.

Tableau C : Résultats des hypothèses

<u>Hypothèse 1 :</u>	X / ✓
<u>Hypothèse 2 :</u>	✓
<u>Hypothèse 3 :</u>	X
<u>Hypothèse 4 :</u>	✓

Chapitre 2 - Réponse à notre problématique

Nous avons donc validé ou infirmé nos hypothèses, nous pouvons maintenant répondre à notre problématique. En effet, lorsque nous avons présenté les différentes hypothèses, chacune était reliée à un enjeu particulier, pour rappel, les enjeux étaient managérial, social, commercial, économique et de santé publique.

Ainsi grâce à nos analyses et nos observations, nous allons donc répondre à la problématique posée précédemment, à savoir :

Quels sont les enjeux du repas du personnel dans les entreprises de restauration indépendante ?

A travers cette problématique, l'idée était de dresser un constat de ce qu'était le repas du personnel dans les entreprises de restauration indépendante dans le but d'en comprendre les limites et dérives.

Véritable porte étendard de la philosophie de l'entreprise ou simple obligation légale, la pause repas revêt alors, selon les entreprises, des enjeux différents.

Tous les professionnels sont prêts à reconnaître que ce moment est plus complexe qu'un simple repas. Il n'empêche, la fonction première d'un repas est celle de satisfaire les besoins physiologiques, de fournir les calories nécessaires au bon fonctionnement du corps.

Au-delà de ça, en particulier dans la restauration, avec un rythme de vie à part, le repas sans être primordial, semble privilégier la socialisation des employés. Moment de partage par excellence, le repas dans sa pratique n'est pourtant pas toujours pluriel. Sans cette commensalité, il est difficile de dire qu'il participe à cet enjeu social pourtant important.

Prendre soin de ses employés pour qu'ils prennent soin de leurs clients, c'est ici le premier aspect de l'enjeu commercial qu'on peut accorder à la pause repas. L'hédonisme de ce dernier pris sur le lieu de travail, comme la sensation de satiété qu'il procure, vont en effet avoir pour conséquences de mettre l'employé dans de bonnes conditions pour qu'il fournisse une prestation de meilleure qualité. Avant tout, le repas, pendant la pause, doit être varié et équilibré et les employés doivent disposer d'un temps suffisant pour le consommer et pouvoir s'adonner à une autre activité derrière.

En fait, le repas du personnel peut avoir comme répercussion d'impliquer les salariés en participant à leur bien-être (par le contenu des repas) et à l'ambiance générale dans l'entreprise (par la façon dont sont pris ces derniers)

Plus que le repas, c'est la pause dans son ensemble qui va permettre d'optimiser le travail des employés. C'est ici un aspect de santé publique dont il est question, la pause va avoir un réel effet salvateur sur les équipes, précédant un moment qui requiert un effort physique souvent intense, elle est connue pour permettre une meilleure appréhension du travail à venir.

Finalement, on pourrait dire quels qu'ils soient, les réels enjeux du repas du personnel dans les entreprises de restauration seront ceux que les responsables voudront bien lui attribuer.

Chapitre 3 - Les limites de notre sujet

Dans l'élaboration de notre projet nous avons relevés plusieurs limites liées à celui-ci. Cette partie nous permettra d'expliquer pourquoi notre analyse pointe des limites, contraintes par différents éléments, nous présenterons aussi les prolongements et les ouvertures possibles.

La première limite de notre sujet a découlé de la recherche des entretiens, en effet nous avons contacté un grand nombre d'établissements toulousains et des environs de tous types car nous voulions avoir un panel d'établissements de restauration indépendante assez large et varié pour pouvoir comparer à la fois des restaurants gastronomiques avec les autres types de restaurants. Cependant, suite aux réponses positives que nous avons eu, la grande majorité de nos entretiens sont des restaurants gastronomiques dont la plupart sont étoilés. Seulement quatre entreprises sur les dix interrogées ne possèdent pas d'étoiles au guide Michelin.

Nous regrettons le fait de n'avoir pas eu assez de réponses positives des établissements de restauration indépendante non étoilés car nous aurions pu proposer une analyse plus poussée de notre sujet grâce à une meilleure comparaison de l'ensemble des types de restaurants existants.

La deuxième limite que nous relevons vis à vis de notre sujet porte aussi sur les entretiens professionnels. Nous aurions souhaité avoir les avis des clients de chaque établissement interrogé afin de pouvoir analyser leurs ressentis face aux entreprises qu'ils côtoient. Le problème que nous avons rencontré est que les entretiens se sont déroulés durant des horaires qui ne comprenaient pas le temps du service (11h du matin ou 15h/16h l'après-midi). Nous déplorons donc de ne pas avoir eu l'occasion d'interroger les clients de ces restaurants car cela nous aurait permis d'enrichir notre réflexion.

La troisième limite notable de notre projet se rapporte au lieu choisi pour les établissements que nous avons interrogés, c'est à dire Toulouse. C'est une agglomération importante qui possède donc un très grand nombre d'établissements mais ils ne sont pas soumis à une forte saisonnalité comme les établissements balnéaires ou de montagne.

On ne peut donc pas généraliser nos recherches à des établissements situés dans des villes plus saisonnières. Ainsi, le choix de nous concentrer sur les établissements de restauration indépendants toulousains est un choix facilitant le déroulement du projet mais ne nous permet pas de généraliser nos résultats.

Enfin la quatrième limite découle des précédentes, en effet notre sujet étant centré sur les entreprises de restauration indépendante cela ne nous a pas permis de s'intéresser à l'ensemble des entreprises proposant un repas pour leur personnel. Nous avons légèrement abordé les entreprises de restauration de chaîne ainsi que la restauration collective mais nous aurions aimé pouvoir étudier tous ces types d'entreprises de restauration afin de faire un comparatif le plus complet possible des différents types de prestations du repas du personnel.

Chapitre 4 - Nos suggestions

Au travers de notre sujet, par nos différentes recherches et par nos différentes rencontres avec les professionnels nous avons pu constater que le repas du personnel était un élément clé dans la vie des entreprises. Parfois négligé, il est pourtant un constitutif de l'implication salariale. Ainsi, pour ne pas que les collaborateurs "rendent leur tablier" trop vite, il faut leur proposer une pause repas adaptée à leur rythme et équilibrée. Nous nous permettons de formuler ainsi quelques idées de recommandations pour les professionnels de la restauration à la suite de nos recherches.

Tableau D : Nos suggestions

Pourquoi privilégier le repas du personnel dans les entreprises ?	Comment faire ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour accroître l'engagement des salariés ➤ Pour consolider la cohésion d'équipe ➤ Pour permettre à l'équipe de reprendre efficacement le travail ➤ Pour que les équipes puissent profiter des activités annexes (fumer, téléphoner...) ➤ Prend part au bien-être au travail ➤ Des collaborateurs heureux sont plus investis ➤ Un atout de recrutement pour l'entreprise ➤ Des collaborateurs investis produisent une meilleure prestation pour les clients ➤ Rôle éducatif du repas du personnel pour les apprentis ou les commis 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Créer une ambiance conviviale ➤ Favoriser la commensalité ➤ Respecter une cohérence de produits proposés aux clients et aux collaborateurs ➤ Établir des menus en cuisine en invitant tous les membres de l'équipe à choisir ➤ Instaurer des rites et des coutumes (ex : « un petit déjeuner tous ensemble le vendredi matin » cf entretien n°4) ➤ Instaurer des repas "spéciaux" en dehors des jours de travail et peut être en dehors de l'entreprise ➤ Ne pas laisser le travail empiéter sur la pause repas (débriefing, téléphone professionnel...) ➤ Respecter les temps de pause en interrompant le travail en cours ➤ Mettre en place des horaires pour le repas

Suite à nos entretiens avec les professionnels, nous avons convenu que la mise en place d'un menu les aiderait à organiser le repas du personnel. En effet, cela serait un gain de temps puisque les éventuelles commandes nécessaires pourraient être établies en avance et les recettes déjà éditées.

Les plus :

- Favoriser l'installation d'une salle adaptée et aménagée pour le repas du personnel
- Encourager les sorties d'équipe
- Mettre en place des roulements d'équipe
- Adhérer à des programmes tel que : Food
- Adhérer à la charte du PNNS (cf. : PARTIE 1 -Chapitre 4 -)

Le programme Européen Food permet de promouvoir l'équilibre alimentaire tout en ayant pour mission principale de réduire l'obésité. Ce programme s'adresse à deux cibles : les salariés et les



restaurateurs. Le souhait du programme est de développer sa capacité à influencer positivement aussi bien l'offre alimentaire des restaurants que les modes de vie et les habitudes des consommateurs. Dans les restaurants, l'intérêt est d'améliorer la qualité nutritionnelle des plats proposés et aussi faciliter le choix des consommateurs grâce à une meilleure communication. Selon le programme Food « *Agir sur le lieu de travail est une opportunité importante d'améliorer la santé et le bien-être des employés et de cette manière d'augmenter leur productivité et réduire l'absentéisme, comme le précise le programme de l'Union Européenne sur l'Alimentation, Activité Physique et Santé.* »

Des outils sont mis à disposition des restaurateurs, certains sont directement destinés aux professionnels tandis que d'autres concernent les clients des restaurateurs. Ces outils ont pour but de fournir des directives pratiques tout en prenant en compte les impératifs des professionnels de la restauration. Quelques restaurateurs toulousains ont déjà adhéré à ce programme.

CONCLUSION

Finalement, nous avons pu voir, à la suite du croisement entre les analyses et les hypothèses ressortir trois enjeux principaux dans la pause repas en restauration. Le premier point serait le plus primaire, la satiété, l'apport énergétique, l'enjeu de santé publique. Le second aspect le plus évident serait l'aspect social, en effet, de nombreux sociologues se sont penchés sur la commensalité et ses effets sur la socialisation, cet aspect est pourtant à nuancer selon les entreprises. D'un point de vue managérial, la pause repas peut-être un levier de communication et de satisfaction, en revanche, les résultats ne nous ont pas permis de confirmer l'enjeu économique qui avait été initialement pensé autour du repas du personnel. C'est donc ici, dans les grandes lignes, que ce situe la réponse à notre problématique.

Comme nous l'avons expliqué ensuite, ces enjeux n'ont pas vocation d'être exhaustifs ni universels, ils sont à prendre dans la mesure des circonstances dans lesquels ils ont pu être mis en évidence.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En 2018, où le secteur de la restauration est un domaine en perpétuel mouvement, de nouveaux concepts et des innovations sont perceptibles. La gastronomie française est un symbole de notre pays.

Encore aujourd'hui, la France est la première destination mondiale, les touristes et résidents profitent de restaurants familiaux présents à plus de 90% sur le marché de la restauration commerciale et résistent toujours malgré les vagues de crise économique et d'excès de malveillance. Le "cœur" de métier des restaurateurs est de faire plaisir à leurs clients, mais est-ce en dépit de leurs employés ?

Les professionnels de la restauration passent en général dans une journée plus de temps au travail qu'à leur domicile. Des études et des avancées au niveau de l'ergonomie sont menées dans les entreprises pour améliorer et aider les cuisiniers et serveurs à diminuer la pénibilité physique de leur travail. Mais aucune étude n'a été avancée quant au repas du personnel en lui-même dans ce secteur, pourtant près des deux tiers des 700 000 salariés de restauration de France prennent deux repas sur leur lieu de travail par jour. Ils vivent en décalé de la société, travaillent pendant les vacances et se couchent à l'aube, les journées sont stressantes et prenantes. Comme partout, les employés ont besoin de se sentir entourés et à l'aise dans leurs entreprises. Le repas du personnel est de toute évidence un moyen d'y parvenir s'il respecte les contraintes de qualité, quantité, variété et d'équilibre. Pour l'employeur, ces aspects s'additionnent avec la contrainte de prix, fixée par la loi à 3,57€ par personne et par repas.

En théorie, le corps professionnel s'entend relativement bien sur les différents critères qui font l'importance et la réussite d'une pause repas, il est aisé de se rendre compte du fossé existant avec la réalité. En effet, chaque établissement a une définition propre qui varie en fonction de la taille, du personnel opérationnel et de direction, de la philosophie de l'établissement et des moyens accordés à ce moment.

Le paradoxe autour du repas réside dans l'importance qui lui est attribué et sa préparation, vue comme une corvée pour la plupart. Le second, plus relié au management va être dans le parallèle entre les repas des clients et du personnel. Sans être nécessairement le même, certains vont utiliser des produits identiques, d'autres au contraire, vont avoir un fournisseur dédié au personnel. Sans influencer la qualité des repas fournis, l'idée que les salariés connaissent les produits de la carte est souvent revenue comme étant une force de vente importante.

Finalement, sans en avoir dressé un portrait applicable à l'ensemble du secteur, ce projet a permis de mettre à jour des points d'accroche pour améliorer la prestation repas du personnel au sein d'une entreprise de restauration. Certains, même si acquis dans la pensée générale ne seront pas mis en application partout et s'il ne fallait retenir qu'une chose de ce dossier, ce serait de dire que pour améliorer la prestation repas de son entreprise, il faut écouter ce que son personnel a à dire et que les véritables enjeux de la pause repas sont ceux que les responsables voudront bien leur attribuer.

Véritable phénomène de mode à croissance exponentielle, l'ubérisation de la restauration trouve sa place à tous les repas, peut-on alors imaginer un futur avec des repas du personnel livrés ?

Aussi, les Français sont très attachés aux repas fixes, on pourrait alors se demander si une telle analyse obtiendrait des résultats similaires en dehors de l'hexagone ?

GLOSSAIRE

Cohésion : Qualité d'un groupe, d'un ensemble formant un tout aux parties bien liées (Ibid p. 156)

Commensal : Personne qui mange à la même table qu'une autre (Ibid p. 161)

Convivial : Relatif à la nourriture prise en commun avec plaisir (Ibid p. 181)

Leitmotiv : Phrase, formule qui revient à plusieurs reprises dans une œuvre littéraire, dans un discours (Ibid p. 467)

Paradigme : Ensemble des unités qui peuvent être substituées les unes aux autres dans un contexte donné (Ibid p.579)

Post-prandiale : Qui se produit après le repas (Ibid p. 636)

Régénération : Rétablissement de ce qui était détruit (Ibid p. 688)

Satiété : Jusqu'à être rassasié (Ibid p. 733)

Sociabilisation : Action de rendre plus sociable (Ibid p. 757)

Socialisation : Action de socialiser (Ibid p. 757)

Symposium : Réunion de spécialistes sur un sujet déterminé (Larousse dictionnaire édition 2011 p.790)

Tachyphagie : Action de manger trop rapidement (Ibid p. 793)

BIBLIOGRAPHIE

- Charton Édouard. 1879. *Le Magasin pittoresque / publié... sous la direction de M. Édouard Charton*. Paris
- Debry, Gérard, Société de nutrition et de diététique de langue française, et Symposium international, éd. 1972. *Alimentation et travail : premier symposium international 6-7-8 mai 1971, à Vittel (France)*. Paris : Masson.
- Dictionnaire Larousse, édition 2011.
- Durkheim, Emile. 1893. *La Division du Travail Social*. Vol. 4.
- Fischler, Claude. 1990. *Homnivore (L') : Sur les fondamentaux de la biologie et de la philosophie*. Odile Jacob.
- Girodet, Jean;Legrand, Gerard;Villien, Bruno. 1976. *Logos : Grand Dictionnaire De La Langue Francaise Volume1, 2 and 3*. First Edition. Paris : Bordas.
- Goguelin, Arnaud, Paul Marchand, Hadrien Maur, et Benoît Tetart. 2012. « La fidélisation des collaborateurs dans l'hôtellerie du luxe et du haut de gamme ». Toulouse Jean Jaurès, ISTHIA.
- Haggard, H. W., et L. A. Greenberg. 1935. *Diet and Physical Efficiency. The Influence of Frequency of Meals upon Physical Efficiency and Industrial Productivity*.
- Lauwe, Paul-Henry Chombart de. 1977. *La vie quotidienne des familles ouvrières : Recherches sur les comportements sociaux de consommation*. Centre national de la recherche scientifique.
- Monjaret, Anne. 2001a. *Consommations et Sociétés : L'alimentation au travail*. L'Harmattan.
- . 2001b. « La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux de travail ». *Cités*, n° 8: 87-100.
- Nayar, Vineet. 2011. *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management*. Diateino.

Ovide. 1927. *L'art d'aimer*. Paris: Classiques Garnier.

« Poulain Jean-Pierre : « Manger aujourd'hui : Attitudes, normes et pratiques »
Éditions Privat, Paris, 2002 ».

Reichheld, Frederick. 1996. *L'effet loyauté : Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*.

République française *le secteur de la restauration commerciale*

Rey, Alain, et Josette Rey-Debove. 2005. *Le Petit Robert 2006 : Dictionnaire Alphabétique Et Analogique De La Langue Française*. Place of publication not identified: Laurier Books Ltd.

Scholliers, Peter. 2017. « Le temps consacré à l'alimentation par les familles ouvrières en Europe aux XIXe et XXe siècles¹ ». In *Le temps de manger : Alimentation, emploi du temps et rythmes sociaux*, édité par Maurice Aymard, Claude Grignon, et Françoise Sabban, 111-37. Natures sociales. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

Thévenet, Maurice. 2000. *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris: Eyrolles Ed. d'Organisation.

Wright, Hobfoll. 2004. *Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout - ProQuest*.

TABLE DES ANNEXES

Annexe A : Répartition des individus selon le nombre de prises alimentaires	102
Annexe B : Enquête « Santé en Entreprise » menée par Sociovision pour Malakoff Médéric depuis 2009 auprès de 3500 salariés représentatifs du secteur privé	102
Annexe C : Articles du Code du Travail relatif à la pause repas	103
Annexe D : extrait d'article de la convention des CHR relatif à la pause repas	108
Annexe E : Montant des avantages en nature	109
Annexe F : Questionnaire pour les salariés	110
Annexe G : Réponses au questionnaire des salariés	112
Annexe H : Profil des interviewés	118
Annexe I : Guide d'entretien	119
Annexe J : « Une restauration du personnel de qualité augmente la motivation au travail et les performances » source : communiqué de presse, Die Post	122
Annexe K : Entretien n°1	124
Annexe L : Entretien n°2	148
Annexe M : Entretien n°3	162
Annexe N : Entretien n°4	187
Annexe O : Classement des participants en fonction des entretiens	205
Annexe P : Tableau d'analyse des entretiens semi-directifs	206
Annexe Q : Tableau d'analyse des entretiens de focus groupe	223

ANNEXES

Annexe A : Répartition des individus selon le nombre de prises alimentaires

Tableau I - Répartition des individus selon le nombre de prises alimentaires quotidiennes en 1966, 1986 et 1998 (Insee, EDT 1966, 1986, 1998)

Nombre de prises		0	1	2	3	4	5	6+
Part de la population (%)	1966	0,0	0,4	9,8	54,6	24,6	8,2	2,4
	1986	0,1	0,9	9,7	49,9	26,7	8,9	3,8
	1998	0,1	2,0	15,4	59,8	17,9	4,0	0,8

Annexe B : Enquête « Santé en Entreprise » menée par Sociovision pour Malakoff Médéric depuis 2009 auprès de 3500 salariés représentatifs du secteur privé

Comment prenez-vous le plus fréquemment votre repas de midi ?	2009	2010	2011
En apportant votre repas de chez vous	22	25	28
En rentrant chez vous	34	32	29
À la cantine ou au restaurant d'entreprise	22	20	19
En mangeant un sandwich	12	11	14
En allant au restaurant, brasserie, snack	9	11	10

Femmes : 35% (+8/09)
 Cadres : 20% (+6/09)
 Employés : 32% (+7/09)
 Ouvriers : 29% (+7/09)
 Fait attention à son alimentation : 31% (+8/09)

Article D3231-10

- Créé par [Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. \(V\)](#)

Lorsque l'employeur fournit la nourriture, toute ou partie, cette prestation en nature est évaluée par convention ou accord collectif de travail.

A défaut, la nourriture est évaluée par journée à deux fois le minimum garanti ou, pour un seul repas, à une fois ce minimum.

Article L3121-1

- Modifié par [LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 8 \(V\)](#)

La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles.

Article L3121-2

- Modifié par [LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 8 \(V\)](#)

Le temps nécessaire à la restauration ainsi que les temps consacrés aux pauses sont considérés comme du temps de travail effectif lorsque les critères définis à l'article [L. 3121-1](#) sont réunis.

Article L3121-16

- Modifié par [LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 8 \(V\)](#)

Dès que le temps de travail quotidien atteint six heures, le salarié bénéficie d'un temps de pause d'une durée minimale de vingt minutes consécutives.

Article L3121-17

- Modifié par [LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 8 \(V\)](#)

Une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut fixer un temps de pause supérieur.

Article L3121-6 Une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut prévoir une rémunération des temps de restauration et de pause mentionnés à l'article [L. 3121-2](#), même lorsque ceux-ci ne sont pas reconnus comme du temps de travail effectif.

Article L3162-3

Aucune période de travail effectif ininterrompue ne peut excéder, pour les jeunes travailleurs, une durée maximale de quatre heures et demie. Lorsque le temps de travail quotidien est supérieur à quatre heures et demie, les jeunes travailleurs bénéficient d'un temps de pause d'au moins trente minutes consécutives.

Article L3262-1

- Modifié par [Ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 - art. 4](#)

Le titre-restaurant est un titre spécial de paiement remis par l'employeur aux salariés pour leur permettre d'acquitter en tout ou en partie le prix du repas consommé au restaurant ou acheté auprès d'une personne ou d'un organisme mentionné au deuxième alinéa de l'article L. 3262-3. Ce repas peut être composé de fruits et légumes, qu'ils soient ou non directement consommables.

Ces titres sont émis :

1° Soit par l'employeur au profit des salariés directement ou par l'intermédiaire du comité social et économique ;

2° Soit par une entreprise spécialisée qui les cède à l'employeur contre paiement de leur valeur libératoire et, le cas échéant, d'une commission.

Un décret détermine les conditions d'application du présent article.

Article R3231-16

- Créé par [Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. \(V\)](#)

Une convention ou un accord collectif de travail ou le contrat de travail ne peut comporter de clauses prévoyant l'attribution, au titre d'avantage en nature, de boissons alcoolisées aux travailleurs.

Ces dispositions ne s'appliquent pas aux boissons servies à l'occasion des repas constituant un avantage en nature.

Article R3262-4

- Modifié par [Décret n°2010-1460 du 30 novembre 2010 - art. 1](#)

Les titres-restaurant ne peuvent être utilisés que dans les restaurants et auprès des organismes ou entreprises assimilés ainsi qu'auprès des détaillants en fruits et légumes, afin d'acquitter en tout ou en partie le prix d'un repas.

Ce repas peut être composé de préparations alimentaires directement consommables, le cas échéant à réchauffer ou à décongeler, notamment de produits laitiers.

Article R3262-5

- Modifié par [Décret n°2014-294 du 6 mars 2014 - art. 4](#)

Les titres-restaurant ne peuvent être utilisés en paiement d'un repas à un restaurateur ou à un détaillant en fruits et légumes que pendant l'année civile dont ils font mention et durant une période de deux mois à compter du 1er janvier de l'année suivante.

Aucun titre émis durant l'année en cours ne peut être utilisé par le salarié tant qu'il n'a pas utilisé tous les titres émis durant l'année civile écoulée.

Les titres non utilisés au cours de cette période et rendus par les salariés bénéficiaires à leur employeur au plus tard au cours de la quinzaine suivante sont échangés gratuitement contre un nombre égal de titres valables pour la période ultérieure.

Article R3262-7

- Créé par [Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. \(V\)](#)

Un même salarié ne peut recevoir qu'un titre-restaurant par repas compris dans son horaire de travail journalier. Ce titre ne peut être utilisé que par le salarié auquel l'employeur l'a remis.

Article R4228-19

- Créé par [Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. \(V\)](#)

Il est interdit de laisser les travailleurs prendre leur repas dans les locaux affectés au travail.

Article R4228-22

- Modifié par [Décret n°2017-1819 du 29 décembre 2017 - art. 3](#)

Dans les établissements dans lesquels le nombre de travailleurs souhaitant prendre habituellement leur repas sur les lieux de travail est au moins égal à vingt-cinq, l'employeur, après avis du comité social et économique, met à leur disposition un local de restauration. Ce local est pourvu de sièges et de tables en nombre suffisant et comporte un robinet d'eau potable, fraîche et chaude, pour dix usagers. Il est doté d'un moyen de conservation ou de réfrigération des aliments et des boissons et d'une installation permettant de réchauffer les plats.

Article R4228-23

- Modifié par [Décret n°2016-1331 du 6 octobre 2016 - art. 2](#)

Dans les établissements dans lesquels le nombre de travailleurs souhaitant prendre habituellement leur repas sur les lieux de travail est inférieur à vingt-cinq, l'employeur met à leur disposition un emplacement leur permettant de se restaurer dans de bonnes conditions de santé et de sécurité.

Par dérogation à l'article R. 4228-19, cet emplacement peut, après déclaration adressée à l'agent de contrôle de l'inspection du travail et au médecin du travail par tout moyen conférant date certaine, être aménagé dans les locaux affectés au travail, dès lors que l'activité de ces locaux ne comporte pas l'emploi ou le stockage de substances ou de mélanges dangereux.

Article R4228-24

- Créé par [Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. \(V\)](#)

Après chaque repas, l'employeur veille au nettoyage du local de restauration ou de l'emplacement permettant de se restaurer et des équipements qui y sont installés.

Article R4228-25

- Modifié par [Décret n°2017-1819 du 29 décembre 2017 - art. 3](#)

A défaut de local de repos, lorsque la nature des activités l'exige et après avis du comité social et économique, le local de restauration ou l'emplacement permettant de se restaurer doit pouvoir être utilisé, en dehors des heures de repas, comme local ou emplacement de repos.

Les sièges mis à la disposition des travailleurs pour cet usage comportent des dossiers.

Il peut également être composé de fruits et légumes, qu'ils soient ou non directement consommables.

Article 7

{...}

3. Indemnités

Pour les salariés habitant l'Ile-de-France :

- Un forfait d'un repas par séance d'une valeur de 6 fois le minimum garanti (MG)
- Un forfait transport par séance d'une valeur de 2 fois le MG.

Pour les salariés n'habitant pas l'Ile-de-France (au maximum 2 délégués par organisation et par séance) :

- Un forfait nuitée (chambre, couchette, petit-déjeuner) par séance d'une valeur de 15 fois le MG ;
- Un forfait de 2 repas par séance d'une valeur de 12 fois le MG ;
- Un forfait transport région parisienne par séance d'une valeur de 2 fois le MG ;
- Le remboursement du transport sur la base d'un billet SNCF A/R en 2e classe, réduction déduite, quel que soit le moyen de transport utilisé.

4. Modalités

Les indemnités ne seront acquises que pour les salariés figurant sur la liste de présence.

Article 35

Les avantages en nature :

Il est toutefois rappelé que tout salarié prenant son repas sur place, à l'occasion du travail, dans un établissement préparant des denrées alimentaires, ne pourra se voir réclamer par l'employeur une contribution supérieure à l'évaluation de l'avantage en nature fixée par la réglementation en vigueur.

Il est convenu que les entreprises ne procéderont plus aux déductions prévues aux articles D. 141-6 et D. 141-8 du code de travail.

Le présent article entrera en vigueur à compter du premier jour du mois suivant l'arrêté portant extension du présent avenant.

Pour le calcul des cotisations, les avantages nourriture et logement sont évalués conformément aux dispositions de l'arrêté du 9 janvier 1975.

Tout salarié prenant son repas sur place, à l'occasion du travail, dans un établissement préparant des denrées alimentaires, ne pourra se voir réclamer par l'employeur une contribution supérieure à l'évaluation de l'avantage en nature fixée par la réglementation en vigueur.

Annexe E : Montant des avantages en nature

Source : <https://goo.gl/ynSokq>

Nourriture

Montants au 1^{er} janvier 2018

1 repas	2 repas
4,80 €	9,60 €

Par exception, pour les salariés des hôtels, cafés, restaurants et assimilés, la valeur de l'avantage en nature nourriture est évaluée à un minimum garanti (MG) par repas :

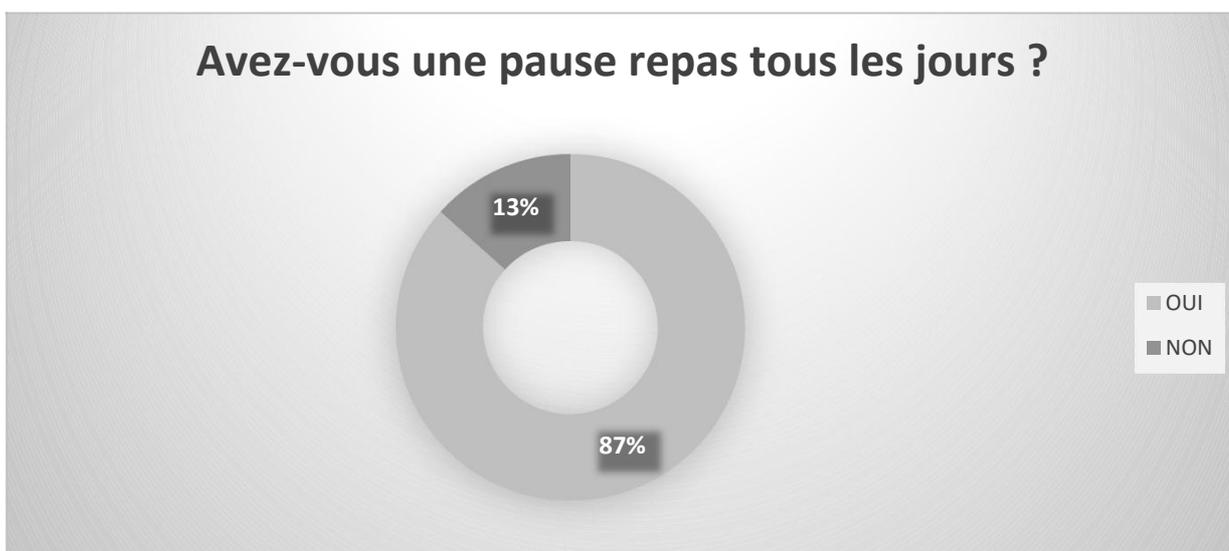
1 repas	2 repas
3,57 €	7,14 €

Questions	Réponses possibles
Avez-vous une pause repas tous les jours ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oui ➤ Non
Combien par jour en général ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 0 ➤ 1 ➤ 2 ➤ Autre
Combien de temps dure votre pause repas ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moins de 20 minutes ➤ Plus de 20 minutes
L'entreprise fournit elle le repas ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oui ➤ Non mais je suis indemnisé ➤ Non et je ne suis pas indemnisé
Si oui le prenez-vous ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oui ➤ Non je mange à l'extérieur ➤ Non je prends ma gamelle ➤ Non pas le temps
Quel est le type de nourriture ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Frais ➤ Déjà préparé (produits industriels) ➤ Varié ➤ Équilibré ➤ Gras ➤ C'est souvent la même chose ➤ Quantité suffisante ➤ Quantité insuffisante

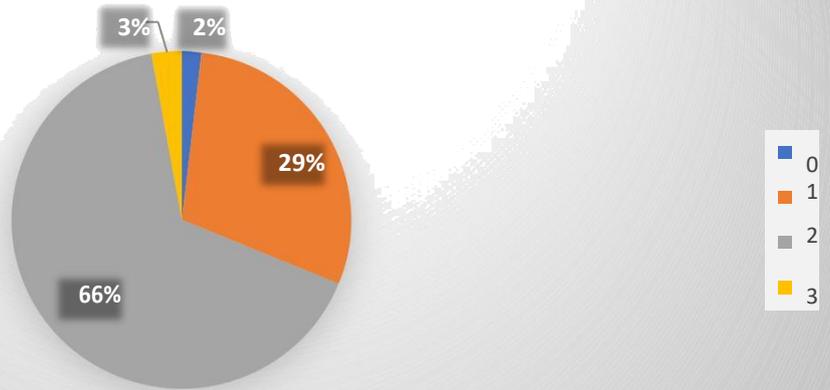
Questions	Réponses possibles
Avec qui mangez-vous ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seul ➤ Brigade de cuisine ➤ Brigade de cuisine et serveurs ➤ Hiérarchie ➤ Serveurs ➤ Totalité de l'entreprise
Aimez-vous manger dans votre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oui ➤ Non
Quelles sont les conditions de prise de repas dans votre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chaleureuse, conviviale ➤ Assis à table ➤ Pris dehors en fumant ➤ Debout en cuisine ➤ Seul, pas d'affinités ➤ Moment de détente ➤ Dans le stress avant le service
Qui prépare le repas ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chef ➤ Commis ➤ Un peu tout le monde
Depuis combien de temps travailler vous dans votre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moins d'un an ➤ De 1 à 3 ans ➤ De 3 à 5 ans ➤ Plus de 5 ans
Quel est le type d'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indépendant ➤ Chaînes

Questions	Réponses possibles
Nombre de salariés dans l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De 1 à 5 ➤ De 6 à 10 ➤ De 11 à 15 ➤ De 16 à 20 ➤ Plus de 20
Quel âge avez-vous ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moins de 18 ans ➤ Entre 18 et 30 ans ➤ Entre 31 et 50 ans ➤ Plus de 50 ans
Sexe ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Femme ➤ Homme

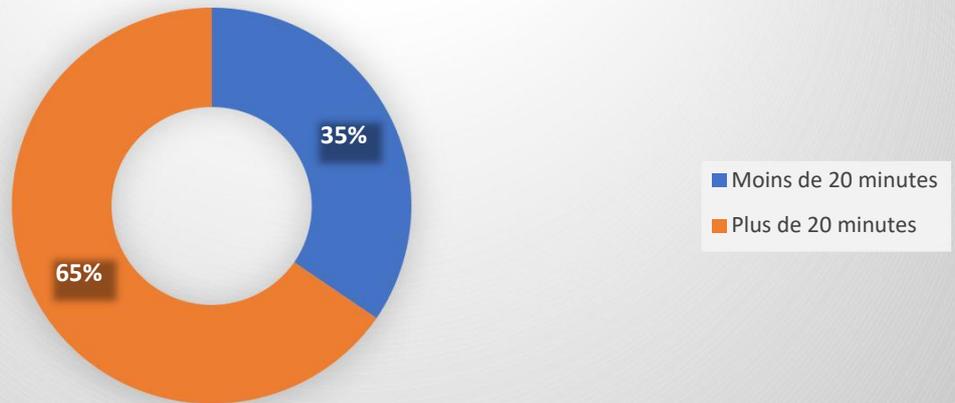
Annexe G : Réponses au questionnaire des salariés



Combien par jours en général?



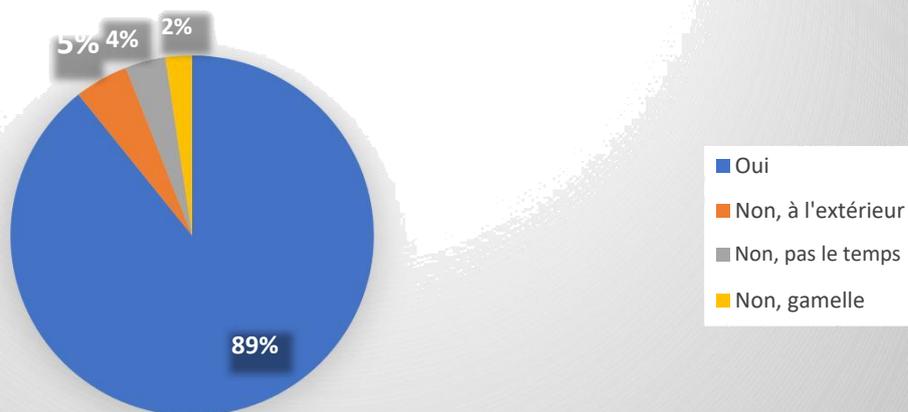
Combien de temps ?



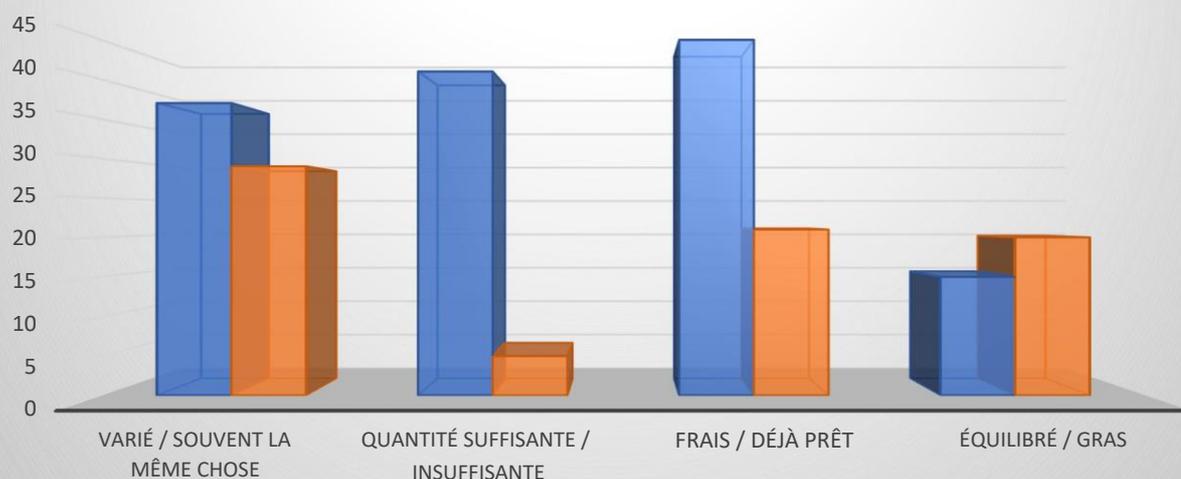
L'entreprise fournit-elle un repas ?



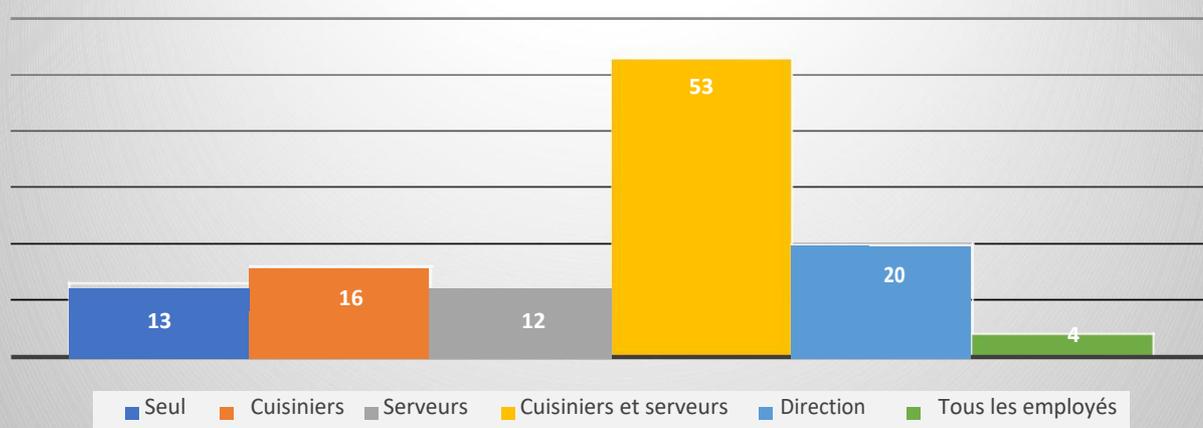
Si oui, le prenez-vous ?



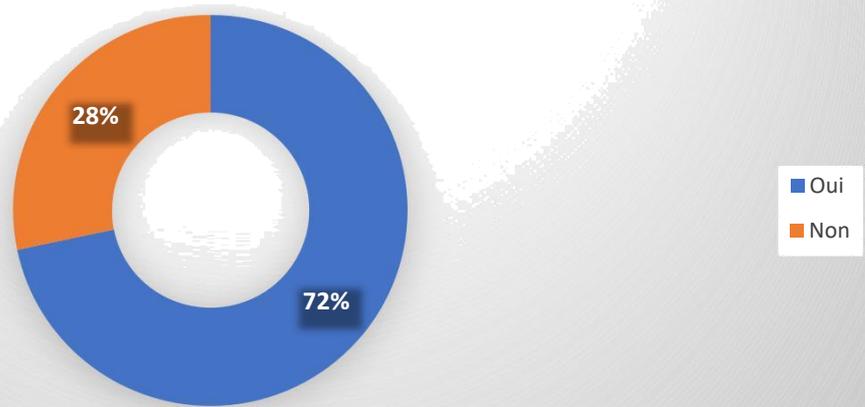
Quel est le type de nourriture ?



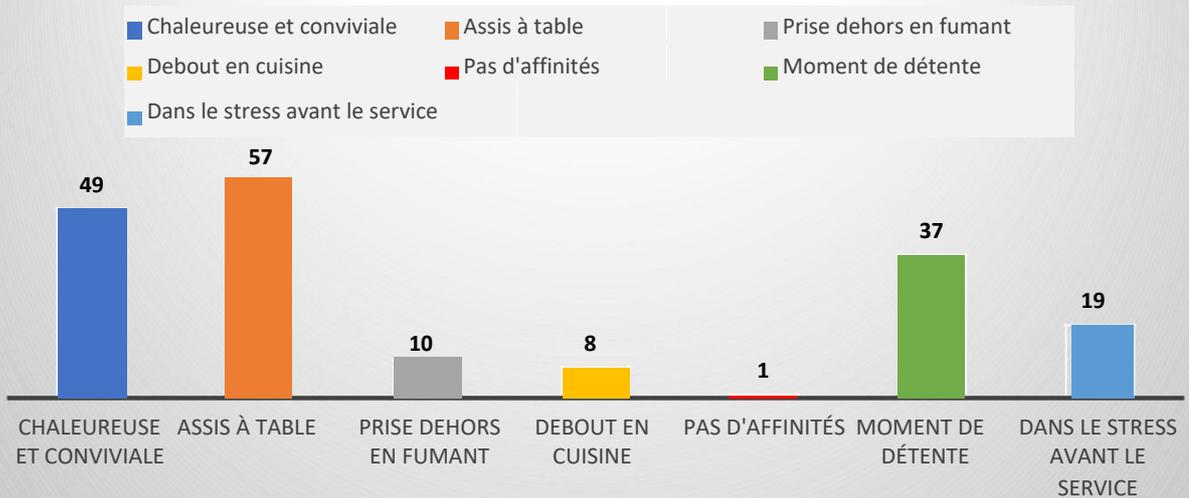
Avec qui mangez-vous ?



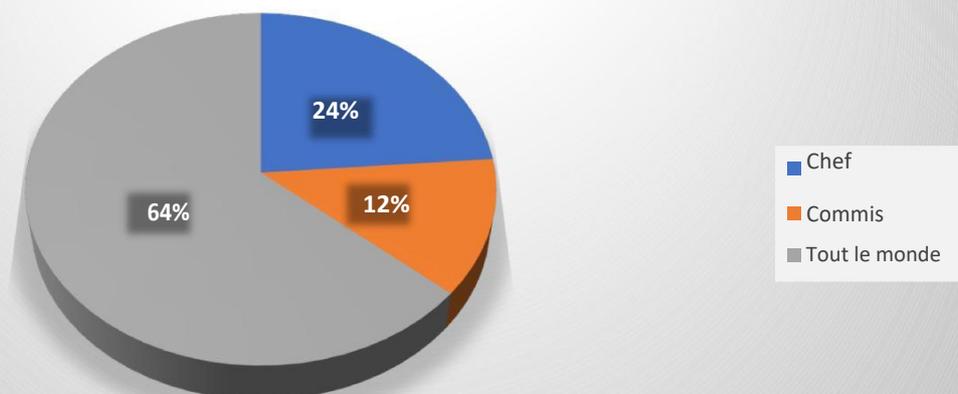
Aimez-vous manger dans l'entreprise ?



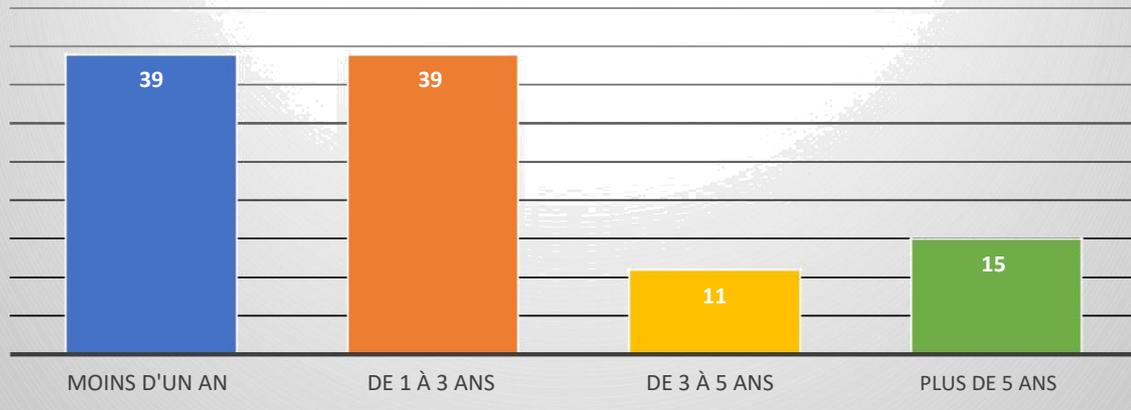
Quelles sont les conditions / ambiances de la pause repas ?



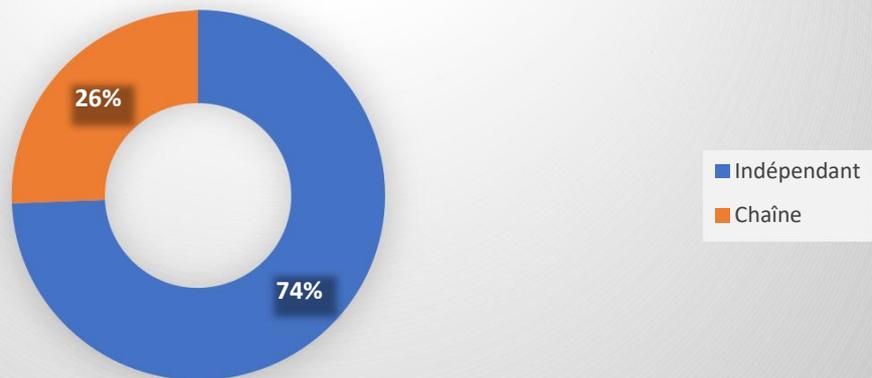
Qui prépare les repas dans l'entreprise ?



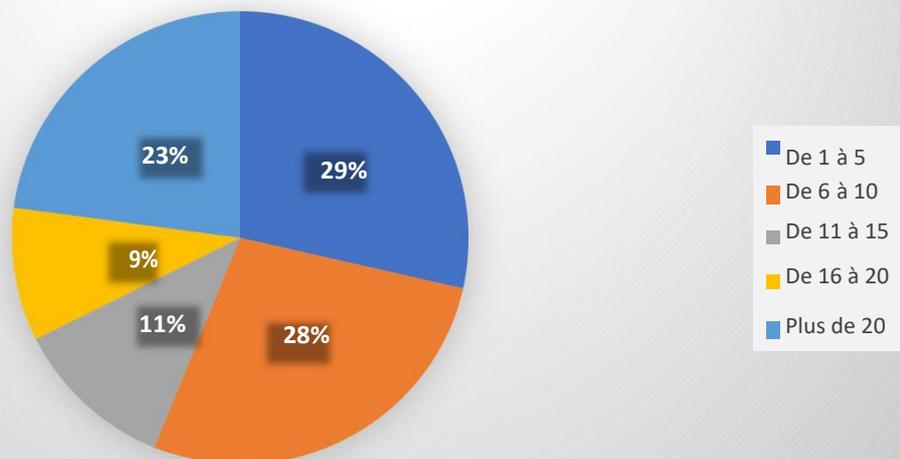
Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?



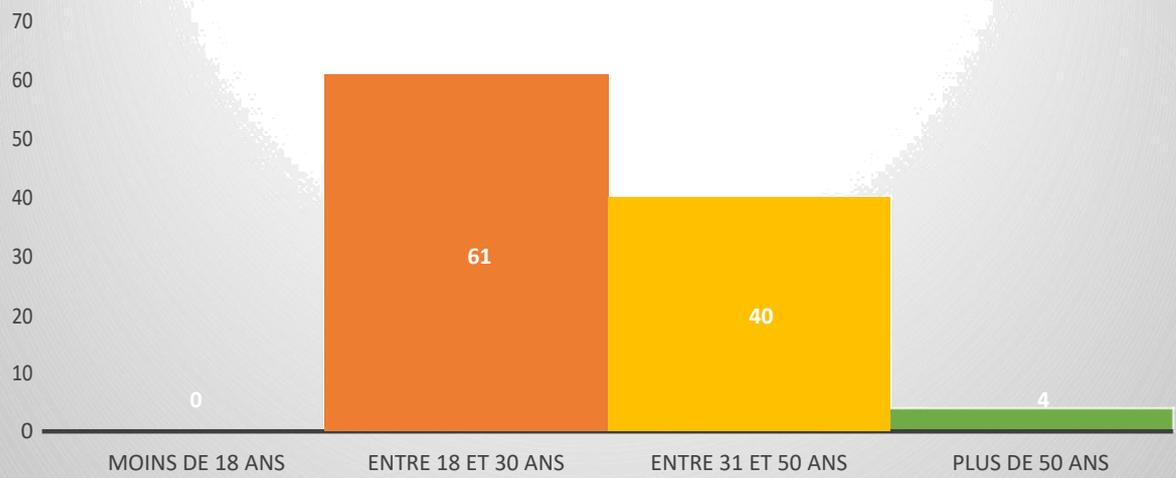
Quel est le type de l'entreprise ?



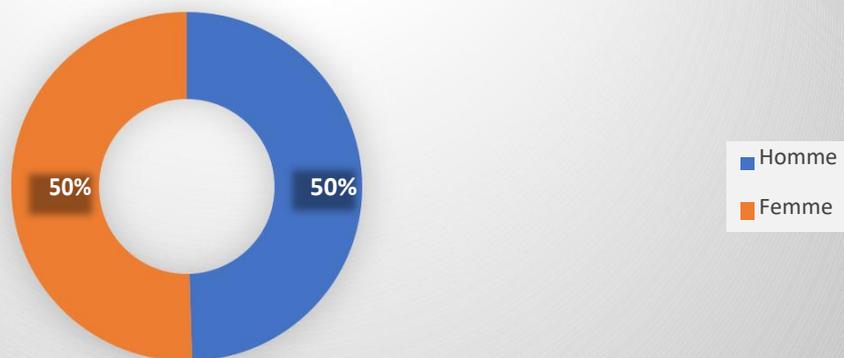
Nombre de salariés



Quel âge avez-vous ?



Quel est votre sexe ?



Annexe H : Profil des interviewés

Entretiens	Date	Durée	Professionnels	Type de restaurant	Type d'entretien
Entretien 1	1.03.2018	30 Minutes	Directeur de la restauration	Restaurant Gastronomique au cœur de Toulouse, qui utilise des produits frais et locaux	Entretien Semi-directif
Entretien 2	5.03.2018	50 Minutes	Chef de partie	Restaurant Gastronomique, *** étoiles dans l'Aude	Entretien Semi-directif
Entretien 3	6.03.2018	50 Minutes	Assistant de direction et le personnel de salle et de cuisine	Restaurant Gastronomique Toulousain, * étoile au guide Michelin	Entretien en observation active et focus groupe
Entretien 4	7.03.2018	35 Minutes	Second de cuisine	Restaurant Gastronomique, * étoile au guide Michelin dans la périphérie Toulousaine	Entretien Semi-directif
Entretien 5	7.03.2018	35 minutes	Maître d'hôtel	Restaurant d'un hôtel 4* à Toulouse avec 90 chambres	Entretien Semi-directif
Entretien 6	7.03.2018	50 Minutes	Maître d'hôtel et commis de salle	Restaurant Gastronomique Toulousain, * étoile au guide Michelin	Entretien Semi-directif
Entretien 7	8.03.2018	35 Minutes	Équipe complète	Restaurant gastronomique * étoile au guide Michelin dans la périphérie Toulousaine	Entretien Semi-Directif, Focus Group, Observation Active
Entretien 8	12.03.2018	1 Heure et 45 minutes	Propriétaire et gérant de plusieurs Fast Food de chaîne, et d'un restaurant de cuisine du terroir	Restaurant indépendant, cuisine locale et de terroir à Toulouse ; Restaurants Fast Food de chaîne	Entretien semi-directif
Entretien 9	16.03.2018	40 Minutes	Propriétaire et seconde de cuisine	Restaurant indépendant, cuisine locale et de terroir à Toulouse	Entretien Semi-directif
Entretien 10	17.03.2018	30 minutes	Copropriétaire de l'établissement	Restaurant gastronomique en Aveyron	Entretien Semi-directif

Guide d'entretien – Projet tutoré :

- Présentation :
 - Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?
 - Depuis quand y travaillez-vous (votre parcours) ?
- Introduction aux thèmes :
 - Qu'est-ce que le repas du personnel ?
 - Quelles sont les conditions de prise de repas dans votre établissement ?
 - Qui prépare le repas dans votre entreprise ?
 - Qu'est-ce que vous mangez en général ?
 - Quel est votre repas du personnel le plus mémorable ?
 - Pensez-vous que les conditions de prise du repas impactent sur le travail ?

Enjeu	Thèmes à aborder	Questions/Relances
Managérial	Les intérêts du repas du personnel d'un point de vue managérial Cohésion d'équipe	Comment créez-vous une cohésion d'équipe dans votre entreprise ? Quels sont les principaux axes de cette dernière ?

Enjeu	Thèmes à aborder	Questions/Relances
Social	<p>Conditions de prise du repas (partage, décalé, etc.)</p> <p>Intérêts du repas au niveau relationnel</p>	<p>Le repas du personnel est-il partagé avec l'ensemble des employés ?</p> <p>avec la direction ?</p> <p>Quels sont les points communs à l'équipe ?</p> <p>Améliore-t-il les relations inter-employés ?</p> <p>Le repas du personnel permet-il de nouer des liens hors travail ?</p> <p>Favorise-t-il les échanges informels ?</p> <p>Autour de quoi tournent vos conversations ?</p>
Commercial	<p>Définition d'un bon repas</p> <p>Parallèle repas client/personnel</p> <p>Temps du repas et temps de la pause</p> <p>Repas comme force de vente des plats de la carte.</p>	<p>Quelles sont les points importants d'un bon repas du personnel ?</p> <p>Quels sont les ingrédients d'un repas réussi ?</p> <p>Pensez-vous que le repas du personnel dans votre entreprise est en accord avec ces critères ?</p> <p>Que pensez-vous des prestations proposées aux clients ? Que pensez-vous des prestations qui sont proposées aux employés ?</p> <p>Prenez-vous votre repas assis à table et pendant un temps suffisant (30 min)</p>

Enjeu	Thèmes à aborder	Questions/Relances
Économique	Raisons de la fidélité des employés Motivation des employés	Faites un classement des raisons qui vous poussent à rester dans une entreprise. Le repas du personnel est-il un facteur de motivation ? Joue-t-il un rôle dans la fidélisation du personnel de l'entreprise ?
Sanitaire/ Santé publique	Respect du temps de pause Fonction de repos, pour se ressourcer Amélioration des performances ou limite les erreurs ?	Votre temps de pause est-il toujours respecté ? Est-il suffisant ? La pause repas permet-elle de décompresser ? Permet-elle de vous ressourcer ? La pause repas améliore-t-elle vos performances ? La pause repas permet-elle de limiter les accidents du travail ?

- Conclusion :

Paul Bocuse, le Pape de la Cuisine, disait d'ailleurs : « Celui qui ne sait pas faire à manger à son personnel ne sera pas capable de faire à manger à ses clients ».

Remerciements, Aimeriez-vous qu'on vous envoie notre projet une fois terminé ?



Communiqué de presse

Des études universitaires le confirment:

Une restauration du personnel de qualité augmente la motivation au travail et les performances

En Suisse, près d'un million de salariés prennent chaque jour leur repas dans des restaurants du personnel. Chaque année, les employeurs consacrent des centaines de millions à la restauration de leur personnel. Des investissements qui valent la peine, un travail de master de la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Berne le confirme. Une alimentation alliant plaisir et équilibre a un effet positif sur la prestation au travail: la productivité, la satisfaction et la qualité de la collaboration augmentent.

Berne, le 29 septembre 2016 – Dans le stress du quotidien, les personnes actives prennent de moins en moins de temps pour leur santé. Elles mangent de plus en plus lors de petites pauses, devant leur écran ou, de plus en plus souvent, lors de leurs déplacements. Les conséquences en sont une alimentation non équilibrée, des repas pris trop rapidement, et la santé s'en ressent. Un récent travail de master de la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Berne consacré aux avantages des restaurants du personnel en tire les conclusions suivantes:

- deux salariés sur trois sont plus motivés après s'être rendus au restaurant du personnel et
- les salariés considèrent que les repas pris au restaurant du personnel renforcent l'esprit d'équipe grâce à la communication et à l'interaction qu'ils permettent. La prestation de l'équipe s'améliore.

En aidant leur personnel à s'alimenter mieux, les employeurs peuvent donc aussi en profiter. Ces conclusions ont été confirmées lors d'une manifestation commune de SV Suisse, de la Poste et de la Société Suisse de Nutrition SSN organisée à Berne. Yves-André Jeandupeux, Directeur du personnel de la Poste, Patrick Camele, CEO de SV Group et Renate Drabek, Diététicienne diplômée ES et responsable coopérations et santé en entreprises à la SSN, ont abordé le thème «restauration des collaborateurs» en se fondant sur leur expérience.

Une alimentation équilibrée fait partie de la responsabilité sociale d'entreprise chez la Poste

La Poste, qui emploie quelque 60 000 personnes, investit chaque année plus d'un million dans une alimentation équilibrée et durable: «Nourrir sainement ses collaborateurs fait partie de notre responsabilité sociale d'entreprise et de notre programme de gestion de la santé», précise Yves-André Jeandupeux, Directeur du personnel et membre de la direction du Groupe Poste. Une alimentation équilibrée favorise le bien-être et la capacité de performance, et contribue à réduire les absences. En outre, les repas pris en commun sont propices aux échanges informels et renforcent la cohésion sociale.

Un bon restaurant du personnel est la carte de visite d'une bonne entreprise

Près d'un million de salariés mangent chaque jour dans des restaurants du personnel. Des entreprises de catering actives dans tout le pays comme SV Suisse ont donc un rôle important à jouer. En proposant une alimentation équilibrée et savoureuse, elles contribuent notablement à l'augmentation de l'attrait de l'employeur. «Ces dernières années, les cantines d'entreprises ont évolué pour devenir

des restaurants du personnel répondant à des exigences strictes qui proposent une offre diversifiée et de qualité et deviennent de plus en plus la carte de visite d'un bon employeur», affirme Patrick Camele, CEO de SV Group. Pour intégrer encore davantage l'aspect santé, SV Suisse investit dans le développement permanent des programmes culinaires dans le but d'augmenter de 25% la consommation de légumes par rapport à 2014.

Le poste de travail est un lieu d'action efficace, mais exigeant

En tant que centre de compétence pour l'alimentation, la Société Suisse de Nutrition SSN soutient les entreprises et les employés dans le domaine de la restauration du personnel. «La SSN promeut une alimentation alliant plaisir et équilibre sur la base de la pyramide alimentaire suisse. Le poste de travail est un lieu d'action efficace, mais exigeant», affirme Christian Ryser, Directeur de la SSN. La responsabilité concernant le comportement alimentaire incombe à la fois aux employeurs et aux employés: les premiers doivent fournir un environnement propice à la santé, et les seconds doivent faire des choix à la fois sains et savoureux. La SSN soutient les employés avec « En forme au travail – 10 conseils », des conseils pratiques relatifs à la consommation de fruits et de légumes, à l'assiette équilibrée et à l'importance de la détente active.

Le menu 1 sortira-t-il bientôt d'une imprimante 3D?

Ces dernières années, l'attention apportée à l'équilibre alimentaire a fortement augmenté. Nul ne sait encore dans quelle direction vont évoluer les exigences à l'avenir. En servant lors de la manifestation de Berne des plats du futur et un dessert confectionné dans une imprimante 3D sous les yeux des convives, SV Suisse a proposé une exploration de l'avenir. Le CEO Patrick Camele en est convaincu: «Quelles que soient les tendances de demain, elles nous feront évoluer. La santé et le bien-être du personnel de nos clients sont et restent nos priorités.»

Pour plus d'informations:

SSN Christine Dudle-Crevoisier Responsable de la communication E-mail: ch.dudle@sge-ssn.ch Tél.: +41 79 358 06 30	La Poste suisse Service médias E-mail: presse@post.ch Tél.: +41 58 338 13 07	SV Suisse: Manuela Stockmeyer Group Communications Manager E-mail: manuela.stockmeyer@sv-group.ch Tél.: +41 43 814 11 23 Mobile: +41 79 201 82 20
--	--	---

**ENTRETIEN AVEC LES EMPLOYÉS D'UN RESTAURANT
ÉTOILÉ TOULOUSAIN.**

Date de l'entretien : Mercredi 07 mars 2018

Type de l'entretien : semi-directif, individuel

Durée : 50'43''

Intervieweurs : 2 étudiants

Professionnel 1 : Maître d'hôtel

Professionnel 2 : Commis de salle

Intervieweur : Si vous pouviez simplement présenter rapidement... Commencer par présenter l'entreprise, pardon, et votre parcours, depuis combien de temps vous y travaillez etc. S'il vous plaît.

Professionnel 1 : Ok, alors, on va commencer comme ça, donc heu... Bah moi j'ai fait que de l'hôtellerie-restauration, c'est-à-dire que j'ai commencé en faisant le lycée hôtelier de Toulouse (hum hum) donc heu... M. [REDACTED] là, je vois qu'il est votre tuteur, bah (pause) je l'ai connu là-bas à la base. Heu *Nom du chef* ici, qui est chef le connaît très bien aussi. Enfin bref, je sors de la parenthèse. Heu... Donc lycée hôtelier, bac technologique, BTS option management heu... Gestion, suivi d'une licence en management d'hôtellerie-restauration mais en Angleterre, (pause) pour ma part et puis suivi d'un master à l'ISTHIA du coup. Donc là où vous êtes pour l'option HR aussi, management également. (D'accord) Donc vraiment accès du début à la fin là-dessus, y'a pas eu de reconversion ni rien. Euh... pourquoi ça, parce qu'à la base, j'aime bien manger. Cela a été la motivation principale au départ et puis après bon... De fil en aiguille, on apprend des choses, on voit ce qui nous plaît ou pas, heu... (pause 2 secondes) Donc bah j'ai effectué plusieurs stages (pause) et travail en dehors de l'école, comme tout le monde, un peu à tous les postes, j'ai vu tout ce qui me plaisait (hum hum). A la sortie de

l'école, j'avais le choix entre une proposition chez Accor et une proposition dans ce restaurant dans le sens où je travaillais déjà pour eux les soirs pendant les études (d'accord). Une bonne entente, on est sur un restaurant plutôt familial avec des... Des projets d'évolution heu... (pause) et du coup des possibilités de... eh bien d'évolution pour moi-même également. Euh... mes choix de vie on fait que j'ai choisi ça, pour avoir un peu plus de liberté aussi (pause) et du coup cela fait... (pause) cela fait 5 ans maintenant que je travaille pour le restaurant. Donc j'ai commencé au début sur, plutôt sur des tâches, on va dire de chef de rang, cela a évolué en reprenant la partie commerciale, et en reprenant là toute la partie maître d'hôtel, toute la partie... Toute la partie en fait service. (D'accord) Donc heu, on appelle cela comme on veut maître d'hôtel directement... Enfin, c'est quand même un restaurant familial, donc c'est quand même assez polyvalent, dans le sens où... cela va encadrer la partie commerciale, la partie gestion du personnel, la partie gestion du service. C'est global. (D'accord) Hum... Voilà pour le parcours résumé on va dire. Pour ce qui est du restaurant... (pause) heu donc c'est un restaurant qui existe depuis 2009, qui avant était dans un autre local, cela a démarré assez petit, c'est *Nom du chef* qui s'est installé tout seul avec une autre personne associée ; cela a démarré assez simple, avec bah... 2 entrées, 2 plats, 2 desserts. Lui il en avait marre de travailler pour d'autres personnes, il voulait travailler pour lui, faire du simple heu... Voilà, voilà le fait est que bah il ne cuisinait pas trop mal, donc cela a plutôt bien fonctionné. Donc cela s'est rempli au fur et à mesure, y'a eu une certaine notoriété, à force, à un moment donné il a fallu s'agrandir, donc déménagement dans ce local en 2013, toujours sur Toulouse hein, ce n'était pas loin l'autre local (hum hum). Et depuis 2013 on était ici avec une obtention d'étoile Michelin en 2016, donc là on est sur la troisième année où on la maintient. Heu... Et maintenant, ils sont plus 2, on est 15 à travailler à peu près, donc heu... Tout confondu hein, salle, cuisine, plonge, tout. (d'accord) Voilà. Donc c'est une entreprise assez récente 2009 donc heu, voilà, cela a 9 ans.

Intervieweur : D'accord, première question pour introduire le sujet si on peut dire, pour vous, qu'est-ce que c'est le repas du personnel ?

Professionnel 1 : Bah le repas du personnel... (pause 2 secondes) Pour moi cela va être certaines choses, pas forcément ce qui se fait ici hein, mais... (oui, bien

sûr) Bah pour moi le repas du personnel, bah déjà c'est heu... Un moment de partage, où on va partager le moment de voilà de, de faire une petite pause et de se préparer pour prendre des forces, pour le reste de la journée et ce genre de... ce genre de choses. Heu... cela va être le moment peut-être de (pause) bah rediscuter de certaines choses qu'on a pu vivre pendant la journée, peut-être des accrochages ou pas... Après y'en a qui vont préférer couper totalement, c'est-à-dire voilà, dans des entreprises, y'en a qui vont rentrer chez eux pour manger. Bon là c'est compliqué, en restauration hein, mais heu... Ce n'est pas vraiment ça. *rires* Et ouais, cela va être cela pour moi, cela va être ouais... Moment de se ressourcer et pour se ressourcer et partager ouais (d'accord) hum ! Si je résume... (oui oui) S'il faut développer, vous me dites ! (oh, vous pouvez ! C'est comme vous voulez !) Vous posez des questions précises, je pars à droite à gauche. *Il parle à un de ses collègues*

Intervieweur : Ensuite, donc quels sont les conditions de prise des repas du personnel, ici ?

Professionnel 1 : Alors ici... (pause 3 secondes) Les conditions, cela va être qu'on va essayer de couper vers le matin, vers 11h et demi, où c'est un moment où bah en fait on cuisine nous même pour nous même si vous voulez, c'est-à-dire que c'est l'équipe de cuisine qui va préparer le repas pour l'ensemble de l'équipe, et heu... Donc c'est un moment de partage qu'on passe pas autour d'une table parce que bah malheureusement, on est en centre-ville, on a bah, des locaux qui sont... Optimisés pour occuper tous les espaces, donc il n'y a pas cet espace personnel où on partage voilà, bah... On a pas la structure pour. Mais on partage chacun 2/3 heu... A droite à gauche, en variant. Heu... Mais le moment de partage, il se fait dans l'assiette un petit peu dans le sens où voilà... On va remercier les cuisiniers d'avoir fait cela pour nous, la pâtissière d'avoir fait... Bah ce midi un éclair au chocolat pour tout le monde. Ce genre de choses. Heu... (pause) après nous c'est assez succin où voilà, on ne va pas passer une heure... Voilà, on va manger un quart d'heure vingt minutes (pause) (d'accord) parce qu'avec le travail qu'on fait, on a peu de temps donc... (pause) La priorité c'est le client qui doit manger, c'est pas nous *rires*. C'est comme ça. Et puis après en fonction de ceux qui vont faire des [journées] continues ou autres, il va y avoir un petit repas l'après midi aussi,

où là on va s'asseoir tranquillement à table, là on est moins nombreux, y'a pas toute l'équipe, on va être 4/5 personnes maximum (d'accord).

Intervieweur : Il est autour de quelle heure du coup ce repas ?

Professionnel 1 : heu... Cela c'est plutôt autour de 17h... 17h30 (d'accord) Et après chacun, je pense que chacun mange un peu chez soi en rentrant à 1h, 2h du matin... Mais cela c'est un rythme à prendre au niveau alimentaire *rires* parce qu'on a toujours un petit creux après (oui). Mais généralement, ceux qui reprennent en coupure, ils mangent chez eux aussi, au niveau du soir, avant de reprendre à 18h (d'accord) parce quand on reprend à 18h et que le premier client est là entre 19h30, 20h c'est difficile de... de venir travailler une demi heure, faire une demi-heure de pause, retravailler... Enfin, vous voyez ce que je veux dire. Donc ils mangent avant et...ils enchaînent. Le repas du personnel en réalité, y'en a 1, par jour, (d'accord, un par jour) ouais !

Intervieweur : Et heu... Qu'est ce que vous mangez en général ? Dans vos repas, est-ce qu'il y a des choses qui reviennent souvent ou... ?

Professionnel 1 : Que des bonnes choses ! *rires* Bah... Cela dépend de ce qui est disponible. C'est les mêmes produits frais que les clients peuvent avoir. Heu... (pause) qu'est ce que cela va être... Heu... Cela varie tous les jours, cela peut être... cela peut être du poisson, comme du merlu... cela peut être bah... Des noix de St-Jacques des fois, des fois on va avoir un foie gras poêlé, des fois cela va être simplement du riz avec une sauce beurre blanc et un morceau de poisson... Là à midi, l'exemple de midi c'était quoi... Heu... Omelette avec salade d'endives et un petit éclair en dessert. (pause) C'est (pause 3 secondes) cela dépend tous les jours. (d'accord) Voilà. (pause) C'est bon hein ! On se plaint pas *rires*. La qualité du repas elle y est même si on en prend qu'un par jour, c'est bien.

Intervieweur : D'accord, du coup, vous utilisez vraiment tous les produits des clients pour les...

Professionnel 1 : ouais, bah dans le sens, enfin oui. Des fois on va faire des pâtes, je veux dire... Mais bon, des pâtes avec une petite sauce bien cuite par l'italien *rires* ce n'est pas les mêmes pâtes qu'à la maison hein ! (pause) Heu non non, on mange, on mange les mêmes produits parce que l'idée dans nos cuisines

de toutes façons c'est, c'est de respecter la même philosophie... On ne jette pas, on, voilà on essaie de tout réutiliser, mais bon, proprement, en effet. (d'accord) c'est-à-dire qu'un légume, on va sélectionner les beaux légumes pour les clients pour qu'ils soient présentables, après s'ils sont pas présentables, ils ont toujours le goût pour nous, on va les cuisiner pour nous, vous voyez ce que je veux dire.

Intervieweur : Bien-sur ! Et aussi, une question, c'est, est-ce que vous, enfin, est-ce que vous et les employés ont déjà mangé tous les plats à la carte que vous présentez aux clients, ou pas, ou certains...

Professionnel 1 : Heu... Pas à 100 %, on va goûter un peu de tout au fur et à mesure, mais cela change tellement souvent, si vous voulez... Comme c'est une restauration où on est que sur des produits frais qui changent des fois tous les jours, mais la plupart du temps on va changer des recettes (pause), 2/3 recettes par semaine, c'est... Faudrait manger continuellement pour goûter à tout. Et du coup on goûte un petit peu à des petits mélanges, à droite, à gauche. Heu voilà, c'est... On goûte un peu à tout mais pas à 100 % quoi. (D'accord) (pause 3 secondes) En cuisine, ils goûtent tous à tout, cela c'est sûr. Après la partie... La partie salle, on goûte bien sûr, mais moins qu'eux parce que du coup, ils font des tests, donc forcément ils vont goûter plusieurs fois (d'accord) Hum ! Mais on se met pas tous, après cela c'est une manière de travailler, c'est une manière de management, c'est-à-dire que bah y'a des chefs qui vont, qui vont avoir besoin que toute l'équipe goûte un plat... Le nouveau plat de la semaine. Paf tout le monde goûte, pour que tout le monde sache en parler etc. C'est pas la philosophie d'ici, nous on est plus sur... Enfin, *Nom du chef*, qui est le chef du coup, est plus sur de l'instant T, sur heu... Voilà le déclic qui va souvent être de dernière minute et voilà c'est presque le client qui va goûter l'assiette, la nouvelle recette quoi. (d'accord) Après, c'est une manière de travailler, c'est... Chaque Chef à son... Son genre entre guillemets. Donc là c'est plutôt comme cela ici.

Intervieweur : D'accord, une autre question, est-ce que vous avez un souvenir particulier d'un repas du personnel qui se soit très bien passé, ou, avec quelque chose qui a fait que ce soit marquant en particulier ? Ou ils sont tous assez banals... Banaux ?

Professionnel 1 : *rires* ouais, banaux je dirais. *rires* Heu... (pause 2 secondes) Bah, alors y'a une époque, c'est plus le cas maintenant, mais y'a une époque où, si vous voulez, on a changé les jours d'ouverture, maintenant on est ouvert du lundi au vendredi, pour le coup bah, on travaille plus le samedi et le dimanche. Et à une époque... Enfin, y'a 2 ans du coup, on travaillait du mardi au samedi, et le samedi midi, c'est toujours un service qui démarre assez tardivement, les gens sont rarement là avant 13h. Et puis bon, c'est pas le gros service le samedi midi, c'est plutôt le samedi soir, du coup, on profitait du samedi matin, vers 11h pour faire le repas vraiment, un gros repas du personnel. Où là on s'asseyait tous ensemble dans la cuisine et heu... (pause) On prenait bien trois quarts d'heure pour déjeuner, parce qu'on savait qu'on avait le temps, voilà, c'était le dernier jour de la semaine, le vendredi soir avait été assez long, voilà donc c'était un moment, c'était un gros moment de partage. C'était le moment de partage de la semaine. Ce moment là il n'existe plus parce que du coup, après le gros service de la semaine, du vendredi, bah on est chez nous donc... On va être sur... Le moment là cela va être plus le lundi soir du coup. Le lundi soir où y'a pas eu de service le midi, donc on se met en place toute l'après midi, et bah voilà, à 19h, on va faire notre repas. Parce qu'on est ouvert que le lundi soir et après mardi, mercredi, jeudi, vendredi midi et soir. (d'accord) Ca varie un peu les horaires que je vous ai donné tout à l'heure. Le lundi, le repas du personnel se fait à 19h (d'accord). Parce que du coup, ils sont là depuis 15h donc heu... Faut manger *rires* (pause 3 secondes). ouais, le moment que je retiendrai, ce serait ça... C'était... Le samedi midi...

Intervieweur : (pause 4 secondes) Heu, ensuite, on va partir sur... Enfin, selon vous, qu'est-ce qui fait un bon repas, quand vous dites que vous mangez bien etc. Ici, que vous mangez des bons repas. Qu'est ce que vous entendez derrière ce mot là "bon" ? Les caractéristiques...

Professionnel 1 : bah... (pause) Faut que cela ai du goût, que ce soit bien cuit, enfin c'est pas parce que c'est le personnel qui mange qu'il faut forcément... Bah le mettre de côté, se dire on va faire cela vite fait (hum hum). Heu, cela c'est quelque chose en plus que *Nom du chef* déteste, c'est-à-dire que bah il n'y a pas de raisons que... Que le personnel mange moins bien que le client, enfin, quand on

fait quelque chose, on le fait bien, à ce moment là, cela se retrouve quand on mange nous après, dans l'assiette. (d'accord) Cela en fait partie, (pause) on peut manger du riz, il peut y avoir un riz bien cuit, un riz trop cuit... Heu, enfin vous sentez la différence dans la bouche tout seul hein. *Un autre professionnel arrive* Pour moi cela va être ça, puis après (pause) oui, c'est ça.

Professionnel 2 : C'était quoi la question ?

Professionnel 1 : Qu'est ce que c'est bien manger pour moi ? (Un bon repas) Un bon repas ! Pardon (Du personnel)

Professionnel 2 : Un bon repas du personnel ? (oui) Vous parlez du niveau gustatif ? (Professionnel 1 : Bah ouais, enfin moi j'ai dit ça, après...) C'est sûr que bien manger déjà c'est quand la nourriture est faite avec le cœur, entre guillemets, c'est-à-dire qu'on a vu que la personne s'est fait plaisir à faire le... La nourriture pour le personnel, donc déjà... Déjà c'est super important quand vous avez une bonne cuisson effectivement, c'est... On le voit de suite si cela a été fait vite fait ou si on a pris un peu de temps pour s'appliquer, pour son personnel donc heu...

Professionnel 1 : Parce qu'après on pourrait parler du temps, mais bon... (pause) qu'on ait un quart d'heure ou 30 minutes pour manger, l'assiette dans les 10 minutes on l'a finie parce qu'on a faim et puis c'est bon donc heu... *rires*

Professionnel 2 : Après, *Nom du chef* il veut qu'on mange bien quoi, parce qu'on a un travail intensif, il faut qu'on mange correctement. De toute façon, c'est important quoi. Donc c'est sûr que nous ici, on mange bien quoi.

Intervieweur : Justement, juste pour rebondir rapidement sur ce que vous disiez, par rapport au travail intensif etc. Est-ce que vous pensez justement que le repas du personnel impacte sur votre travail derrière, sur votre...

Professionnel 1 : Ah oui ! Je pense que oui hein, enfin, je le vois au niveau des serveurs ou même des cuisiniers (pause). Heu, ils sont requinqués après c'est... (pause)

Professionnel 2 : Cela donne de l'énergie, il faut, il faut. (d'accord)

Professionnel 1 : Parce que même si on s'en rend pas compte de suite, même inconsciemment on est moins efficace, on est moins attentionné, parce qu'on se dit "mince j'ai pas mangé..." voilà. Cela se ressent.

Professionnel 2 : Faut dire que ce sont des services assez long ici. On a un macaron Michelin ; Dans tous les macarons Michelin, les serveurs ils sont entre...

Professionnel 1 : Bah vous voyez, là il est 4h20, vous avez vu les derniers clients partir, il était 4h

Professionnel 2 : Voilà, c'est des services entre 4 et 5 h. Le soir, ils peuvent arriver à 20h et partir à 1h du matin. (pause) Donc c'est 5h de temps où vous êtes (pause) Pour votre client, donc si vous avez mal mangé, que vous avez faim, cela va peut-être pas se ressentir de suite, mais... Inconsciemment, vous êtes un peu moins efficace et vous pensez plus à rentrer chez vous pour vous faire de la bouffe, que vous dire ok, je finis mon service et puis je vais manger un petit gâteau juste pour me caler avant de dormir. C'est sûr que cela va aider, c'est clair.

Intervieweur : D'accord, est-ce que, enfin, après cela c'est une question qui... Je change un peu de sujet... Comment vous créez de la cohésion d'équipe dans vos équipes ? Ou même en cuisine, comme le chef fait sa cohésion ou... ?

Professionnel 1 : Hum Hum... Bah c'est qu'on est tous dans le même bateau, donc à un moment donné... La cohésion elle se fait un peu toute seule. Et puis vaut mieux parce que bah... (pause) là tout le monde à besoin de tout le monde pour avancer dans la journée, dans le service (pause). Là je veux dire que chacun a un rôle qui est important dans le déroulé de la journée quoi. Donc à un moment donné la cohésion elle se fait un peu toute seule, si elle se fait pas, le mec qui veut pas faire... Ou enfin, qui donne pas du... (pause 2 secondes) du bon sens dans son travail, bah les autres ils vont lui dire tout seul, il y a pas besoin de...

Professionnel 2 : Entreprise familiale égale cohésion. En quelque sorte. Si vous êtes 300 employés, vous ne pouvez pas avoir une cohésion d'équipe... (pause) complète ! Dans une entreprise avec 12 salariés, la cohésion faut... Ouais, elle se fait... En suivant la philosophie du... du patron. Donc si le patron il fait attention à ses employés, la cohésion elle... elle arrive de suite (hum hum). Ce qui est le cas

ici, donc les gens vont... sont dans le même bateau, suivent le même fil conducteur (d'accord).

Intervieweur : Justement, est-ce que vous ne pensez pas que l'attention portée déjà au repas du personnel va favoriser aussi cette cohésion ?

Professionnel 1 : Si, cela va en faire partie.

Professionnel 2 : Ah ouais ! Cela en fait partie, définitivement ! Oui ! (pause) Si on vous met des pois chiche ou des pâtes tous les jours... déjà, cela va donner... un aperçu de, on s'en fou un peu de ce qu'ils vont manger, alors que si déjà on va dire, on va lui mettre un bon petit filet de poisson avec du riz. (pause) tout de suite vous vous dites oh bah... On a pris le temps de nous mettre un petit filet de poisson... même si c'est que du merlu, mais vous voyez, un petit dessert derrière... la cohésion, elle se fait... Elle se fait ici déjà. (Professionnel 1 : Oui c'est vrai). C'est pas formel, c'est pas écrit, c'est inconscient. Tout le monde s'en rend compte inconsciemment.

Professionnel 1 : Parce que là, on est tous jeunes, mais on a tous fait quand même d'autres entreprises avant, et bon, tout le monde a connu heu... L'entreprise type qui bah, pour faire des économies, va récupérer les restes des clients, va faire un petit mix et voilà... Voilà la soupe du personnel. Le truc absolument dégueulasse que personne ne veut manger quoi. On a tous connu cela et bon voilà, effectivement...

Professionnel 2 : Puis tout le monde en parle, même si cela vous donne... C'est pas ce qui va vous faire dire, je m'en vais de cette entreprise... (Professionnel 1 : C'est une image d'entreprise aussi) Oui, c'est une image quoi ! Alors qu'ici, personne ne parle du repas du personnel, donc forcément.

Professionnel 1 : Y'a l'image véhiculée aux clients, y'a l'image véhiculée au... Voilà (oui) Heu... (pause) A un moment donné, cela ce sait quoi, enfin... à force, tout le monde se connaît dans le métier, enfin... Voilà, y'a des choses, c'est pas possible quoi.

Intervieweur : Et, vous en avez parlé vous même, je vais juste relancer un peu le sujet, justement, par rapport au rapport qu'il existe entre les repas que vous

fournissez aux clients et le repas qu'on vous fournit vous en tant que personnel... Comment est-ce que vous... Est-ce que vous pensez qu'il y a une influence de l'un sur l'autre ? Est-ce que vous pensez qu'il y a un décalage important ? Ou pas spécialement ? Enfin, le rapport entre ce que vous servez aux clients et ce qu'on vous sert vous en tant qu'employés.

Professionnel 1 : Bah, c'est pas la même importance qui est accordée, cela c'est sûr. Parce que c'est pas le même résultat qui est recherché (pause 2 secondes). Mais après, moi je pense que c'est la même volonté qui est mise dedans... Je pense.

Professionnel 2 : Moi, je le rejoins un peu, on ne peut pas mettre la même intensité... Ou enfin, *Nom du chef*, parce qu'on parle vraiment de la nourriture, peut pas mettre autant, ou son équipe, peut pas mettre autant d'intensité dans la nourriture du personnel que la nourriture pour ses clients. Parce que l'objectif financier des clients, c'est vraiment que, qu'ils soient contents à la fin du service. Nous, si on a une grosse journée et que le repas du personnel est... Est un peu de qualité... moins que le jour d'avant. On va peut-être se le dire, mais en fin de compte, cela va pas jouer parce que le lendemain, on aura une nourriture qui sera correcte, on sait que c'est une journée qui est compliquée, donc les cuisiniers ils n'ont pas eu une demi-heure pour nous préparer un... un filet de cannette quoi... (pause) Ce serait justement un peu paradoxal de mettre la même importance pour les clients que le personnel (hum). Malgré que les deux soient importants, il faut quand même mettre le client en... en première vue quoi.

Professionnel 1 : Oui, il y a des priorités dans tous les cas quoi.

Intervieweur : Et heu... Pardon, j'ai perdu ma question *rires* Oui, est-ce que vous pensez que justement, parce que si je résume ce que vous dites, dans cette entreprise, vous mangez... Bien. (Professionnel 1 et Professionnel 2 : Hum hum) en tant qu'employés. Est-ce que vous pensez justement que cela influe votre façon de... servir dans le sens, est-ce que vous pensez que dans une entreprise où vous mangeriez moins bien, vous seriez moins vendeur... dans le sens où vous vendriez moins bien le restaurant ?

Professionnel 1 : Cela joue dedans mais y'a pas que cela je pense, après, c'est... (pause) Ouais, c'est assez large comme question ça... (oui) (Professionnel 2 : C'est un détail...) C'est un détail qui peut aider.

Professionnel 2 : Cela fait partie de la motivation, la motivation englobe beaucoup de choses (d'accord).

Professionnel 1 : Après, moi je vais peut-être vous donner un autre exemple par rapport à la question précédente, au niveau de la cohésion et du repas du personnel (bien-sûr). Parce que j'étais en train d'y penser là. Mais un exemple bête, parce que bah là, on parle des bons côtés où on va manger tous les jours à 11h30 etc. blabla. Bon, les gros moments de rush où bah tout le monde est en retard et que bah, il est 11h50 et que les premiers clients arrivent. Bah si on n'a pas le temps de manger, on n'a pas le temps de manger. Toute l'équipe se met de côté puis, on se retrouve à 16h/17h, une fois que tous les clients ont mangés, et puis on se fait un Mcdo tous ensembles quoi. C'est... Je veux dire c'est pas chacun pour sa pomme. On le sait que tout le monde a travaillé, tout le monde... Voilà. A un moment donné, il n'y a plus le temps, c'est le client qui est là donc on s'occupe du client... Après on s'occupera de nous (pause) vous voyez ce que je veux dire ? (Oui oui !) Et tout le monde suit le même schéma, y'en a pas un qui va... (pause 3 secondes) qui va manger dans son coin... oui, voilà.

Professionnel 2 : Et ce serait dommage de voir une différence si on n'a pas mangé.

Professionnel 1 : La différence qu'on va faire c'est par exemple que si on a le petit garçon de 16 ans qui vient faire son stage d'observation, bah... on va lui mettre une petite assiette au bord du passe, c'est un enfant, voilà. C'est différent, mais après sinon...

Professionnel 2 : Mais si votre employé, si on vient dire au manager j'ai mal mangé aujourd'hui, donc je serai moins efficace... (pause 2 secondes) Lui il peut dire "oui, écoutes t'es bien gentil, mais bon... T'es toujours au boulot, donc la prestation que tu dois donner, doit rester la même... que t'ai mangé ou pas quoi. Je suis au courant que t'as pas mangé, moi non plus" enfin il peut me répondre aussi mais... Pour ton client... Enfin on va pas dire à notre client bah moi j'ai pas

mangé aujourd'hui donc le vin, vous allez attendre 5 minutes de plus... Cela se...
On peut pas, on ne peut pas faire cela *rires*

Professionnel 1 : Donc voilà, c'était juste pour donner un exemple de plus sur la cohésion, je pense que c'était important.

Intervieweur : Je veux bien revenir sur ce que vous avez dit au début, que vous mangiez et que c'était difficile de manger tous ensemble. Enfin, vous avez dit que vous n'aviez pas d'espace pour manger. (Professionnel 1 : Oui, parce qu'on n'a pas d'espace oui.) Mais vous mangez quand même tous ensemble puisque vous attendez...

Professionnel 1 : Bah, c'est-à-dire que y'a une partie des cuisiniers qui vont manger en cuisine... Ceux qui fument ils vont plutôt aller en terrasse et... Ils vont fumer en même temps qu'ils vont manger leur assiette. Et puis après, les serveurs qui vont manger plutôt en back office de la salle.

Intervieweur : Vous mangez en même temps, mais par pôle en fait...

Professionnel 1 : (et Professionnel 2 Ouais.) Plus par pôle en fait oui parce que... Souvent les serveurs, y'en a qui vont déjà être changés, en tenue donc qui vont pas vouloir se mettre en cuisine pour se recevoir de l'eau ou une co****ie, parce qu'ils sont en train en même temps de nettoyer le sol ou enfin n'importe quoi, mais...

Professionnel 2 : Après une salle du personnel est-ce que c'est obligatoire dans un restaurant ? Pas forcément non ?

Professionnel 1 : Je ne sais pas, moi j'en ai vu dans plusieurs endroits, après bah... Au niveau de la loi... Je ne sais pas...

Intervieweur : Je serais tenté de dire non personnellement, enfin en tous cas pour la restauration, je veux dire... De par mon expérience, je dirais que non, mais j'en suis pas sûr quoi... Et justement est-ce que vous pensez que c'est nécessaire ou pas ?

Professionnel 1 : Bah, si vous avez la possibilité au niveau localisation, bah ouais ! C'est bien, parce que cela permet de se retrouver tous ensemble. Après nous, je vous disais, on est en centre-ville, bah on n'a pas cette chance là, chaque

espace est optimisé... Un moment donné, là où on pourrait rentrer les 15... Enfin 15 staff à manger... On peut rentrer 5/10 clients donc heu... Un moment donné rentrer 5/10 clients... (pause) Effectivement, moi les établissements où y'avais des salles du personnel, bah c'était des établissements qui étaient excentrés, des grosses bâtisses, où y'avais une salle bah... Dans tous les cas y'aura pas de clients dedans parce que le restaurant est tellement grand que... Cela peut servir pour le personnel quoi. (hum, d'accord)

Professionnel 2 : Après une salle du perso... Une salle de repos, on peut appeler cela ou de personnel, c'est toujours un plus. (pause) Nous on l'a pas, on s'assoie à la plonge ou, en haut, on a des sièges... On peut manger sur un petit tabouret avec une table.

Professionnel 1 : (à Professionnel 2) Tu sais qu'au début, on pensait faire cela sur la mezzanine... Quand on a fait la mezzanine là-haut, on s'est dit on va mettre un sofa tac tac tac... Finalement c'est devenu une pièce de rangement *rires* Y'a un fauteuil quand même, y'en a de temps en temps qui s'y posent.

Professionnel 2 : C'est forcément un plus hein, d'avoir une petite chaise en pause là... On peut s'asseoir, et discuter. Là, cela se comprend... Monument historique on ne peut pas agrandir, je veux dire, on utilise l'emplacement qu'on... On l'optimise déjà donc heu...

Professionnel 1 : Cela peut surprendre quand on ne connaît pas. Quand on commence à travailler. C'est surprenant oui.

Intervieweur : Après, je sais que c'est difficile mais vous... Vous ne vous mettez même pas sur une table ou quoi... Quitte à la redresser derrière ?

Professionnel 2 : Ça, vous savez combien de temps cela met à redresser une table comme cela ? (j'ai ma petite idée) Le repassage c'est déjà 10 minutes la nappe... Donc heu... Cela veut dire qu' on est souvent... (pause) pas à la minute près mais à 5/10 minutes près que le client arrive.

Professionnel 1 : Nous aussi, on mange, quand je veux dire qu'on mange à 11h30, bah le premier client souvent, à 11h45 il est là quoi. Donc on se relaie, y'en a toujours un qui commence quand même à l'accueil pendant que les autres

continuent leur repas et qu'il aille manger après. On peut pas (pause) on peut pas se mettre à table à 11h parce que, on n'a pas fini de travailler dans tous les cas. Et 11h et demi... Si le client arrive et qu'on est à table, c'est que y'a un problème quoi... *rires*

Professionnel 2 : Ou les gens ils ont réservé à midi, donc il est 11h30 et on se dit oh on a le temps, puis en fait ils arrivent un quart d'heure plus tôt. Leur table n'est pas dressée... Le client, on ne peut pas lui dire écoutez, on redresse une table... Enfin, on ne peut pas dire cela (pause) (bien-sûr). Dans une brasserie, peut-être que vous pourriez faire ça. Parce que le client, même si le client vous voit, enfin... Là, on est quand même dans un macaron Michelin, on a quand même un standing à respecter. Dans une brasserie, des fois on peut voir un chef ou un serveur manger parce que c'est sa pause. Et puis y'en a un autre qui a pris le relais. Ici... Le client, s'il voit le serveur qui va le servir dans 5 minutes en train de manger dans une table de restaurant...

Professionnel 1 : Oui, dans la restauration rapide, vous les voyez. Le personnel il mange là où mangent les clients hein !

Professionnel 2 : Et cela vous dérange pas ! Ici, c'est... C'est presque impossible.

Intervieweur : D'accord, ensuite... C'est assez décousu, mais est-ce que vous pourriez faire un classement, personnel ou même de vos expériences de ce qui vous pousse à rester dans une entreprise ou non. C'est-à-dire les, les raisons qui vous, ou autrement l'inverse, les raisons qui vous feraient partir du coup d'une entreprise ?

Professionnel 1 : Moi le premier bah cela va être le... (pause) la motivation de la journée quoi, enfin, l'ambiance. Quand je sais que je vais venir, bah voilà, je vais pas, je vais pas venir à contre-pied (pause). Je veux dire, parce que j'aime bien et... Parce que bah y'a une équipe et puis y'a... le travail est intéressant. C'est le premier point puis après (pause 5 secondes)

Professionnel 2 : Pour moi, le premier point ce serait la motivation, le challenge que vous allez trouver dans le travail. Cela c'est clair. Donc cela rejoint l'ambiance, cela rejoint le... Enfin, si vous vous sentez bien... Si vous venez à reculons ou si vous aimez votre métier, c'est vrai que cela va aider. Cela va être le premier point, vraiment

la passion de ce que vous faites dans la journée. Deuxième point, ce serait... (pause 2 secondes) Pour moi... Cela va être les temps libres aussi proposés, pour avoir une vie personnelle. Dans l'hôtellerie-restauration, moi je trouve que cela va être important d'avoir quand même... Deux jours de congés fixes, samedi dimanche. Vous avez le lundi matin également, vous faites... Vous dormez bien. Après 4 jours et demi super intensif. Je trouve que c'est... En fait un rapport vie privée vie professionnelle qui soit correct. Qu'on vous fasse pas travailler 10 jours, 1 jour de congé, 10 jours, 2 jours congés... Je l'ai fait mais bon... C'est vrai que cela fatigue, et puis mentalement, vous... Vous faites cela 6 mois puis vous explosez de temps en temps donc heu... Moi je trouve que cette balance doit être respectée (hum hum). Après on va parler forcément du financier, on ne travaille pas pour... On ne travaille pas pour... Bon on travaille pour se faire plaisir, on travaille pour quelqu'un. On travaille aussi pour pouvoir payer notre loyer, pour pouvoir partir en vacances... Pouvoir profiter des restaurants avec des potes. Voilà c'est le... Si je dois donner un troisième point (pause 2 secondes) cela va rentrer dedans le... le financier. (bien-sûr) A un moment donné.

Intervieweur : Si je vous dis le repas du personnel comme facteur de fidélité ou de motivation ? Vous répondez... ?

Professionnel 1 : Bah je ne pense pas vraiment, mais...

Professionnel 2 : Je dirais que cela a un... (pause) Moi en Angleterre, par exemple, tous les jours, c'est vrai qu'on se disait pu***n, on mange toujours la même chose, c'est toujours pomme de terre, pomme de terre, pomme de terre quoi... Donc, cela va pas être l'élément, le facteur principal de démotivation (pause) mais au bout d'une certaine, de certains mois, vous avez une certaine lassitude qui peut vous amener à être plus négatif que vous devriez être normalement. Cela veut dire qu'au lieu de se dire on part sur le service, on va... D'abord penser pu***n on a rien bouffé, j'ai la dalle. Et puis en plus je dois aller travailler. Vous voyez la différence en fait de mentalité que cela va amener, c'est sur vraiment l'aspect général quoi. Cela ne va pas être l'élément, le facteur principal, cela peut être un facteur environnant de la motivation de votre personnel (d'accord) (pause). Enfin c'est... Moi je vois cela comme ça, on y pense pas tout le temps

(Professionnel 1 : Non, mais ouais, c'est vrai). Si on mange des patates tous les jours même un manager qui est investi, même lui, même personnellement il ne le dit pas, il dira pu***n j'ai bouffé que des patates tous les midis soirs.

Professionnel 1 : Ah oui, moi je leur aurai envoyé les patates à la gueule *rires*

Professionnel 2 : Vous voyez ce que je veux dire, cela va forcément jouer un minimum mais, voilà c'est pas le facteur le plus important. (oui, c'est juste un élément annexe) Voilà ! Annexe, exactement !

Professionnel 1 : C'est un élément qui rentre en compte, c'est pas l'élément principal, c'est pas à cause de cela qu'on va rester ou qu'on va partir de l'entreprise. Mais cela va jouer un petit peu dans voilà... Si on est hésitant, cela peut faire jouer la balance.

Professionnel 2 : Cela joue sur le bien-être ! Cela va jouer sur le bien-être personnel d'une personne, on a tous faim. Moi aujourd'hui la première chose, à 11h, que j'ai dite, c'est j'ai faim quoi, je le sens, ça... Vous tombez, vous... J'ai faim ! Donc à 11h et demi, on se jette sur l'assiette et on mange et vous avez un (pause) cela donne un peu d'énergie, donc forcément.

Professionnel 1 : Tout à l'heure, on parlait des éléments principaux qui font que on est content d'aller travailler ou pas. Bah, c'est ça, c'est cela qui va faire qu'on va rester ou pas dans une entreprise. Et après, si il y a en plus le bien-être à côté, bah, c'est un plus. C'est un plus motivant.

Intervieweur : D'accord, ok. Par rapport au repas, d'après ce que vous disiez, si j'essaie de redire ce que vous avez dit, vous le prenez ensemble, mais pas forcément au même endroit, mais est-ce que, enfin, j'imagine, qu'il y a malgré tout des échanges (Professionnel 1 : oui) vous parlez entre vous etc. A propos de quoi ? Est-ce que cela a être du professionnel, du personnel ? Qu'est-ce qu'il va y avoir dans ces échanges ?

Professionnel 2 : Des débriefs !

Professionnel 1 : Bah cela va être du professionnel et puis heu... Un petit moment de détente où, bah voilà, on va discuter 30 secondes, du match de foot qui est prévu ce soir ou je sais pas moi.

Professionnel 2 : Bah toi tu aimes bien, parce qu'on est tous ensemble, enfin tous ensemble... Je parle des serveurs. Je veux dire on est 2/3 serveurs ici, y'a souvent *cite des prénoms*, on mange, on mange sur 10 m², donc cela veut dire le manager il arrive, il va nous dire voilà, table 1 y'a ci, y'a ça, cela va durer 3 minutes, et après nous on parle de ce qu'on veut quoi. On va parler de ce qu'on aime, de ce qu'on aime pas, qu'est ce qu'on a fait ce week-end, qu'est-ce qu'on a prévu, des vacances... On peut parler du boulot en un peu moins formel aussi : oh hier ce client a été sympa, oh il a consommé pas mal, on est restés jusqu'à 1h et demi, on aurait pu finir... On va parler un peu de tout, voilà. On est un peu plus libre (pause) (d'accord). Après, voilà des fois quand c'est, quand faut manger en 5 minutes, on mange en 5 minutes, et puis c'est à l'arrachée, parce qu'on est en retard et puis... Cela arrive à tout le monde d'être en retard, des fois on... (pause 2 secondes) on discute pas trop, on mange juste pour se nourrir et ensuite on tape dedans quoi (d'accord).

Intervieweur : Est-ce que vous pensez que cela favorise malgré tout les échanges, que c'est un moment qui favorise les échanges heu... Informels, ou pas ? Parce que justement quand vous dites que vous êtes dans le rush etc. Vous ne prenez pas le temps de discuter, est-ce que cela va favoriser les échanges entre des employés qui n'auraient pas forcément discutés en dehors de cela ? Cuisine salle, ou vous êtes vraiment cuisine d'un côté, salle de l'autre.

Professionnel 2 : Oh, cela dépend des fois ici. C'est variable (pause). Mais cela va impacter sur les relations, comme vous dites, informelles, effectivement, si on mange ensemble, avec des cuisiniers, on apprend à se connaître aussi... Pas dans le professionnel, on est dans des échanges où on n'est pas la table 10 qui marche, on est, on est un peu plus libres, donc c'est vrai que cela nous amène à connaître l'autre, à connaître une personnalité.

Professionnel 1 : Moi je dirais que c'est pas répertorié par ceux qui sont en cuisine et ceux qui sont en salle, mais plus répertorié par ceux qui vont par exemple fumer et ceux qui ne fument pas. Où on ne va pas partager les mêmes instants. (Professionnel 2 : C'est vrai!) Enfin le fumeur en cuisine et le fumeur en salle ils vont discuter ensemble beaucoup plus dans la semaine qu'avec une

personne qui ne fume pas. A un moment donné, on n'est pas au même moment au même endroit donc heu... Pour moi c'est cela l'élément qui...

Professionnel 2 : Non, mais c'est pas faux, dans cette entreprise, les fumeurs se retrouvent toujours au coin fumeur (bien-sûr) donc quand on travaille dans un hôtel restaurant où vous fumez avec une femme de chambre (pause). Donc si vous, la vingtième fois que vous allumez la cigarette avec elle, vous allez peut-être commencer une conversation. C'est... C'est vrai que cela peut jouer la-dessus.

Intervieweur : Du coup, vous parlez de la pause repas, pas du repas en tant que tel, parce que la qualité tout ça, on a bien compris que y'avais pas de soucis. La pause repas du coup, ce que vous dites, les fumeurs qui se retrouvent entre eux. Et il y a des fumeurs du coup, ils prennent le temps de prendre leur pause pour fumer aussi donc c'est... est ce que vraiment c'est l'aspect de la pause, plus que du repas en lui même qui est important ?

Professionnel 1 : Du coup, la question, c'est... ? Pardon, j'ai pas saisi le sens.

Intervieweur : Tout le monde à envie d'avoir cette pause, vous la délimitez de 11h et demi à midi, quand vous avez le temps. Voilà, d'une demi heure, mais est-ce que même si vous mangez en 15 minutes, vous prenez le temps de faire une pause vraiment, une pause digne de ce nom ou... Ou vous vous remettez directement sur le travail ?

Professionnel 2 : C'est le client qui va décider.

Professionnel 1 : Ouais, on va se remettre directement sur le... Ou alors ils vont... Ils vont se mettre, ils vont attendre le premier client et ils vont discuter un petit peu, se poser quoi.

Professionnel 2 : Moi je sais que je suis fumeur, je fais en sorte d'être prêt à la même heure que les autres, après c'est une cohésion d'équipe qui va être importante, c'est vrai que [REDACTED] qui fume pas, cela la dérange pas de venir 4 minutes avant moi quand je fume ma cigarette. Après c'est à moi d'avoir l'intelligence, certains jours quand j'ai fini de dresser un peu plus tôt, de me changer, de fumer, de manger puis de pas fumer derrière. Je l'ai fumée avant, et j'ai pris 3 minutes, personne l'a vu parce que j'avais fait mon travail. Cela va

vraiment être une cohésion d'équipe. Puis après si y'a quelqu'un qui fume une cigarette et qui prend trop de temps, c'est au manager d'y aller et dire écoutes, t'es bien gentil, mais là il est 12h05, là tu dois être en salle, c'est bon, ta cigarette, tu la fumes après. (Professionnel 1 : Exactement ! Et il y en a !) Dans l'entreprise familiale où on est, c'est plutôt comme cela que cela marche.

Professionnel 1 : Dès qu'on leur donne un petit peu, ils prennent toujours un peu plus, mais il faut redresser quoi.

Professionnel 2 : Dans une entreprise familiale, il ne peut pas venir me voir et me dire, là t'as pris 2 minutes de plus. Cela va m'agacer, enfin, vous voyez ce que je veux dire. Pour 2 minutes, si j'ai rien à faire en salle, je vais dire pu***n, le mec il m'a pressé pour fumer ma clope alors que là j'attends mon client. Dans une entreprise où vous avez beaucoup plus d'employés, vous devez définir les règles, vous avez un quart d'heure de pause, c'est un quart d'heure de pause, à 6h, vous êtes tous ici et puis on fait ci. Ici, y'a un peu plus de... flexibilité. (Professionnel 1 : Ouais, on s'adapte) Faut pas trop pousser (pause), mais on va pas venir gueuler pour 2 minutes de... C'est même pas du retard mais 2 minutes de plus. Enfin, c'est ce que je pense.

Professionnel 1 : Si on est tous en train de travailler et y'en a un qui fait rien, je vais lui dire, bon écoutes, tu viens bosser comme tout le monde quoi. Le jour où y'a moins de choses à faire, bah, pas de souci !

Professionnel 2 : Après, on est entre nous, enfin, faut être intelligent quoi, c'est... Tout le monde... Je ne dis pas que c'est facile, mais voilà. Ou sinon, faut le dire, sinon, faut poser la question à son manager. Est-ce que je peux prendre 5 minutes pour fumer ? Et puis lui il va vous répondre (d'accord).

Intervieweur : Et donc, vous pensez la pause... Est-ce que vous pensez que la pause est plus importante que le repas en lui même ? Ou qu'elles sont équivalentes ?

Professionnel 1 : Cela dépend des personnes moi je pense. Enfin moi... Si je me pose sans manger pffrt...

Professionnel 2 : Moi si je pause sans manger, je... Enfin, si là je prends une pause, j'ai besoin de manger quoi !

Professionnel 1 : Ouais, y'en a je veux dire quand ils vont pauser, cela va plus être pour appeler leur copine que pour manger ou... Enfin chacun à son centre d'intérêt à la pause quoi (d'accord). Donc je pense que chacun apporte son importance ou pas au fait de manger.

Professionnel 2 : *en s'adressant à Professionnel 1* Oh si franchement, pendant la pause, faut manger !

Professionnel 1 : La pause pour appeler ma mère... moi j'appellerai plus tard quoi, tu vois ce que je veux dire *rires*

Professionnel 2 : Ouais c'est pas faux, moi je suis d'accord. Je trouve que c'est important, je trouve qu'une pause... Enfin ici en tous cas (oui oui!), ici la pause, c'est pour manger.

Professionnel 1 : Après y'en a qui vont ressentir l'effet de se poser mais bon... (pause) On se pose mieux l'après-midi, entre deux services que là, avant l'heure du service où on doit garder la pression... Où on sait qu'on a encore un truc sur le feu ou... Le téléphone qui peut sonner ou enfin... Faut rester concentré, donc c'est une pause heu... (pause) sans vraiment l'être. C'est pour se ressourcer. La pause, c'est plutôt entre deux services où là bah voilà, y'a... y'a pas d'activités, il peut rien se passer à part le fait qu'on puisse se reposer.

Professionnel 2 : La première pause d'une demi-heure doit être après 6h de travail dans la loi (pause). Vous pouvez en avoir avant si votre employeur est sympa, mais techniquement, au niveau légal, vous devez travailler 6h et vous avez une demi-heure de pause. Donc si vous commencez à 9h... On vous donne une pause à 11h30, donc c'est pour manger ! C'est pas pour faire autre chose. Vous pouvez prendre une pause techniquement à 3h. Vous voyez ce que je veux dire... (pause) Là, après 6 h de boulot, là on peut vous dire, là vous avez le droit à une pause. Donc ici, on vous donne une pause, c'est... c'est pas pour aller se balader en ville, à moins que vous ayez un rendez-vous ou... Que vous alliez acheter un sandwich quoi, mais ici, c'est véritablement pour manger qu'on donne une pause. Et le soir on n'a pas de pause, parce qu'on commence à 6h donc le

personnel doit manger avant. Et c'est bien rythmé. Et le soir on a... Dans les services du soir, c'est de 6h à minuit ou de 6h à 1h... (pause 3 secondes) Moi à la fin du service, quand je compte les bouteilles, je me fume une cigarette, c'est comme une pause, puisque je travaille en même temps mais techniquement, vous n'avez pas de pause pendant ces 6h là. Y'a personne qui a une pause quoi. *En s'adressant à Professionnel 1* Enfin, je ne sais pas si avant vous faisiez des pauses... Mais je pense pas.

Professionnel 1 : Non, c'était pas... Hormis les fumeurs qui peuvent fumer une clope 5 minutes...

Intervieweur : Et... Est-ce que temps en général de pause, vous le disiez vous même une demi-heure et depuis tout à l'heure vous parlez de 11h et demi, est-ce qu'il est tout le temps respecté, souvent respecté ?

Professionnel 1 : La plupart du temps. 80 % on va dire. Après, y'a toujours 20 % où bah... (pause)

Professionnel 2 : Activité fluctuante hein ! Vous avez 60 à dresser en 2h... Et le lendemain, vous avez 10 à dresser. Faut... Cela ne prendra pas le même temps. (bien-sûr) Alors, à moins qu'il y ait 10 personnes en plus quand y'a 60, mais voilà... Là ici, on ne peut pas donc, là ce matin, on avait le temps, puisque y'avais que 7 tables à dresser, mais demain si... Faut dresser en haut plus en bas... Bah on sait que ce matin là on va sûrement finir un peu plus tard. Ou faut être beaucoup plus efficace et travailler (pause) bah avec beaucoup plus de rythme.

Intervieweur : D'accord, et est-ce que vous estimez la demi-heure suffisante ou pas ? Dans son ensemble, lorsqu'elle est prise... Pour se ressourcer justement, pour avoir toutes ces fonctions que vous décrivez depuis tout à l'heure ?

Professionnel 1 : Bah si on veut rester concentrés, je pense que oui ! Parce qu'après, au-delà, bah... (pause 3 secondes) c'est pas... je sais pas, c'est difficile de continuer.

Professionnel 2 : Même une demi-heure, c'est largement assez, je veux dire... Nous notre pause, on prend 15/20 minutes, cela devrait suffire techniquement.

Après 2h et demi de boulot je veux dire (pause). Si on arrive à 9h, pause déjeuner, reprendre à midi...

Professionnel 1 : Après, ici quand on arrive, y'a le petit croissant, le petit café...

Professionnel 2 : Le matin, nous on arrive, y'a souvent un petit gâteau, un petit café... C'est pour les employés !

Professionnel 1 : Ce matin, il a ramené un apple pie. Chacun ramène un petit truc de temps en temps.

Professionnel 2 : Au moins, on prend le temps, c'est pas parce que je vais manger un croissant et que je repasse pas qu'on va me dire : alors tu manges pas en repassant... Enfin... C'est 10 secondes à manger, cela ressource aussi !

Intervieweur : D'accord, donc avant même de commencer le travail en fait... Cela va...

Professionnel 2 : (Professionnel 1 : Ah ouais !) Non, ouais, dès qu'on arrive. Hier par exemple, on a fini à 1h... On est là à 9h ! Donc on finit à 1h, ou 1h et quart même (Professionnel 1 : Une heure et demi) Une heure et demi. Vous rentrez chez vous, il est 2h (pause) Alors y'en a qui peuvent aller dormir tout de suite, mais bon, la plupart du temps, il faut bien une demi-heure une heure pour relâcher heu... Regarder un peu la télé, ou faire à bouffer. Il est 3h, vous vous levez 4 heures après quoi (pause) (d'accord). Donc nous à 9h, on arrive au boulot et vous avez un croissant (pause) Pfff cela vous... enfin voilà quoi, vous êtes content, vous vous êtes fait une petite tartine le matin, parce que vous vous êtes levé et vous aviez envie de dormir. Vous arrivez ici, on vous propose un petit café, un croissant ou y'a un collègue qui va vous dire oh, j'ai fait un tarte aux pommes (pause). C'est cool ! C'est cool ! (d'accord) Alors que si on vous dit Oh bah le café, bah non faut aller acheter du Nespresso puis vous faites chauffer de l'eau chaude... L'employé, il va dire pu***n, ils ne peuvent même pas me payer un café quoi... Cela fait partie aussi de (pause) de cette cohésion d'équipe, qui fonctionne hein. Toute façon, tout dans l'hôtellerie-restauration, encore, quand vous travaillez dans un bureau ou quoi, cela va. Mais quand vous travaillez intensément comme ça, cela fait toujours plaisir (hum hum). Enfin, pour moi hein. (Professionnel 1 : On dit pas qu'ils ne

travaillent pas de manière intense dans les bureaux) *rires* J'ai pas dit cela hein !
Mais c'est différent, c'est différent.

Intervieweur : D'accord, on peut lancer LA dernière question. Enfin, c'est pas vraiment une question, c'est avoir vos réactions sur une phrase. Je vous dirais ensuite qui l'a dit, peut-être vous la connaissez. Une personne a dit : "Si vous n'êtes pas capables de nourrir vos personnels, vous n'êtes pas capables de nourrir des clients." Qu'est-ce que cela vous...

Professionnel 2 : Bocuse non ? (oui ! *rires* il s'avère que c'est lui)

Professionnel 1 : Bah... (pause) C'est un peu vrai oui ! A un moment donné, on... Quand on, enfin si on veut vraiment faire de la restauration à proprement parler, c'est pas qu'on veut nourrir les clients, c'est qu'on veut faire plaisir ! Et, pour le personnel, si on est pas capables de faire plaisir au personnel, bah y'a pas de raisons de faire plaisir au client quoi. Sans parler de nourrir. Parce que nourrir c'est... On se nourrit quand on mange un sandwich au bord de la route quoi !
(pause)

Professionnel 2 : Puis je pense que la phrase de Bocuse là, il parle vraiment, non mais c'est cela oui, c'est exactement cela ! Dans des grandes entreprises, vous avez, on appelle parce qu'on va parler un peu marketing, ressources humaines, on appelle cela collaborateurs internes, collaborateurs externes. Interne, c'est votre personnel, l'externe, c'est votre client. Si vous ne satisfaisiez pas les besoins de votre personnel (pause), votre personnel ne vous le rendra pas ou ne le rendra pas aux clients. Comme vous le désirez, vous voyez ce que je veux dire ? C'est un peu cela l'ensemble, c'est pour cela qu'il parle de ça. Il dit voilà, l'importance de votre personnel (pause). Enfin l'impact que vous allez donner à votre personnel, cette importance là va forcément se répercuter sur votre clientèle. Si vous traitez mal votre personnel, il vous le rendra pas au niveau des clients. Ou il vous le rendra une semaine, puis après il en aura marre (pause). Donc il faut que ce soit régulier. C'est pour cela que l'importance de nourrir son personnel, c'est nourrir au niveau alimentaire, c'est nourrir au niveau motivation, c'est... Y'a plusieurs facteurs nourricier. Y'a pas... C'est financier... Tout cela c'est de la nourriture. Là, on parlait de l'alimentation, mais faut pas oublier les autres aspects, quand on

parle, quand il dit cette phrase c'est vraiment y'a d'autres facteurs environnants. C'est de la... Nourrir c'est donner envie (pause) (d'accord) C'est à dire que moi si, si on me parle comme à un chien tous les jours... Le client à un moment donné... Cela va forcément se répercuter.

Professionnel 1 : Cela fait partie du management quoi, si on va être capable de manager son personnel bah faut être capable de donner quelque chose... Enfin faut savoir donner pour recevoir à un moment donné (d'accord).

Professionnel 2 : Ouais, c'est une bonne phrase ça. Mais si vous la mettez dans votre rapport, là, la notion de nourriture, de Paul Bocuse, c'est pas que alimentaire. C'est le premier aspect c'est ça, mais il a d'autres aspects quand il a dit ça. Si cela vous intéresse.

Intervieweur : Oui, bien-sûr, bah enfin, c'est... A priori, ce sera une des citations qu'on mettra dans notre épitaphe, si on peut appeler cela comme ça. Cela tombait bien, c'est quand même Bocuse, un des monuments de la restauration

Professionnel 1 : Puis c'est dans l'actualité quoi (malheureusement, oui!)

Intervieweur : Donc voilà, bah écoutez, parfait, à priori, on a eu tout ce qu'on voulait. Donc merci beaucoup !

Professionnel 1 : Avec plaisir !

ENTRETIEN AVEC LE PROPRIÉTAIRE ET UN EMPLOYÉ D'UN RESTAURANT TOULOUSAIN
--

Date de l'entretien : Vendredi 16 mars 2018

Type de l'entretien : semi-directif, individuel

Durée : 40'23''

Intervieweur : 2 étudiants

Professionnel 1 : propriétaire

Professionnel 2 : seconde de cuisine

Intervieweur : Pouvez-vous commencer par présenter l'entreprise s'il vous plait ?

Professionnel 1 : Ouais donc on est le restaurant [REDACTED], on a une vingtaine de salariés, bon entre dix-huit et vingt heu... voilà donc on est ouvert sept jours sur sept... ouvert depuis 1990 et heu... on travaille que des produits frais et direct paysans voilà (d'accord). Direct heu... une agriculture raisonnée. On paye à prix juste. On est ouvert sept jours sur sept.

Intervieweur : Pour vous, simplement, qu'est-ce que le repas du personnel... comment vous le définiriez et quelle importance vous y accordez ?

Professionnel 1 : On y accorde beaucoup d'importance parce qu'on défend déjà des valeurs dans notre assiette pour les clients donc on défend les mêmes valeurs pour notre équipe donc heu... ils ont que des produits frais voilà donc heu... ils se font leur repas hein... c'est la cuisine qui se fait voilà... mais à base que des produits qu'on défend nous même (d'accord).

Intervieweur : Donc heu... comment ils se font leur repas... vous avez dit qu'ils se font eux même les repas donc heu c'est la cuisine qui... ?

Professionnel 1 : C'est la cuisine oui il y a un responsable chaque jour du repas du personnel (d'accord, très bien).

Intervieweur : Est-ce que c'est la même personne ou... ?

Professionnel 1 : Non, non cela varie (d'accord)... beh... cela varie on est ouvert sept jours sur sept en continu, en coupure donc heu... voilà. Ca revient... y'a heu... en gros trois/quatre personnes qui... qui sont responsables du repas du personnel. C'est pas la même le midi que le soir en général (d'accord).

Intervieweur : Comment ses repas sont-ils pris ? Est-ce que tout le monde le prend en même temps : cuisine et salle ou... ?

Professionnel 1 : Oui tout le monde en même temps, y'a deux services : il y a 11h et 18h donc il y a des exceptions pour ceux qui arrivent plus tard si vraiment ils veulent manger parce qu'en fait... j'avoue que les jeunes heu... en temps partiels et même les jeunes qui sont étudiants préfèrent manger ici (d'accord) parce que 3,50 € pour ce qu'ils mangent fin voilà. Donc cela pose toujours... cela pose souvent des problèmes pour l'heure d'arrivée des gens voilà comme ils veulent manger, on peut pas faire quatre/cinq repas pour le personnel parce que on s'en sort pas... mais heu... voilà il y en a certain on les met exprès à 18h parce qu'ils veulent manger alors qu'ils pourraient arriver à 20h... vous voyez on en arrive à des... c'est un problème, c'est un problème parce que si vous voulez pour la gestion des heures parfois c'est vraiment un problème. Voilà, parfois on fait des exceptions quand on en a un qui arrive à 19h30 voilà on lui garde une assiette qu'il se réchauffe.

Intervieweur : D'accord et où est ce que le personnel mange, dans la salle de réception ou... ?

Professionnel 1 : Ouais ici (d'accord). Oui en général cette table est toujours libre à 11h et à 18h voilà ici et si cela suffit pas...

Intervieweur : Ce sont aussi des tables que vous vendez pour les clients ?

Professionnel 1 : Bien sûr ! (d'accord). Je vois pas pourquoi ils seraient moins bien installés que les clients (rires). On ne les cache pas en plus... après c'est 11h et 18h bon... on sert parfois en continu donc le 18h bon voilà... mais à 11h ils sont tranquille en général. Non, non c'est la même table... après on les redresse à 11h30 voilà donc y'a pas de raisons pour qu'ils n'aient pas le même lieu.

Intervieweur : Vous avez dit que vos employés mangeaient les mêmes produits que vos clients, est ce qu'ils mangent aussi les mêmes plats ?

Professionnel 1 : Oui alors ils mangent pas de la macaronade avec du foie gras tous les jours, ils mangent pas du cassoulet ahah... oui en général c'est les mêmes produits, les mêmes plats pas forcément parce que je veux dire un jour ils voudront se faire un steak haché avec des frites l'autre jour ils voudront des œufs ou une omelette heu... après c'est en fonction aussi des plats du jour qui restent, des desserts du jour qui restent voilà... pour qu'il n'y ai pas de pertes au heu... faut faire aussi en fonction de cela mais comme on fait que du frais voilà y'a pas de soucis... mais ça, cela varie au jour le jour en fonction des ventes heu... voilà.

Intervieweur : D'accord ! Et est ce que vous pensez que les conditions de prise du repas du personnel impactent sur leur travail ensuite ?

Professionnel 1 : Ah oui ! Bah déjà il faut qu'ils puissent faire une pause correcte, heu... ensuite il faut qu'ils mangent parce que y'en a certains qui ne mangent pas... pour une raison X ou Y donc cela je suis absolument contre voilà... parce que quand on a des journées de travail ben la base heu... pour moi y'a deux bases c'est bien dormir et bien manger ! Autrement on n'est pas efficace voilà... donc il peut y avoir... je peux m'opposer parfois à des gens qui ne veulent pas manger ou... alors après y'a aussi le phénomène de ceux qui se lèvent tard parce que y'en a qui embauchent à 11h donc on se dit que voilà parfois ils ont pas faim voilà. Ca aussi ahah en fonction de leurs réglages de la machine en fait.

Intervieweur : Vous avez parlé de la pause, je me permets de rebondir dessus, donc heu... la pause est de combien de temps ?

Professionnel 1 : Une demi heure avec le repas !

Intervieweur : D'accord, une demi-heure en tout ? (Ouais !). Est-ce que c'est tous les jours ou vous avez des jours où vous n'avez pas le temps ?

Professionnel 1 : En général c'est tous les jours, après il se peut qu'ils soient un peu décalé mais bon c'est très rare. Non mais en général c'est 11h et 18h !

Intervieweur : D'accord donc 11h à ...

Professionnel 1 : De 11h à 11h30 et de 18h à 18h30 ! Et cas exceptionnels heu... pour certains heu... qui sont ou en continu vous voyez heu... même le week end où certains sont en continu beh... parfois il a fait 11h-19h ou 12h-19h beh... il mange même avant de rentrer chez lui voyez (d'accord). Mais bon là c'est décalé, ce sont des cas exceptionnels où ils se font garder des assiettes heu... ils se font la pause plus grande, ils se font garder une assiette... non mais en général c'est tout les jours 11h et 18h.

Intervieweur : Est-ce que vous estimez cette demi-heure suffisante, ou bien trop longue ?

Professionnel 1 : Pour le repas ?

Intervieweur : Pour le repas et la pause !

Professionnel 1 : Oui !! Le repas alors rassurez-vous... le repas souvent c'est cinq minutes et la pause cigarette et téléphone c'est vingt-cinq minutes (rires). Donc heu... franchement voilà... la communication entre eux il n'y en a plus parce que voilà vous êtes toujours avec cela [les portables]... vous êtes toujours avec vos téléphones donc heu... moi je dis heu... franchement les jeunes aujourd'hui ils ne savent plus communiquer (hum hum) je le dis en général mais heu... voilà pour manger ils ont largement assez... après si c'est pour fumer six cigarettes voilà... c'est trop même ! (rires). Parce que certains mangent très peu et fument beaucoup. Je n'ai pas à juger donc heu voilà... mais moi je pense que le repas est aussi pour un échange d'équipe et cela intervient dans l'osmose de l'équipe parce que vous avez travaillé cuisine et salle parfois c'est voilà... donc là ils sont ensemble et je trouve que ces machines heu... cassent la communication entre eux mais bon on est dans le truc hein... c'est tous hein de toute manière... on est en contact direct avec l'extérieur donc on est avec l'extérieur mais on est pas avec la personne qui est en face... voilà. Mais cela c'est heu... je ne vais pas leur interdire hein... c'est la liberté individuelle (rires).

Intervieweur : Voilà alors pour rebondir la dessus, le repas pourrait favoriser les communications entre le personnel mais pour vous ici c'est... ?

Professionnel 1 : Alors je si... ils communiquent... je dis pas que... je dis pas cela heu... en général je suis pas là moi aux repas du personnel hein... parce que en

plus je... même si je suis là, j'évite d'être là parce que si vous voulez je suis à côté parce que c'est leur pause aussi, c'est leur truc. Si... ils communiquent mais je pense qu'ils communiquent moins que on communiquait quand on avait pas le téléphone... nous tous hein parce que voilà on est heu... et les mails et facebook et les instagram, et twitter et les trucs et heu... en contact direct avec le monde tout le temps... je pense qu'ils pourraient plus communiquer mais on peut heu... on peut leur demander hein C. ? on va demander à C. ! Est-ce que les téléphones influent sur les communications heu... pendant les repas du personnel ?

Professionnel 2 : Ah oui... personne se parle ! (d'accord !)

Professionnel 1 : Voilà, c'est mieux avoir une personne qui... parce que moi je les vois rarement. Assis toi deux minutes (rires). Je me dis mais c'est vraiment heu... personne se parle !

Professionnel 2 : Ah oui vraiment... on est sur notre portable et heu... à part quand on est vraiment beaucoup mais sinon... (D'accord).

Intervieweur : Vraiment beaucoup... à quelle fréquence par exemple est ce que vous êtes assez pour communiquer ?

Professionnel 2 : Oh bon... on communique toujours un peu mais c'est vrai qu'on a toujours les portables à côté quoi ! Sur la table...

Professionnel 1 : Au cas où qu'il y ai le feu chez les parents (rires) ou que la grand-mère soit hospitalisée quelque part voilà... fin on a un fixe hein donc heu...

Professionnel 2 : Même pendant le travail hein... y'en a qui les lâchent pas.

Professionnel 1 : Pendant le travail c'est encore heu... [...]

Intervieweur : Du coup je profite que vous soyez là, au niveau des quelques échanges que vous avez... est ce que vous pouvez nous donner les sujets de vos discussions ?

Professionnel 2 : Oh beh... de la vie quotidienne, des infos, des derniers services qu'on a passé... ce que l'on a fait pendant les repos etc. fin des trucs banals quoi... voilà.

Intervieweur : Cela vous permet de sortir un peu du travail ?

Professionnel 2 : Voilà c'est cela !

Intervieweur : Par rapport heu... fin du coup je vais vous poser un peu les question que je vous avez déjà posé...

Professionnel 1 : Pour voir si tu dis pareil (rires).

Intervieweur : Au niveau du temps de pause, donc vous avez une demi-heure, votre temps de repas est plutôt cours et après vous prenez un pause vraiment pour fumer la cigarette etc.

Professionnel 1 : Voilà j'ai dis que dans la demi-heure vous mangez pas longtemps et vous fumez beaucoup !

Professionnel 2 : C'est vrai !

Intervieweur : D'accord et donc la durée du repas en moyenne ?

Professionnel 2 : On va dire quinze et quinze et heu... dix...

Professionnel 1 : Toi c'est cinq et heu ... (rires).

Professionnel 2 : Oui je vais pas vous dire moi mais c'est plus voilà dix minutes pour manger et vingt pour prendre l'air. (D'accord).

Professionnel 1 : Mais quand vous prenez « l'air » est ce que vous êtes moins avec votre téléphone et vous parlez plus ?

Professionnel 2 : Oui on parle un peu plus oui !

Professionnel 1 : Il me semble que dehors ils parlent un peu plus (ouais) après bon ils vont fumer donc heu... dehors aux même tables que les clients mais à l'extérieur... et c'est vrai qu'il me semble qu'ils communiquent plus (ouais c'est vrai ouais !) mais là vous êtes heu... y'a pas les non fumeurs ?

Professionnel 2 : Ben y'en a très peu qui fument pas...

Intervieweur : Et heu... qu'est ce que vous apporte cette pause : donc ce repas qui est cours et cette pause derrière... qu'est ce que cela va vous apporté ?

Professionnel 2 : A ce préparer pour le service !

Professionnel 1 : A rentrer dans le match ahah.

Professionnel 2 : Et heu... à pfouu (souffler) et après on se met à bloc dans le service. On se détend trente minutes et après quand on revient à 11h30 heu... on y va ! (d'accord).

Professionnel 1 : C'est l'avant match... voilà c'est la préparation d'avant match !

[...]

Intervieweur : Comment vous qualifieriez un repas réussi ? Un bon repas du personnel ?

Professionnel 2 : Que tout le monde soit de bonne humeur ! (D'accord). C'est je sais pas... ouais que vraiment tout le monde soit de bonne humeur et que... comme cela le service commence bien... parce que si heu... y'en a un qui arrive de mauvaise humeur on essaye de... avoir tout le monde de bonne humeur c'est heu... fin pour moi je pense que c'est le mieux pour réussir un bon service, bien réveillé pas à moitié la tête dans le c** et voilà quoi ;

Professionnel 1 : Oui parce que souvent aussi y'en a qui se lèvent à 11h hein... et oui oui même beaucoup fin... donc heu... voilà.

Intervieweur : Par rapport au repas du coup, peut importe le contenu c'est vraiment la bonne humeur qui va primer ?

Professionnel 2 : Ce qui est bien ici c'est que tout le monde aime tout !

Professionnel 1 : Oui et puis vous mangez se que vous servez !

Professionnel 2 : Oui voilà on mange se qu'on sert ...

Professionnel 1 : On se fait vraiment une heu... enfin moi je me fais une heu... un honneur à cela ! Et c'est vrai que quand je les vois par exemple l'autre jour ouvrir des steak hachés de... je sais pas quoi... Charal ou je sais pas... moi cela me met hors de moi parce que nous on achète les bêtes entières on fait du steak haché voilà... après voilà ils faut faire attention au prix ils peuvent pas manger du foie gras ou du magret tous les jours... à une époque voilà, on savait pas quoi manger beh... on manger du magret tout le temps (rire) bon là j'ai dis stop quand même... mais ils ont le droit de... elle peut vous le dire, faut qu'ils mangent... moi je veux pas qu'ils mangent des trucs qu'on défend pas ici quoi... c'est pas possible. Alors qu'une fois cela leur fasse plaisir qu'ils mangent heu... comment t'appelles... du

cordons bleus... une fois de temps en temps voilà... ils ont le droit de se commander heu... de temps en temps pour eux si cela leur fait plaisir heu... c'est eux qui... c'est pas moi qui leur impose. Mais heu... voilà moi je tiens absolument... c'est pas normal qu'on leur fo***e du congelé alors qu'on défend autre chose... cela c'est hors de question quoi... eux c'est l'entreprise quoi c'est ce qu'on défend donc voilà... moi c'est... je suis assez bornée sur cela quand même (d'accord). Mais si cela leur fait plaisir une fois de temps en temps, ce que je peux comprendre, de manger un cordon bleu congelé... on sait pas trop sur l'étiquette ce qu'il y a... bah... c'est une fois ahah.

Intervieweur : Par rapport au fait que vous mangez les mêmes produits que les clients, est-ce que vous pensez que cela impacte sur la vente faite par les serveurs ?

Professionnel 2 : Ah ben carrément !

Professionnel 1 : Pour moi je dis... ils goutent pas assez les choses parce que eux sont responsables... fin vous vous dites que c'est moi qui suis responsable : oui ! En fait ils doivent... moi défendre mon histoire de famille c'est facile, moi j'ai été élevée aux plats qu'on sert moi c'est... c'est voilà... ma mère a toujours... mais à un moment donné comment ils peuvent... hein je leur dis... comment ils peuvent au service conseiller une macaronade, une cuisse de canard confite et tout s'ils ne l'ont jamais mangé ? C'est pas possible... et heu... quand on a le goût on en parle autrement c'est heu... voilà. Donc moi je leur dis souvent... ou même faite plusieurs plats et ils goutent.

Professionnel 2 : Voilà c'est souvent comme ça... quand on change les cartes voilà on met tous les plats et ils goutent... comme un truc à tapas quoi... voilà ils goutent tous et nous disent ce qu'ils en pensent.

Professionnel 1 : Mais je pense qu'on ne le fait pas assez... quand même pas assez. Pour moi on le fait pas assez de mettre... ouais parce que la salle c'est les vendeurs, c'est les vendeurs... eux c'est les cuisiniers il faut qu'ils goutent et des fois ils goutent pas assez parce que goûter cela fait partie... fin voilà l'assaisonnement, le goût et tout... mais pour moi ils ne prennent pas la peine de le faire assez fin voilà il faut répéter pour que le serveur ai le goût de ce qu'on

vend quoi ! (D'accord !). Ce qu'on propose et puis on peut être fier de ce qu'on propose ! On propose que des produits frais heu... c'est une cuisine de grand-mères qui a du goût quoi ! [...].

Intervieweur : Est-ce que au niveau du personnel, vous avez beaucoup de rotation ?

Professionnel 1 : Heu... non on a un pilier et autour on a un peu de rotation mais on a un pilier. Y'a eu une série voilà.. y'a eu une série où il y a eu des départs de piliers et voilà quand les piliers partent beh... faut tout réorganiser mais après c'est quand même le véritable problème dans nos métiers c'est que y'a plus de gens qui veulent faire la cuisine y'a que des Top chefs ! Mais y'a que des Top chefs... non mais c'est la vérité ...

Professionnel 2 : Même des clients Top chefs ! [...]

Professionnel 1 : Non mais c'est pas évident... et c'est dommage que dans nos métiers y'a que des Top chefs quoi... Non mais... je veux dire... les gens veulent plus faire ce métier... c'est ça... on a plus de cuisiniers !

Professionnel 2 : Ils font ce métier parce qu'ils pensent que c'est facile... trop bien, trop facile... mais c'est pas vrai.

Professionnel 1 : Ouais ou alors qu'on leur inculque que c'est la voie de garage les CAP parce que c'est ça... les CAP... fin c'est pas normal quoi ! C'est ce qu'on a essayé de nous inculquer quoi... c'est la voie de garage quoi... fin je pense que c'est toujours comme ça.

Professionnel 2 : C'est vrai... parce que moi quand j'en suis sortie c'était toujours cela donc heu...

Professionnel 1 : Alors que bon après voilà... vous pouvez bosser fin voilà. (D'accord). Après c'est l'envie hein... c'est l'envie.

Intervieweur : C'est un métier de passion de toute manière !

Professionnel 2 : Voilà c'est cela ! C'est un métier de passion cela c'est sûr... sûr à 100% !

Intervieweur : Simplement par rapport au repas du personnel, est ce que vous pensez que c'est un facteur de motivation du personnel ?

Professionnel 2 : Ouais je pense un peu quand même... ouais.

Professionnel 1 : C'est pas le seul facteur mais je pense que cela influe ouais.

Intervieweur : D'accord et si vous deviez faire un classement des ses facteurs ?

Professionnel 1 : Je laisse répondre !

Professionnel 2 : Heu... l'ambiance familiale qu'il y a ici, tout le monde est soudé heu... c'est heu... je sais pas, je sais pas comment le dire...

Professionnel 1 : Je peux partir et tout fini si tu veux hein ahah ?

Professionnel 2 : Non, non ahah y'a rien à cacher mais heu...

Professionnel 1 : Après on est une petite entreprise, entreprise familiale voilà avec le bon et le moins bon... donc si on a quelque chose à dire beh... on leur dit directement... fin je veux dire on vit ensemble... c'est une famille hein... parfois on est plus ici que chez nous... c'est une famille... donc heu... tout le monde existe. Et puis tous les maillons sont importants quoi ! On dénigre pas voilà... je prend souvent l'exemple du plongeur, y'en a qui disent « même la plonge »... ne dite pas ça, la plonge c'est l'un des postes les plus difficiles de l'entreprise...

Professionnel 2 : C'est celui qu'on a vraiment le plus besoin en plus !

Professionnel 1 : Ah oui, oui, oui... et puis heu... s'il y'a pas quelqu'un qui est structuré dans sa tête et qui... tac, tac, tac faut s'organiser... voilà. Alors parfois évidemment les gens ne veulent pas trop ce poste... mais bon et quand il manque le plongeur et beh... c'est vraiment bancal. On peut remplacer un serveur, un cuisinier l'autre... la plonge voilà.

Intervieweur : Je reviens sur la pause et vos échanges... est ce que vous pensez que cela va favoriser cette ambiance heu... ou pas du tout ? Est ce que vous avez des conflits etc. ?

Professionnel 2 : Ouais cela arrive fin... on peut pas être d'accord sur tout ouais c'est normal...

Professionnel 1 : Heureusement !

Professionnel 2 : Ouais voilà on pense ce qu'on veut... on écoute le gars... mais après non... quand 11h30 c'est le service fin... tout le monde fait en sorte de poser son costume de la ville et prend son tablier...

Professionnel 1 : Même si il y a eu un PSG/OM avant (rires).

Intervieweur : Ca ne va jamais favoriser vos relations avec vos collègues ?

Professionnel 2 : Oh si peut être un peu quand même... fin après je vais pas tuer quelqu'un parce qu'il était pas d'accord avec moi quoi fin c'est... après j'ai entendu ce qu'il avait à dire mais je vais pas lui gueuler dessus pendant le service !

Professionnel 1 : Moi je pense que c'est bon pour les relations oui le repas et puis... après de vivre autre chose que le service, que le travail...voilà.

Professionnel 2 : Oui c'est important même souvent on partage souvent un verre ensemble... c'est important de se connaître aussi en dehors du restaurant quoi... c'est pour cela que cela devient encore plus famille.

Professionnel 1 : Après y'en a certains qui se créer des affinités... certains sont plus copains avec d'autre etc.

Intervieweur : Est-ce que vous faite des repas du personnel un peu différents par exemple pour les anniversaires, pour Noël, pour le nouvel an ?

Professionnel 2 : Heu... Noël et nouvel an ouais on fait des buffets dinatoires avec toute l'équipe... toute l'équipe est conviée à venir et heu... là on prend 1h de pause, là on est plus tranquille...

Professionnel 1 : Avec Champagne etc. Anniversaire on fait pas chaque anniversaire non...

Professionnel 2 : Non après si on sait qu'une personne aime bien quelque chose plus qu'un autre truc on va faire en sorte qu'il l'ai... on essaye de lui faire plaisir !

Intervieweur : Est-ce que vous avez un repas du personnel qui vous a marqué, une ambiance particulière etc. ?

Professionnel 2 : Bah les repas de Noël et du nouvel an ouais c'est cela qui nous marque ouais. Et quand K. vient manger avec nous ahah !

Professionnel 1 : Ah mais je vais pas vous embêter ahah

Professionnel 2 : Vous pouvez venir c'est cool !

Professionnel 1 : Ouais parce que hier j'ai mangé avec eux !! Ah bah merci...
merci je vais venir tous les jours alors !

Professionnel 2 : Comme cela vous m'embêter pas pendant le service ahahah.

Professionnel 1 : Oui mais je t'embête avant (rires).

Intervieweur : Comme vous l'avez dit tout à l'heure, la pose est nécessaire pour attaquer le service... Est-ce que vous pensez qu'elle permet de se ressourcer, de reprendre des forces ?

Professionnel 2 : Ouais... moi je préfère ouais parce que j'ai bossé dans d'autre restau on faisait la pause après les services fin t'arrives à la fin du service t'as envie que d'une seule chose c'est rentrer chez toi et dormir quoi... et je trouve que vraiment c'est mieux parce que déjà on fait le service le ventre plein... y'a des serveurs qui se lèvent à 10h45 pour bosser à 11h donc du coup heu... bosser pendant 4h sans manger voilà quoi ..

Professionnel 1 : Et après ils grignotent !

Professionnel 2 : Ouais voilà... et après quand ils grignotent dans l'assiette des clients cela me fait pas trop rire quoi !

Professionnel 1 : Non mais ils grignotent pas dans l'assiette des clients ahaha. Mais après ils ont faim voilà... et résultat ils mangent pas quoi. Ca cela nous énerve ! Ca nous énerve parce que je trouve que... fin moi cela m'énerve quand on se lève à 10h45 pour travailler à 11h ! J'ai deux enfants... ils ont toujours été réveillé 1h30 avant... parce que voilà... la machine est réveillée quoi... quand vous arrivez face aux profs vous avez pas encore la trace de l'oreiller quoi... mais ouais mais c'est... voilà. Et après ils sont décalés les jeunes. Plutôt se réveiller à 9h30/10h quoi et après vous avez un peu faim au repas quoi... mais après on peut pas... fin voilà quoi ! Chacun se gère ! Mais c'est un problème ouais parce que certain s'ils n'ont pas l'estomac plein bah ils sont moins efficaces quoi !

Intervieweur : Moins efficaces dans quels sens ? Plus maladroits, moins rapides ..?

Professionnel 1 : Bah oui ! Quand vous êtes limite en hypoglycémie vous êtes heu... le cerveau et tout...

Professionnel 2 : Moins concentrés !

Professionnel 1 : Moi, moi le repas... pour moi je trouve que c'est hyper important !

Intervieweur : Du coup un repas du personnel bien prit améliorerait les performances des employés ?

Professionnel 1 : Bien sûr ! Ah s'ils mangent pas... il sont...

Intervieweur : Et cela arrive qu'ils y en aient qui ne mangent pas ?

Professionnel 1 : Ca arrive oui... on peut pas les forcer... au lieu de déjeuner ils fument la cigarette... donc ils ont pas faim voilà... c'est come cela ! Moi je gère... on gère pas... ouais encore hier y'en a heu... ils ont pas faim mais après ils sont fatigués à 14h30 – 15h et ils ont faim... mais cela heu... on va pas les gaver, on va pas les forcer... je peux pas les forcer à manger ! Et oui mais c'est cela le problème... la cigarette parfois remplace les repas... et je pense qu'on a moins faim quand on fume... je sais pas j'ai jamais fumé... mais ils veulent pas arrêter de fumer ahah.

Intervieweur : D'accord on voulez juste vous donner une citation pour voir un peu vos réactions dessus : Celui qui ne sait pas faire à manger à son personnel ne sera pas capable de faire à manger à ses clients !

Professionnel 2 : C'est ce que dit [REDACTED] !

Professionnel 1 : Ah ben c'est signé [REDACTED] ?

Professionnel 2 : Non mais moi je suis totalement d'accord !

Professionnel 1 : Ah ben oui totalement, mais bien sûr... tout à fait d'accord ! Beh... oui.

Professionnel 2 : [REDACTED] dit... quand elle arrivait avant le petit déjeuner elle pensait d'abord à faire manger son personnel et après ses clients... c'est toujours comme cela !

Intervieweur : D'accord donc ce serait l'employé en premier et ensuite les clients ?

Professionnel 1 : Beh... si vous voulez... si il faut faire un classement, est ce qu'il faut faire un classement ? Mais effectivement l'employé il faut qu'il soit bien dans ses bottes, en bonne santé pour s'occuper des clients... oui cela oui ! Heu... pour qu'il... si il a passé une nuit blanche et qu'il n'a pas bien manger bah... oui vous êtes moins opérationnel quand même. Ah oui non mais cela tout à fait... y'a des restaurant où je crois ils ne mangent pas sur place... j'ai déjà eu des gens qui m'ont dit ça... ou qui ne mangent pas tout court ! Et cela c'est pas normal quoi... bah si on ne peut pas faire à manger 10 – 20 personnes alors que l'on sert heu... 200 clients ou 150 clients... c'est pas normal ! Après y'a le prix qui rentre en compte et tout mais heu... tout à fait d'accord !

Intervieweur : Juste pour dire donc c'était une citation de P. Bocuse !

Professionnel 1 : Oui enfin P. Bocuse n'a pas inventé... [REDACTED] le dit aussiahaha. Moi j'ai pas vécu avec Bocuse mais je l'ai entendu depuis que je suis née donc heu... mais c'est très bien... bravo Monsieur Bocuse !

Intervieweur : Ahah parfait beh... merci beaucoup en tout cas du temps que vous nous avez accordé.

**ENTRETIEN AVEC L'ENSEMBLE DU PERSONNEL D'UN
RESTAURANT ÉTOILÉ DANS LA PÉRIPHÉRIE TOULOUSAIN**

Date de l'entretien : Jeudi 08 mars 2018

Type de l'entretien : Focus groupe, observation active, semi-directif

Durée : 35'32''

Intervieweur : 2 étudiants

Employeur 1 et 2 : les propriétaires

Salarié 1 : cuisinier

Salarié 2 : pâtissière

Salarié 3 : serveur

Salarié 4 : serveur

Employeur 1 : Bon c'est vrai que c'est le moment où tout le monde consulte ses mails, fait ses petites affaires...

Employeur 2 : Vous voulez une chaise peut-être ?

Intervieweur : Si cela ne vous dérange pas. Du coup est-ce que vous pouvez commencer par vous présenter et présenter l'entreprise ?

Employeur 1 : Alors excusez, parce que je finis de passer des commandes (rires) je suis navré.

Intervieweur : Pas de soucis.

Employeur 1 : S. il va se présenter. Que faites-vous ici dans ce restaurant ?

Salarié 1 : (Riant) Je suis cuisinier.

Employeur 1 : Cuisinier pas doué à priori (rire).

Salarié 1 : Ouais.

Employeur 1 : Mon épouse, L., qui est en salle.

Employeur 2 : Bonjour.

Intervieweur : Enchanté.

Employeur 1 : É., tu dis quelque chose au téléphone ?

Salarié 2 : Oui (rire)... Bonjour je m'appelle É., je suis la pâtissière du restaurant.

Employeur 2 : Faut le dire plus fort parce que le téléphone ne va pas t'entendre.

Intervieweur : Alors en fait, si on est là aujourd'hui c'est vraiment pour étudier le repas du personnel dans les entreprises de restauration.

Salarié 2 : D'accord.

Intervieweur : Et donc, on fait une enquête pour un projet qu'on doit rendre en fin d'année. On pensait vraiment aux différents repas du personnel que l'on peut trouver dans les restaurants. On peut penser que, voilà, en restauration on mange tous très bien pour le repas du personnel. Cela dépend vraiment des établissements.

Salarié 2 : Oui oui mais non.

Employeur 2 : Et non pas du tout.

Intervieweur : Du coup, on a quelques questions... on va essayer d'aborder tout ce qui se passe pendant le repas du personnel et avoir vos avis. Dans un premier temps, si vous pouviez nous présenter un peu l'entreprise...

Employeur 2 : Ah... N. ! Il faut présenter l'entreprise. Là, excuse-moi chéri.

Employeur 1 : Il faut présenter l'entreprise...

Salarié 1 : Cela je ne peux pas le faire.

Employeur 2 : Non.

S. présentes-toi aussi.

Salarié 3 : Tu peux mais moins (rire).

Employeur 1 : L. t'as dit quelque chose j'ai pas entendu.

Salarié 4 : Non j'ai rien dit. Qu'est-ce que tu veux que je dise ? (Rires)

Employeur 1 : Que tu travailles en salle...

Salarié 4 : Eh beh je travaille en salle (rire). Je suis encore là pour quelque temps en salle voilà.

Employeur 1 : Voilà on est en petite équipe, on est trois en cuisine et trois en salle. Il y a un plongeur qui glande actuellement chez lui là...

Rire général

Salarié 3 : La base.

Employeur 1 : Mais qui vient aussi travailler quand même un petit peu le matin. On reste en petite équipe, depuis l'Étoile Michelin effectivement [REDACTED] nous a rejoint parce qu'ils étaient que deux en salle et ce n'était pas suffisant. Après, on reste sur un petit établissement (euh) d'une capacité accueillant entre 50 et 60 couverts par jour, voilà, ouvert neuf services par semaine du mercredi au samedi midi et soir et dimanche le midi. Ouvert depuis cinq ans et demi, Étoilé Michelin cette année en 2018. Euuuhhh... voilà... grosso modo... pour la présentation. On est sur une cuisine contemporaine, saisonnière, gastronomique. On essaie de tirer le meilleur des ingrédients euh... en travaillant en collaboration avec nos fournisseurs et essayer d'avoir vraiment les produits qui vont surtout plaire à notre clientèle et euh qui vont leur donner envie de venir jusqu'à nous quoi... parce que à 20, 25 kilomètres de Toulouse c'est pas forcément évident aussi d'être visible donc du coup la qualité reste un argument important pour attirer le monde. Voilà, grosso modo pour brosser le portrait.

Employeur 2 : Et bon appétit !

Tout le monde : Bon appétit.

Intervieweur : Du coup pour lancer le sujet, comment vous définiriez le repas du personnel. Quelles en sont vos attentes ?

Employeur 1 : Euh... avant tout parce qu'il y a beaucoup d'endroits aussi qui ne mangent pas ou qui mangent sur le pouce, sur un coin de bar... bon après chacun a son fil, y'en a qui peuvent travailler sans manger, d'autres qui ont absolument besoin de manger, il y a de tous les profils ici, mais euh... ce qui reste le plus intéressant dans l'histoire c'est d'arriver à passer euh...

Salarié 3 : C'est de pas manger gras. (Rire)

Employeur 1 : ... un moment deux fois par jour, déjeuners, dîners, à échanger, discuter voilà au-delà du moment où on se nourrit euh... il y a un peu d'échanges euh... qui nous fait un petit peu sortir de juste la relation boulot euh... voilà échange cuisine / salle, échange ingrédients / produits / préparation / mise en place de la salle, voilà, sinon on s'emmerde, on est à sens unique au niveau euh... fonctionnement. Donc au-delà du fait de manger, de prendre des forces pour aborder le service, c'est aussi une façon euh... de créer plus de cohésion, d'échanger, peut-être de briefier un peu sur le menu s'il y a besoin, d'ailleurs il faut le faire à midi, d'échanger sur les clients qu'on connaît, voilà, en salle les allergies, les problèmes, les anniversaires, on essaie de pas les oublier et euh... voilà, c'est le moment de briefing et de détente au-delà de juste manger.

Intervieweur : Du coup vous avez parlé de cohésion, on voit que vous mangez tous ensemble, c'est comme cela tous les jours ?

Employeur 1 : Tous les jours, tous les services.

Salarié 3 : Ouais, ouais, ouais. On se déteste après, évidemment salle / cuisine c'est bien séparé, que ce soit bien clair (rire).

Employeur 1 : Y'a que le plongeur qu'on n'aime pas du coup (rire).

Salarié 3 : Ouais voilà (rire).

Intervieweur : Vous avez des services du coup midi et soir, vous avez le repas du personnel midi et soir proposé par l'entreprise ?

Employeur 1 : Oui, midi et soir. On mange ensemble midi et soir, on essaie de varier autant que possible mais bon on n'est pas là pour perdre non plus du temps, donc euh, y'a un peu un profil hebdomadaire quoi, et si on déroge à la règle...

Salarié 2 : On est perturbé.

Employeur 1 : Ouais, voilà.

Salarié 1 : Si y'a pas les pâtes ce jour-là, le truc ce jour-là...

Employeur 1 : Ouais.

Salarié 3 : Surtout moi sur les pâtes, mon corps ne comprend pas, mon métabolisme est complètement changé donc euh... (rire) donc généralement je m'en vais après manger.

Intervieweur : Donc du coup, qui c'est qui prépare le repas de l'entreprise, le repas du personnel ?

Salarié 2 : Ben la plupart du temps c'est S.

Salarié 1 : Ouais. Des fois c'est É., elle le fait un peu.

Salarié 2 : Ouais j'aide des fois.

Employeur 2 : Et moi parfois à la maison.

Salarié 2 : Aussi ouais.

Salarié 1 : Ouais.

Employeur 2 : Je monte des petits repas euh...

Salarié 2 : Des petites soupes euh... (rire)

Salarié 1 : Ouais quand on n'a pas le temps.

Salarié 3 : Des gâteaux, des cookies...

Salarié 2 : Des petits gâteaux aussi...

Employeur 2 : Des gâteaux, des cookies...

Salarié 1 : Ouais on mange bien ouais quand même, non mais je vous le dis on mange...

Employeur 2 : Ben cela se voit, c'est sain.

Salarié 1 : Ouais voilà ouais.

Employeur 2 : On essaie de manger des légumes à tous les repas.

Salarié 3 : Ouais on mange super bien ouais.

Salarié 1 : On ne fait jamais des trucs à la va-vite.

Salarié 4 : Enfin le moins possible.

Salarié 1 : Ouais.

Intervieweur : Pour rebondir là-dessus, comment définiriez-vous un bon repas du personnel ?

Employeur 1 : Cela dépend.

Rire général

Employeur 2 : Gras (en montrant une partie de ses collègues).

Salarié 1 : Gras.

Salarié 3 : Gras. Très gras même (rire).

Employeur 2 : Équilibré (en montrant l'autre partie de ses collègues).

Salarié 3 : Ouais en gros gras / équilibré, y'a deux camps.

Salarié 1 : J'ai changé quand même.

Employeur 2 : Depuis deux jours.

Salarié 1 : Non des fois on se fait aussi des salades, non franchement on mange pas trop mal.

Salarié 3 : Non vraiment on mange bien. Vous voyez les assiettes...

Employeur 1 : Effectivement, comme dit É...

Salarié 3 : Sur des légumes, c'est des trucs travaillés quoi

Employeur 1 : Ouais il y a pas mal de melons, des choses crues, des tomates, qui viennent de nos producteurs aussi. Je vais pas prendre des tomates à la c** et servir aux clients des produits forcément plus nobles. On a des producteurs bio, les produits sont pas forcément plus chers, ils les font pousser eux-mêmes, ils

amènent des jolis produits, si on peut, si il y a ce qu'il faut, s'il y'a la quantité bien sûr ben on en profite aussi, voilà. On fait pas le tri sur ce genre de choses en été, en hiver plus de soupes, si c'est possible euh fondue, raclette, foie gras, truffe (rire)

Rire général

Salarié 3 : La base quoi

Employeur 2 : Bien sûr !

Salarié 3 : La base selon les saisons quoi ! Chevreuil...

Rire général

Employeur 2 : On mange simple mais on essaie de toujours manger bon et sain voilà, et si possible cuisiné, ce qui n'est pas le cas je pense dans la plupart des endroits (rire).

Tout le monde : Non.

Intervieweur : Cela vous tient à cœur que ce soit les mêmes produits pour les clients et le personnel ?

Employeur 1 : Non c'est pas un objectif, mais c'est pour pas euh... multiplier les produits non plus dans le restaurant, on a de la place mais c'est pas non plus démesuré, on fait rentrer euh...

Employeur 2 : Si vous voulez aller de l'autre côté vous asseoir vous pouvez, elles sont pour vous les chaises.

Intervieweur : C'est gentil, c'est gentil.

Employeur 1 : On fait rentrer ce qu'il faut en produits euh... il y a pas un frigo pour le perso comme cela se fait quelquefois aussi, donc voilà j'ai pas envie d'avoir deux types de tomates parce que après si par inadvertance on envoie pas, cela peut arriver, pas le bon produit aux clients tout ça... c'est aussi pour simplifier, on ouvre la porte, on voit ce qu'il y a, on se sert, on prend, c'est de la visibilité, c'est des factures en moins, aussi voilà on évite de multiplier les fournisseurs, c'est aussi pour un côté pratique, c'est pas qu'humanitaire...humaniste...

Employeur 2 : Humain ? (Rire)

Ouais.

Employeur 2 : On va s'arrêter à humain si cela ne t'embête pas.

Salarié 3 : Non mais...une démarche humanitaire

Intervieweur : Quels sont les points importants de votre repas du personnel ?

Employeur 2 : Le gras (rire). Pardon, vous pouvez répéter la question, du coup je n'ai pas écouté.

Intervieweur : Est-ce que vous avez une organisation particulière pour votre repas (par exemple un peu de viande, de poisson...) ? Est-ce que vous essayez de préparer à l'avance ?

Employeur 2 : Cela c'est vous qui préparez, alors je peux pas te répondre, y'a toujours de la viande ou du poisson de toute façon, y'a toujours des protéines

Ouais on essaie d'avoir... ouais des œufs, du poisson aussi cela arrive de temps en temps.

Salarié 3 : Du concombre beaucoup aussi...

Employeur 2 : Beaucoup, beaucoup !

Salarié 3 : Belles déclinaisons de concombres sur les derniers temps là (rire).

Salarié 1 : Ouais on essaie d'avoir une salade avec une garniture à chaque fois, une viande ou une protéine.

Employeur 1 : On mange du pain aussi qui vient de chez le boulanger.

Salarié 2 : Oui le pain c'est le même pain qu'on sert aux clients en fait. On le fait juste réchauffer.

Employeur 2 : C'est celui de la veille.

Salarié 2 : Oui mais...

Employeur 1 : Mercredi le pain est frais carrément parce qu'on n'en a pas de la veille donc du coup...

Salarié 2 : Oui voilà.

Employeur 1 : Voilà c'est pas...on n'est pas bloqué là-dessus.

Salarié 2 : Pour le staff on a des yaourts.

Employeur 1 : Cela manque de desserts.

Employeur 2 : Les yaourts cela fait longtemps, il faut que j'achète des yaourts et de l'huile.

Salarié 3 : C'est vrai que les petits ils mangent des yaourts (rire).

Employeur 2 : Faut que j'achète d'ailleurs...cela réclame.

Salarié 3 : Cela quémande !

Employeur 1 : Y'a plein de croissance encore.

Salarié 3 : Ouais.

Intervieweur : Et du coup, outre l'aspect nourritures du repas, qu'est-ce que vous attendez de la pause repas ? Pourquoi vous l'appréciez ou pas d'ailleurs ?

Salarié 2 : Beh... moi je trouve que, enfin personnellement, je trouve qu'on l'apprécie parce qu'on mange tous ensemble, on discute tous ensemble.

Salarié 3 : Sauf L. !

Employeur 1 : Qui est bloqué sur son téléphone tout le temps.

Rire général

Salarié 1 : Il cherche où est ce qu'il va passer ses prochaines vacances.

Salarié 3 : C'est le seul qui a une meuf alors !

Rien général

Employeur 1 : É. t'as pas de meuf ?

Salarié 2 : Non mais par exemple dans des entreprises, où les gens ne mangent pas ou chacun est sur son téléphone et il avale ses 3 bouchées et s'en va et personne ne parle à personne et c'est pas très agréable.

Employeur 2 : Nous on se raconte nos week-ends, nos futurs projets de vacances.

Employeur 1 : Oui c'est de l'échange...

Intervieweur : Ce ne sont pas que des échanges formels...

Tous ensemble : Ah pas du tout ! Ah non !

Employeur 2 : Voilà l'équipe totale du restaurant est là, à part effectivement le plongeur, avec qui on s'entend très bien mais qui partage pas nos repas parce qu'il arrive plus tard midi et soir euh donc effectivement voilà on s'entend tous très bien, ah beh... nous on est un petit peu mari et femme (en désignant l'employeur 1) déjà cela aide, quand même.

Salarié 3 : Moi je suis un peu l'amant.

Employeur 2 : Lui c'est mon amant depuis quelques années... (rire)

Salarié 3 : Donc cela compte aussi quoi quand même voilà (rire). Faut en parler !

Employeur 2 : Voilà, fallait qu'il le dise. Voilà donc euh... on privilégie évidemment le côté euh... le côté social, relationnel, on boit de temps en temps un verre en fin de semaine, à la fin d'un service voilà, on aime vraiment privilégier cette relation-là euh... voilà posez... c'est une pause aussi où monde est obligé de s'arrêter, de se reposer une petite demi-heure, assis euh... c'est important aussi parce que sinon on peut très bien ne jamais s'arrêter et être debout et bosser toute la journée comme des dingues, là à 11 heures on s'arrête, à 19 heures on s'arrête, on se pose ensemble et on mange.

Employeur 1 : Ouais, de toute façon ouais...

Salarié 2 : C'est une obligation ...

Employeur 2 : Oui oui non c'est...

Salarié 3 : Cela englobe...

Employeur 2 : C'est ça, c'est, c'est maintenant c'est stop tu viens manger, c'est un peu de temps.

Salarié 3 : C'est un peu plein de trucs en fait, en gros on a une pause de déjeuner, et une pause de diner, par exemple hier et aujourd'hui là on est sur des périodes de changement de menus, ce qu'il fait qu'il va y avoir euh... la partie petit débriefing ou autre, mais c'est pas du temps de perdus parce qu'il y a plein

d'établissements où tu vas faire un débriefing général, un débriefing général de je sais pas moi de 11 heures à 11 heures 30, de 11 heures 30 à midi, t'as la pause déjeuner, nous à la sortie c'est inclus, s'il y'a pas besoin de parler du boulot, on parle d'autres choses par exemple, c'est pas fixe et y'a pas à telle date on fait un débriefing, on fait un briefing, on fait ci, on fait ça, ça, cela prouve aussi que c'est inclus un petit peu dans l'emploi du temps tout simplement de la journée, au lieu de te retrouver au coin du bar, au coin du bar à te regarder comme cela « bon à midi on fait comme ci, comme ça, comme cela » y'a pleins de trucs qui se font aussi naturellement et c'est pas forcément à l'entrée, avant le café ou après, c'est :

« tiens j'ai changé les mises en bouche ,tiens y'a ça, y'aura cette modif » si y'en a pas, y'a rien d'autres qui bouge, alors tu discutes d'autres choses, c'est utiliser le temps différemment quoi c'est tout, on s'entend bien avec ses petits comme cela c'est vachement plus agréable que le truc qui... et cela empêche pas que ce soit carré mais euh... tu vois c'est une manière de fonctionner.

Intervieweur : Du coup, vous avez tous les jours vos temps de pause...

Employeur 1 : Tous les jours.

Employeur 2 : Ouais tous les jours ouais.

Salarié 2 : Ouais

Intervieweur : Vous vous accordez une demi-heure pour manger ou cela peut déborder ?

Employeur 2 : Trois quarts d'heure.

Salarié 2 : Trois quarts d'heure.

Employeur 1 : Ouais beh... on s'arrête entre 11 heures, 11 heures et quart ou 19 heures, 19 heures 15 cela dépend un petit peu le temps de finir...

Employeur 2 : Et à moins le quart tout le monde retourne se remettre en place.

Employeur 1 : Il y a au moins une demi-heure où il ne se passe rien on va dire entre le déjeuner, la pause cigarette, le café dehors et voilà.

Employeur 2 : Euh moi un quart d'heure avant le début du service, tout le monde retourne à ses occupations, se change, retourne faire chauffer ou voilà. Et le

service comme à midi ou 20 heures le soir, mais c'est entre une demie heure et trois quarts d'heure de pause midi et soir.

Intervieweur : C'est une pause qui vous semble suffisante ?

Salarié 2 : Ah oui quand même.

Ils acquiescent tous.

Employeur 2 : Ah oui 2h15 je veux bien mais cela va être compliqué.

Rire général

Salarié 1 : Ah j'attaquerai bien à midi mais...

Salarié 3 : On commencerait plutôt aussi...

Salarié 2 : Non après on commence à s'asseoir sur le canapé, à fermer les yeux...

Employeur 2 : Quand y'a les anniversaires on fait la pause un quart d'heure plutôt...

Employeur 1 : Ouais.

Employeur 2 : Tout le monde s'organise et on ouvre une bouteille de champagne un quart d'heure plus tôt (rire).

Salarié 2 : Parce qu'on fête nos anniversaires respectifs.

Employeur 2 : Hé oui, on est comme cela !

Intervieweur : C'était une de nos questions justement, donc est-ce que vous faites des événements un peu spéciaux, du coup anniversaires, repas de Noël ?

Ils acquiescent tous.

Employeur 2 : Oui à tout. Repas de l'année, repas de Noël.

Salarié 2 : Repas de Noël on l'a fait...

Employeur 2 : Repas de Noël on l'a fait chez nous.

Employeur 1 : Chez nous, on peut sortir aussi...

Employeur 2 : On était là, on s'est fait des cadeaux.

Salarié 1 : Ouais.

Salarié 3 : Pâques, fête des morts, anniversaires de mariage (rire).

Employeur 2 : Pâques c'est-à-dire ? Tu fais quelque chose pour Pâques chez toi ? Tu nous as invités ?

Salarié 3 : Non, rien au programme (rire).

Employeur 2 : Oui mais on fait les anniversaires, on fait des cadeaux, une bouteille de champagne qu'on partage, on fait toujours un gâteau, É. puisqu'on a une pâtissière.

Employeur 1 : Sauf une fois par an.

Employeur 2 : Sauf une fois par an parce que c'est pour elle. Et voilà euh ... Voilà un petit cadeau effectivement, euh... on fait ce genre de choses, on fait de gros cadeaux.

Salarié 3 : Des gros cadeaux !

Employeur 2 : Ouais carrément.

Employeur 1 : S. vient d'avoir 30 ans, cela se fête !

Salarié 3 : Une majorité qui a un peu d'expériences derrière (rire).

Employeur 2 : Sachant qu'on travaille pas tous ensemble depuis des années non plus hein, S. est là depuis moins d'un an, É. depuis 8 mois mais malgré tout depuis le début on privilégie euh cet aspect très humain, et euh... et très...très humain voilà très chaleureux ! Si possible.

Intervieweur : C'est vrai que vous avez l'air d'une équipe très soudée, et du coup, est-ce que vous avez mis des actions un peu en place dans l'entreprise pour essayer d'amener cette cohésion d'équipe ?

Salarié 2 : Ben le, le...

Employeur 1 : On a fait des repas en dehors.

Salarié 2 : Ouais.

Employeur 1 : Ouais on a fait du paintball, du saut en parachutes...

Rire général

Employeur 1 : Comment cela s'appelle le foot là...

Salarié 3 : Le foot ! (Rire)

Employeur 2 : Arrêtez de dire des conneries.

Salarié 1 : On a tous été au ski.

Employeur 2 : Après faut qu'ils trient ce qui est vrai et pas vrai, arrêtez vos débilités là.

Salarié 3 : Tu vas avoir du boulot au montage. Sur 25 minutes, y'a 2 minutes de bonne en fait. Pardon (rire).

Salarié 2 : Non mais on a tous été manger chez Betty tous ensemble...

Employeur 1 : Ne fais pas de pub à la concurrence.

Salarié 2 : Non mais c'était un truc parce que je venais d'arriver, parce que S. cela faisait 3 mois...

Salarié 3 : Donc maintenant, tu es obligée de citer tous les restaurants où nous sommes allés voilà (rire). On a mangé du Nutella, du ...

Rire général

Employeur 2 : Tu vas te taire un peu ?

Employeur 1 : Non euh y'a pas de plans d'actions, si cela devait se fabriquer, c'est que cela irait pas ! En quelques sortes voilà.

Employeur 2 : Voilà.

Employeur 1 : Si vous êtes obligés de vous dire : « m***e ! Il faut qu'on fasse un truc le week-end parce que... »

Employeur 2 : Eh beh... cela irait (rire).

Employeur 1 : Si cela marche pas c'est que, c'est que cela doit pas marcher voilà.

Salarié 1 : Ouais cela s'est fait naturellement tout ce qu'on a fait.

Voilà, si les gens qui attaquent au restaurant ne sont pas dans un bon état d'esprit euh...

Salarié 3 : Ouais c'est les personnalités qui la (la cohésion) génèrent de toute façon, on a eu des recrues où on n'avait pas...

Employeur 1 : Et cela marchait pas.

Salarié 3 : On n'avait pas envie, pas eux non plus, mais cela n'empêchait pas que les pauses déjeuners elles ressemblaient à cela mais c'était plus, enfin y'avait un peu moins de partage d'un côté comme de l'autre mais c'était pas dramatique, mais les énergies de chacun on les maîtrise pas.

Employeur 2 : Non puis voilà, le jour par exemple où on a recruté S., son premier jour, c'était une veille d'ouverture du restaurant euh à la pause déjeuner on ne se connaissait donc pas, c'était son premier jour, il est venu manger à la maison avec son patron et sa patronne et les beaux-parents du patron.

Salarié 1 : Et les beaux-parents (rire).

Employeur 2 : Voilà, c'est, cela paraît évident, on aurait pu lui dire « rentre chez toi manger, on s'en fout, fais ce que tu veux » euh... non, c'est une grosse journée de travail, moi j'avais fait un déjeuner, il est venu manger à la maison. Je savais pas que t'aimais pas la sauce tomate, mais cela je ne pouvais pas savoir (rire).

Salarié 1 : Oui mais j'ai tout mangé, j'ai rien dit, j'ai tout mangé (rire).

Employeur 2 : Maintenant je le sais (rire) !

Salarié 3 : Vous avez imprimé le truc, dès qu'il y a un truc chiant à faire euh... ménage de fin... de restau de fin d'année ou quoi que ce soit, on le dit à la pause généralement enfin c'est pas rare qu'on descende chez vous (les patrons) ou qu'on aille acheter un truc à bouffer et qu'on mange sur la terrasse enfin y'a une contrepartie humaine qui est assez sympa sur le coup quoi. Les mains dans le cambouis pendant un moment et après ... c'est cool quand même.

Intervieweur : Et est-ce que vous pensez que ce moment que vous partagez au repas tous les jours, cela peut être un facteur de cohésion ?

Ils acquiescent tous.

Salarié 1 : De toute façon... avec tout le temps, enfin on passe tellement de temps ensemble tous les jours, toute la semaine que si on s'entend pas avec les gens avec qui on travaille, cela peut pas marcher.

Salarié 3 : Ouais non c'est pas possible.

Salarié 1 : Tous les repas ensemble, c'est important...

Employeur 2 : Non l'idée c'est qu'on a envie de se retrouver...

Salarié 1 : Ouais voilà.

Employeur 2 : ...pas souvent mais quelques fois dans l'année...

Salarié 1 : Même si on se voit beaucoup, on a quand même envie.

Employeur 2 : On est content de prendre l'apéro ensemble ou de manger ensemble à droite à gauche et c'est ce moment-là qui crée ce qui arrive par la suite... on est bien ensemble. Plutôt que de manger debout, un bout de pizza froide dégueulasse. Voilà on s'assoit...

Salarié 3 : Ouais ou d'emporter chez soi comme cela se fait dans pas mal d'endroits aussi, où on te dit « t'as ta gamelle qui est prête » à la fin du service, tu la prends, tu te casses et généralement tu la manges jamais, parce que tu prends ta douche, t'es crevé... là y'a zéro... c'est un truc de dire, y'a une telle somme allouée au repas du perso, ok c'est carré on nous le donne mais après 'fin... cela sert à rien.

Intervieweur : Si vous pouviez nous faire un classement des points que vous pensez importants qui font que vous restez dans l'entreprise ou au contraire que vous partez.

Employeur 2 : (Aux salariés) On va vous laisser parler car l'entreprise c'est nous donc...on va vous laisser parler !

Intervieweur : Mais même vous si vous avez fait des entreprises avant ou...

Employeur 2 : Et non ! (Rire)

Salarié 1 : Moi je pense c'est plus pour ????

Salarié 2 : Moi cela serait le volume en général, enfin la capacité de la salle qui est assez petite, on a maximum 30 couverts, l'équipe c'est pareil, moi j'aime pas trop les grosses entreprises avec 90 couverts et 20 personnes en cuisine... moi personnellement j'aime pas trop ça, donc après forcément...

Salarié 1 : Ouais ce qui fait rester aussi c'est cela euh... on se voit pas trop comme euh... enfin on a pas... enfin si on a une relation professionnelle aussi mais on s'entend vraiment très très bien quoi donc cela y fait beaucoup, cela y fait beaucoup parce que j'ai travaillé dans plusieurs boîtes où c'étaient des grosses entreprises, il y avait pas cette relation... on ne se connaissait pas comme on se connaît ici et euh... c'est ce qui fait... je pense c'est ce qui nous fait aussi rester avec É., qu'on a pas envie d'aller voir ailleurs parce qu'on se sent vraiment très bien ici quoi, sur tous les points.

Employeur 2 : (Rire) Après ils partiront tous hein, un jour ou l'autre, sauf lui là (en désignant le salarié 3, rire)

Salarié 3 : (Rire) Moi je reste, je les ai connus y'a 6 ans, maintenant je suis trop vieux pour retrouver un boulot donc euh... (rire) je me suis dit « tant pis c'est pas grave » (rire).

Employeur 2 : Mais je leur souhaite de retrouver la même euh... le même temps passé à ça, mais je suis pas sûre qu'ils le retrouveront pas.

Salarié 2 : Oui c'est sûr

Salarié 1 : Non c'est sûr.

Salarié 3 : Non cela tu le retrouveras pas c'est sûr, gastronomie ou autres restos... On s'est connus avec N. c'était sur une autre structure et euh... moi j'arrivais de l'agro-alimentaire, Pizza Del Arte et compagnie, les grosses structures et j'allais arrêter, chronophage justement dont je parlais, des déjeuners qui sont pris, pris sur la caisse, à 11h45 préparé à la cuisine, pris à 14h par tout le monde, avec des équipes qui pointent et compagnie, où on se retrouve des clans ces ci, des ça... c'est pas la peine ! Et en gastronomie ce serait le même topo, c'est juste que c'est, ce que tu retrouves avec les gamins c'est différent mais par rapport après à l'échange ou quoi que ce soit et là les relations cuisine / salle c'est l'enfer. Bon ici, là on le retrouve pas, par ce qu'après l'équipe comme elle est montée de toute

façon, y'a tout qui petit à petit... on a attaqué à 2 puis 3, 4, 5, cela se fait... ce qui doivent rester après ils travaillent sur l'humain... C'est la manière de les amener en fait...en fonction des habitudes de chacun, t'en as un qui est... je sais pas, enfin moi j'ai rien avoir avec la gastronomie en l'espace de 5 ans, on arrive à un super objectif, cela tire aussi vers le haut au-delà de...et ces pauses y contribuent, enfin ces moments qu'on a envie de passer, passer un service avec nous...

Employeur 1 : Complètement je valide.

Salarié 3 : C'est pas possible, tu peux pas jouer un personnage pendant 3 heures, quand cela doit péter, cela pète...

Intervieweur : Vous trouvez que ces pauses, cela peut être un facteur qui vous fait rester dans l'entreprise ?

Salarié 3 : Entre autres ouais.

Employeur 2 : Oui, c'est un petit plus je pense.

Salarié 3 : Ouais c'est un tout mais c'est un plus.

Employeur 2 : On a recruté certaines personnes qui nous ont parlé de leur pause déjeuner ou de leur pause dîner qui étaient tellement affligeante, mais affligeante... qui, qui sont arrivés là et qui ont, étaient très étonné de ce qui se passait ici, nous cela nous paraissait complètement évident mais euh dans des restaurants que je ne citerai évidemment pas où un il n'y a pas de pause, s'il y'en a une, on ne te fournit pas manger, dans des restaurants gastronomiques quand même c'est un petit peu embêtant, ou alors, effectivement on ne s'arrête pas, on n'a pas le droit de s'arrêter manger, moi je considère que toute personne a besoin et doit manger avant de travailler, euh... c'est évident sinon on n'a pas de force, on ne bosse pas bien, c'est normal c'est le corps il a besoin de manger. Donc euh... voilà c'est vrai qu'on en a eu quelques-uns qui sont passés ici et qui, qui revenaient d'endroits où cette euh... ce moment-là n'existe pas. Pour moi c'est impossible, voilà... c'est impossible. Tu peux pas, il faut... on a tous besoin de manger et on a tous besoin aussi de toute façon de passer un bon moment et euh... je pense qu'on en travaillera que mieux après, cela paraît évident que tout le monde a envie sûrement de plus se donner après si on a passé ce moment-là.

Intervieweur : Ils sont plus impliqués...

Employeur 2 : Voilà on a bien mangé c'était sympa, on a échangé, on a partagé, on s'est montré les photos du chat, du chien, je pense qu'on a plus envie s'il y a un coup de bourre à donner, s'il y'a une galère, on a plus envie d'être solidaire après que si on n'a pas du tout créé ce lien-là quoi. Effectivement, le repas est le moment où on peut se le permettre, parce que pendant les heures de boulot, il n'y a pas le temps.

Intervieweur : Pour en revenir à ce que vous dites, de la pause et du repas en lui-même donc l'alimentation et la pause donc le temps de pause, c'est vraiment un facteur pour se ressourcer et reprendre des forces pour le service...

Employeur 2 : Oh oui ! Et particulièrement je pense pour les trois de la cuisine, parce que c'est... ils sont quand même là depuis sept heures ou huit heures du matin euh debout depuis trois ou quatre heures.

Salarié 3 : C'est tout ?

Rire général

Employeur 2 : Euh voilà donc, physiquement c'est déjà... cela commence déjà à tirer, après il va y avoir à peu près trois heures de service, pareil la même chose de soir, ils reprennent à 17h30, 18 heures quand c'est tranquille mais généralement 17h30 jusqu'à potentiellement 1 heure du matin, cela fait des journées qui sont tellement longues, si y'a pas ce moment où on impose, et du coup cela convient à tout monde, de... on s'assoit, on pose nos fesses, et euh... parce que effectivement déjà physiquement c'est quand même... on n'est pas des robots, et euh il faut que tout monde, on le... certains jours effectivement, s'il n'y avait pas cette pause-là, la pause obligatoire des repas, aucun de ces trois (les cuisiniers), de ces trois-là ne s'arrêteraient parce que du boulot il y en a toujours, et euh... et c'est pas bien, faut pas le faire. Parce que quand on est au bout, on est au bout quoi.

Salarié 1 : Oui parce qu'après on est fatigués, cela crée des tensions, c'est... c'est pas productif du tout quoi.

Employeur 2 : Ouais.

Salarié 1 : Non mais c'est vrai !

Employeur 2 : T'as raison.

Salarié 1 : Non mais je le dis en connaissance de cause quoi.

Employeur 1 : Faut manger des vitamines sinon.

Employeur 2 : Depuis que tu manges des vitamines...Waouh !

Salarié 2 : S'il en mange pas après il est fatigué.

Salarié 1 : C'est vrai (rire).

Employeur 2 : Bon allez on se reconcentre, allez ! (Rire)

Intervieweur : Et euh... vous pensez que dans le même sens, ce repas il peut permettre à l'employé d'être plus dans son travail et d'éviter les accidents de travail ou la fatigue ?

Employeur 2 : Ben ouais.

Salarié 1 : Ben oui c'est quand même un peu ce qu'on dit, ouais c'est ça, cela nous, oui vu que ça... on n'est pas moins fatigué parce qu'on est quand même là mais je veux dire...

Salarié 2 : Être soulagé ?

Salarié 1 : Oui voilà c'est ça.

Employeur 2 : Oui c'est ce que je disais, je pense que cette ambiance et ce moment font aussi que ben s'il y'en a un qui est un peu malade, il va pas instantanément dire « moi je rentre à la maison » ... voilà...

Employeur 1 : Non il essaie d'abord de manger à l'œil avant de repartir chez lui (rire).

Employeur 2 : Il se reposera un peu, et puis il restera bosser. Après peut-être que cela conviendra... nous cela nous convient très bien mais y'a peut-être des futures recrues à qui cela ne conviendra pas, qui seront pas à l'aise avec ce moment-là, on les obligera à manger cela c'est sûr, euh... même s'ils ont pas envie, euh... mais après qui auront envie de rien partager du tout, ou qui seront très

gênés de cette proximité justement, parce qu'ils arriveront peut-être pas à faire la différence entre euh... le côté convivial et malgré tous il y a les patrons mais euh... ben cela ils resteront pas ! (Rire) Et puis c'est tout, s'ils trouvent pas leur compte ils resteront pas quoi.

Intervieweur : Donc du coup une question un peu plus pour vous chef...

Employeur 1 : Oui !

Intervieweur : Ou le gestionnaire de l'entreprise, je ne sais pas qui c'est, euh... quand on a abordé un petit, c'est le point économique, aujourd'hui le repas il est à 3,54€, est-ce que vous regardez les prix ?

Employeur 1 : Non j'avoue que cela ne m'intéresse pas, non, cela s'équilibrera d'un repas à l'autre euh...y'a aussi voilà... je préfère si jamais on est un peu limite sur une DLC sur euh peut-être un joli morceau de viande et qu'on n'a plus de service qui va permettre de le passer de façon correcte, euh... niveau organisation je préfère euh... je préfère qu'on en profite plutôt que de considérer cela comme une perte ou voilà... Après voilà...

Employeur 2 : Le café pareil, le café c'est Nespresso pour tout le monde, chacun se prend un café s'il a envie, cela coûte un bras mais...

Employeur 1 : Comme on échange beaucoup, comme on se connaît aussi, on sait ce qui fait plaisir aussi à chacun, donc du coup ben de temps en temps quand on fait les courses pour le personnel, on prend un petit truc en plus après voilà, après cela va s'équilibrer hein, un soir où on a pas du tout le temps de faire à manger, où on va manger une grosse salade avec des œufs durs et du bacon, ben voilà là il y en a pour 50 centimes dans l'assiette, après je dirais pas qu'un jour on a pas mis 5€ dans l'assiette parce que tiens tout le monde voulait du magret de canard et je sais pas quoi euh... voilà cela s'équilibre, je suis pas en train de regarder au jour le jour .

Intervieweur : Vous ne regardez pas la dépense...

Employeur 1 : Non, non, non...parce que de toute façon...ouais après quand on fait soupe jambon, ben voilà on doit être à 1€, 1,20 € un truc comme ça...

Employeur 2 : Oui mais on fait pas soupe et jambon pour euh... pour récupérer, on fait soupe et jambon parce qu'on a envie de faire soupe et jambon, c'est très différent.

Employeur 1 : Voilà, mais cela s'équilibre forcément. Après, de temps en temps il y a des petits plats préparés que tout le monde aime bien voilà, cela coûte toujours un petit peu plus cher, cela s'équilibre finalement cela c'est pas... c'est pas un budget indépendant du fonctionnement client, c'est intégré dedans, je fais les courses pour tout le monde et voilà... de tout façon euh... alors égoïstement, en tant que gestionnaire de toute façon, j'y passe mes journées, j'ai pas envie de mal manger non plus en premier, enfin moi encore je peux me passer de manger (rire), mais euh... le midi je peux le sauter, mais voilà à être à table autant... autant que ce soit... autant que ce soit bon quoi voilà. Donc du coup euh... voilà on fait pas deux poids, deux mesures euh... voilà. Selon euh... voilà, par exemple là il y a du bœuf qu'on peut servir à midi, on aurait très bien pu manger cela aussi à midi euh... voilà après selon les types de menus forcément on passe pas tous les produits mais voilà il arrive de temps en temps qu'on se serve d'une garniture ou quelque chose comme cela qui est à la carte, sur euh... cela dépend toujours de l'organisation, du stock, est-ce qu'on a eu le temps d'en faire suffisamment aussi... on va employer une rotation sur les produits comme ça, voilà.

Intervieweur : Et toujours dans le point économique, vous l'avez soulevé un peu, vous pensez que le repas du personnel cela peut éviter le gaspillage de temps en temps des denrées clients ?

Employeur 1 : Oui ! Oui parce que voilà, il y a des jours de fermeture, il y a des jours de repos, on peut pas tout conserver euh... indéfiniment donc euh... il faut voilà il vaut mieux qu'on en profite plutôt que de le perdre effectivement c'est pas de la matière qui va rapporter de l'argent, c'est après juste euh... du bon sens voilà. On n'est pas très nombreux donc on peut toujours réussir à profiter de quelque chose voilà, euh... forcément quand il y a 12,15,17 personnes à nourrir euh... c'est pas parce qu'il va rester trois bouts de filets de je ne sais quoi qui restent dans un coin, cela sert à rien ça, effectivement là il vaut mieux euh... j'ai déjà vu dans des boîtes où c'est les deux patrons qui se le mangent de leur côté,

on peut pas leur en vouloir puisque effectivement on peut pas nourrir 17 personnes voilà, ici on arrive toujours à peu près à repartir comme il faut euh... Voilà, on gagne pas d'argent avec cela mais au moins c'est pas perdu pour tout le monde voilà.

Intervieweur : Vous vous dites pas « si ce n'est pas pour les clients, ce sera pour personne ».

Employeur 1 : Ah non, non pas du tout. Non, non, bon après on essaie de... bizarrement il reste jamais de Saint-Jacques et de langoustines...

Employeur 2 : Non cela (rire)... cela non mais euh...

Salarié 2 : On les conserve d'une manière différente (rire)

Employeur 2 : Oui on se débrouille.

Employeur 1 : Voilà, non, non après tout ce qui est... sur toutes les viandes, de temps en temps il y a un peu de poissons qui va passer... non on essaie de pas perdre ça.

Intervieweur : Et s'il y avait peut-être un point à changer ou à garder dans votre repas du personnel, cela serait quoi ?

Employeur 1 : Je sais pas...É toi qui es...

Salarié 2 : À changer ?

Intervieweur : S'il y'en a... S'il y'en a pas...

Salarié 2 : Ouais... à changer franchement...euh... non, non.

Employeur 1 : On prend le temps à priori...

Le téléphone sonne

Employeur 2 : Le téléphone qui sonne toutes les minutes (rire).

Employeur 1 : La diversité peut-être cela pourrait être amélioré mais bon on est obligé de faire avec une contrainte de temps assez serrée.

Salarié 2 : Oui il y a des fois, le mercredi par exemple, on commence plus tôt en cuisine, on commence à 7 heures, on se dit « on a le temps » mais non on l'a pas.

Employeur 1 : On n'a pas le temps, c'est vrai qu'on mange toujours un peu en speed le mercredi.

Salarié 2 : Parce que c'est le jour où on a le plus de travail, donc euh... ouais, on commence à faire le repas dans les dernières minutes presque.

Employeur 2 : Non à changer je ne vois pas.

Employeur 1 : Non, non.

Salarié 2 : Non à changer je pense pas.

Employeur 1 : On n'a pas mis la terrasse (rire).

Salarié 2 : Oui mais ça...cela va arriver.

Employeur 2 : Cela arrive, cela arrive. L'été on mange dehors en terrasse.

Salarié 2 : Quand il fait trop chaud on mange avec la clim là-bas (rire).

Employeur 2 : Avec nos petites serviettes de couleur, chacun la sienne.

Intervieweur : Vous n'avez pas une salle réservée pour le repas du personnel...

Tous : Non, non !

Employeur 2 : C'est une table de clients cela !

Employeur 1 : Non, non on va redresser après.

Salarié 2 : On débarrasse...

Employeur 2 : Ouais c'est une table de clients.

Employeur 1 : Non y'a pas de points...

Salarié 2 : Non je ne pense pas.

Intervieweur : Là, cela reste un salon, ou il y a quand même des clients qui mangent ?

Employeur 2 : Là c'est une table de 4, pour 4 clients qui est prise à midi. Ouais tout à fait. La table... la table VIP (rire).

Intervieweur : J'aurai une petite dernière question, est-ce que vous trouvez que cela demande un temps conséquent à mettre en place cette organisation ?

Employeur 1 : Beh... c'est de l'organisation, mais c'est intégré, dans les courses, il faut avoir des choses effectivement qui ne prennent pas trop de temps en préparation euh... voilà, il y a une table de 2, une table de 4 voilà beh... dans leur mise en place le matin ou le soir effectivement hop on remet en place, il y a le ménage qui est fait mais c'est... c'est intégré dans un tout, c'est pas une fois que c'est fait derrière, que c'est prêt, que la salle est bien, et que nous on est ici en place, qu'on se dit « tiens il faut mettre la table » c'est euh... c'est intégré dans la rotation générale du travail quand ils mettent la table en salle, ils la mettent ici aussi, tout est fait pour... il y'a pas un moment où on se dit « merde on est à la bourre », si un peu en cuisine des fois, mais voilà on essaye de l'intégrer, on en parle dès le matin, on arrive... il est 8 heures ou 7 heures, « qu'est-ce qu'on mange à midi ? », tout le monde demande, y'a quoi ? il y a ci, il y'a cela à passer, euh... va regarder ou prends ce que tu veux ou alors il faut manger cela absolument, ou j'ai pris ça... Du coup cela s'intègre dans le travail euh... quotidien voilà, c'est pas... c'est rarement décidé au dernier quart d'heure voilà.

Salarié 2 : Je pense que c'est pour cela d'ailleurs qu'on est bien. Tout ça, parce qu'on l'a intégré dans l'organisation donc euh... voilà... on sait qu'on le doit faire et on le prévoit.

Intervieweur : Super, et bien merci beaucoup pour votre temps !

Employeur 1 : Et bien avec plaisir !

**ENTRETIEN AVEC LE CHEF DE PARTIE D'UN RESTAURANT ÉTOILÉ DANS
L'AUDE**

Date de l'entretien : Lundi 05 mars 2018

Type de l'entretien : semi-directif, individuel

Durée : 50'19''

Intervieweurs : 3 étudiants

Professionnel : chef de partie en cuisine

Intervieweur : Bonjour, donc tout d'abord est ce que tu peux présenter ton parcours professionnel et dans quelle entreprise tu travailles aujourd'hui?

Professionnel : Je suis actuellement chef de partie à [REDACTÉ]
[REDACTÉ] 3 macarons chez [REDACTÉ] Heu voilà... Donc mon parcours, j'ai fait 6 ans au lycée hôtelier de Toulouse. J'ai fait bac techno, un BTS et BAC pro turbo et puis j'ai engrangé directement à la suite de mon stage de BAC pro turbo sur un poste en tant que commis et là j'y reviens pour la quatrième année et euh... j'ai fait commis, trois 3 ans au poisson et là je passe à la viande. Pour situer un peu...

Intervieweur : La capacité du restaurant est de combien de couverts ?

Professionnel : Euh... une cinquantaine, là depuis quelques années le chef souhaite réduire, il a quand même le chiffre d'affaires qui suit derrière, il a envie de se faire un peu moins ch**r entre guillemets, il veut réduire à une quarantaine de couverts. Le temps de fermeture a augmenté avant on fermait mi janvier et là on a fermé mi décembre, mais c'est bien ça permet d'avoir les fêtes en famille et tout, et on ré-ouvre fin mars alors qu'avant on ré-ouvrait mi-mars. Donc ça fait en gros un moi en plus où on est fermé.

Intervieweur : Il y a combien d'employés dans l'entreprise ?

Professionnel : Une cinquantaine aussi (ah oui quand même *rire*), un tant pour tant employé/client, après c'est vrai que je compte pas les employés fixes parce que il y aussi une dizaine de stagiaires l'été, des saisonniers, apprentis... Il y a pas que le pôle restauration, il y a toute la partie hébergement, les chambres, les machins et tout ça...

Intervieweur : Les clients ils prennent plus des menus ou à la carte en général ?

Professionnel : Des menus, des menus, il y a 3 menus, un menu que l'on sert que le midi en semaine pour faire bref avec entrée, plats et dessert avec mise en bouche et tout, à 110 euros. Après le menu le plus vendu, le menu garrigue, il y a deux entrées, un poisson, une viande, fromage, dessert, avec un nombre plus ou moins important de mises en bouche et mignardises selon les envies du chef, l'été on peut arriver jusqu'à 5 mises en bouche... enfin il s'amuse. Après on a le menu dégustation qui est à 190 euros pour l'an dernier, après cette année je sais pas si cela va avoir augmenté ou pas. Je serais pas dire en pourcentage quel est le menu le plus vendu... 30% de dégustation et le reste les menus garrigues. L'été aussi on a un menu pique-nique, le chef a créé un univers gastronomique autour d'un pique-nique. Les serveurs posent sur la table une nappe blanche avec carrément un parterre d'herbe dessus. (aah oui c'est sympathique) ouais, c'est vraiment bien fait. D'ailleurs ce menu remplace celui du midi à 110 qui est plus cher, pourtant on se fait plus ch**r à faire ce menu pique nique qui est moins cher, parce que il y a moins de plats et c'est beaucoup plus travaillé. Avec un de ses plats typiques qu'il avait fait pour le MOF je crois artichauts tournés et pour le plat de ce menu la viande c'est une pintade en croûte de foin envoyée et présentée en salle aux clients dans une petite malle.

Intervieweur : Ah oui c'est top et très original. Et les employés ils viennent d'où en général de France ? de l'étranger ?

Professionnel : Il y a de tout... ces dernières années, beaucoup de français, beaucoup de jeunes, cette année je dois être un des plus vieux de la brigade alors que j'ai 23 ans... (ah oui d'accord, *rire*) à part le sous-chef qui a 31 ans. Sinon je suis le plus vieux dans l'entreprise, il y a beaucoup de turnover aussi, les commis ils ont 20, 21 ans. L'autre chef de partie qui avait le même âge que moi il est parti

à la fin de l'année. Après un point positif, on a quand même réussi à garder la même équipe pendant 3 ans. Voilà une équipe très jeune avec des stages et des apprentissages qui déboulent sur un poste à la suite. C'est jeune parce que avec la pression que le chef met, surtout lui, il est assez compliqué à vivre... il faudra peut-être pas le dire... (*rire*)

Intervieweur : Non vous inquiétez pas cela sera anonyme (*rire*), et du coup le turnover c'est surtout par rapport à quoi ?

Professionnel : C'est à cause de ça, à cause de lui entièrement... voilà humm... il gueule toutes les 5 minutes, on peut pas lui reprocher... (Il est jamais satisfait ?) voilà après contrairement à beaucoup de chefs 3 étoiles actuellement, il est beaucoup présent en cuisine, il vient nous faire ch**r tous les jours... mais au moins il est là tous les jours ! (il aime mettre la main à la pâte). Oui c'est ça, il la vie sa cuisine, bon après tous les matins on arrive à 7h30 alors que lui arrive à 10h/11h, après il est aussi chef-patron, il a d'autres choses à gérer. Mais bon il est là tous les jours, il délègue même si il a du mal.

Intervieweur : Au niveau du rythme comment cela se passe ? C'est très soutenu ?

Combien d'heures par semaine ?

Professionnel : 70 heures environ et l'été on a frôlé les 100 heures par semaines, l'été on a que deux demi-journées de repos, on a lundi matin et mardi matin.

Intervieweur : Conditions intensives (*rire*), du coup c'est quoi qui te plaît dans cette entreprise ?

Professionnel : L'ambiance déjà... l'ambiance actuelle, de part la jeunesse de l'équipe de part le sous-chef qui est vraiment un type génial qui va réussir à faire tampon justement entre le chef et nous, vu que c'est assez compliqué. Puis techniquement parlant, j'ai énormément appris, j'ai évolué en peu de temps aussi, de toute façon à partir du moment où tu t'investis, tu acquiers des responsabilités très rapidement, moi j'adore ça, j'ai la possibilité d'aller chez métro une fois par semaine le matin. J'ai eu beaucoup de responsabilités rapidement et c'est cela qui m'a plu aussi. Après je sais que je resterai pas, cela va être ma dernière année là-bas, cela fait déjà un moment que j'y suis, cela va faire 4 ans et j'ai fait qu'une seule entreprise et j'aimerais bien bouger aussi.

Intervieweur : En France ? À l'étranger ? Ou dans un autre étoilé ?

Professionnel : C'est la question... dans un pays anglophone cela serait top, je suis partie en Australie pour les vacances et je me suis rendu compte que c'était pas top non plus. Donc cela serait bien de partir 6 mois à 1 an immergé à fond pour revenir bilingue.

Intervieweur : Avec un peu de chance ton chef pourra te faire une lettre de recommandation et ca sera plus facile pour toi de trouver du travail, non ?

Professionnel : Après avec ce chef c'est difficile de garder un bon contact par la suite, il faut le prévenir longtemps à l'avance si on quitte l'entreprise, il faut que je lui dise en début d'année que la suivante il ne devra plus compter sur moi. Il ya très peu de personnes qui ont réussi à garder de très bons contacts avec lui, il y en a, mais les recommandations c'est compliqué... . Il me fera une lettre mais quand il aura digéré le fait que je quitte l'entreprise à la fin de l'année.

Intervieweur : Tu parlais de bonne ambiance, mais comment elle se crée entre vous ?

Professionnel : Ca c'est une question difficile... Comment elle se créer je sais pas... Il y a la part de la jeunesse qui fait que c'est un peu fougueux en cuisine, il y a de la bonne humeur... Mais cela compte la première année où je suis arrivée, les chefs de partie étaient plus vieux et l'ambiance était beaucoup moins bonne. Après le chef apprécie que les employés soient très investis, lui il faut que tout lui soit dû, vu que l'on est jeune et que l'on en a envie, on est toujours à côté de lui à l'aider, le soutenir, l'accompagner et il adore ça. Donc à partir du moment où lui est content alors la bonne ambiance vient de cela aussi je pense. Si lui est content alors on passe une bonne journée. Le sous-chef aussi est important en cas de coup dur, il y a des jours où c'est pas facile, il arrive en quelques mots à nous remonter le moral et mettre de la bonne humeur dans l'entreprise. Je ne sais pas si c'est le cas cette année mais les trois dernières années, on a réussi à avoir de superbes équipes.

Intervieweur : Est-ce que le repas que vous partagez ensemble dans l'entreprise vous permet de créer des liens ?

Professionnel : Je ne vais pas dire que cela aide à créer des liens... (hum) parce que on bosse déjà 18 heures ensemble par jours, donc les liens sont déjà plus ou moins présents. C'est vrai que c'est un moment appréciable.

Intervieweur : Le contexte doit être différent ?

Professionnel : Exactement, c'est la coupure, même si des fois on a pas le temps et on mange sur le bord du fourneau, parce que le chef est en cuisine et que si il est là tu peux rien faire, tu peux pas aller manger ni rien. Même si lui là-dessus il est très intransigeant, « les gars il faut aller manger » mais sur le personnel, c'est vrai c'est quelque chose... On a pris plus de mal sur le personnel que sur tout le reste des plats que l'on a envoyé aux clients ! On a un frigo pour le personnel exprès, le nombre de fois où il va au frigo, il fait tout sortir en disant « venez les gars, on va faire cela avec cela ». Lui il se prend plus la tête avec le perso que sur ses plats, là-dessus il est dur. C'est bien pour nous.

Intervieweur : Dans l'entreprise qu'elle est la personne qui confectionne le repas ?

Professionnel : Tout le monde en fait, on a un planning, avec chaque partie pour tel jour. Avec un roulement poisson, viande, garde-manger, par partie ca fait 3 à 4 repas du personnel à faire dans la semaine.

Intervieweur : Combien de temps la confection du repas peut prendre à peu près ?

Professionnel : Ca dépend si le chef met son nez dedans (*rire*), il y a du personnel qui ont déjà mis une journée à faire (ah oui quand même, ce n'est pas rien), oui parce que là-dessus il est méga intransigeant. Il veut que l'on mange bien... cela aussi c'est assez paradoxal, il veut que l'on mange bien, mais en même temps tout ce qu'il va au personnel, c'est que des restes et des parures de légumes, tout ce que l'on utilise pas pour envoyer aux clients, après en fonction de ce que l'on a on les traite et confectionne un plat quoi. A part tous les dimanches midi comme on est fermé le soir, lundi et mardi, c'est croque monsieur avec frite avec un apéro et bière avec du Ricard avant le service (*rire* général) cela met en forme. Donc à part le dimanche, c'est assez difficile, il faut faire bon mais avec des restes, mais lui aussi il n'a pas fait que des bons perso non plus *rire*. Un jour, je

ne sais pas ce qu'il nous a fait comme plat, il avait appelé ça, la « pastachuta » un truc comme ça, c'était un mardi, il y avait des restes de frites, de pâtes et de différentes, il a fait un mélange dans une sauteuse... Le problème c'est que avec lui, cela doit forcément être bon et il faut tout manger. On a déjà plusieurs fois arrêté des débuts de services, parce qu'il y avait des retours de perso qui n'avaient pas été terminés. En tant que cuisinier on fait l'effort de tout manger de notre côté parce que l'on sait qu'il faut le faire, mais les serveurs souvent ramènent le plat encore plein de leur salle de repas, on doit nous ensuite tout finir sous ordre du chef ou alors rien jeter pour l'utiliser encore une fois plus tard.

Intervieweur : Comme tu l'expliques, pourquoi vous ne mangez pas ensemble ?

Professionnel : Euhh je sais pas du tout... c'est très bonne question... c'est antérieur à mon arrivée.

Intervieweur : Vous mangez au même moment ?

Professionnel : Oui et non... Déjà le directeur de salle et les deux maîtres d'hôtels mangent en cuisine avec le chef quand on a pas le temps, c'est repas sur le passe. Alors que les serveurs mangent en haut dans une salle du personnel qui est prévu pour, avec les stagiaires et tout. Du coup au repas du personnel il y a toujours un plat qui monte pour la salle et un pour nous en bas. Après en général surtout l'été, la cuisine mange dehors, on a un petit escalier on profite du soleil et comme cela on peut manger et fumer en même temps. On profite d'une belle pause avec le soleil qui tape. Un jour le chef a pété un câble pour que l'on mange tous ensemble dans la salle en haut, mais c'est possible, il y a pas assez de place, les cuisiniers doivent toujours en à proximité de la cuisine parce que après si il y a personnes il pète un câble ! Donc c'est toujours resté comme ça, les cuisiniers restent en cuisine ou sur l'escalier pour manger et les serveurs mangent en haut dans la salle prévue.

Intervieweur : Donc tu avais parlé d'un repas que tu n'avais pas trop aimé et à contrario tu as le souvenir d'un repas personnel qui t'a marqué, cela serait quoi ?

Professionnel : Il y en a eu pleins, comme je vous dis, le chef s'embête vraiment pour le perso... j'ai le souvenir l'an dernier des tomates farcies, voilà il y avait acheté des tomates exprès pour nous avec de la viande hachée excellente, c'était

juste une tuerie. Pareil après les lasagnes qu'il fait... il cuisine traditionnel, mais il faut cela soit fait dans les règles de l'art. C'est ce qui est bien aussi, parce qu'à travers les repas du personnel, on apprend aussi à travailler.

Intervieweur : Oui j'imagine que les commis, stagiaires peuvent s'entraîner lors de la conception du repas ?

Professionnel : C'est pour cela qu'il s'investit aussi là-dedans, il trouve que justement, le repas du personnel, il faut pas le dénigrer, il faut le mettre en avant et à travers le repas du personnel, il nous apprend quelques bases et recettes de la cuisine classique.

Intervieweur : J'imagine qu'il y a des moments où cela peut-être festif, comme pour le nouvel an, Noël ?

Professionnel : Oui on change le repas, le plat reste traditionnel, mais à côté de cela il y avait du foie gras que l'on avait fait un peu avant... voilà, avec une coupe de champagne, c'était cool.

Intervieweur : Vous n'avez pas des menus préétablis à l'avance ?

Professionnel : Le chef voudrait bien que l'on fasse ça, mais c'est impossible... parce que suivant les restes les parures que l'on va faire, en fonction de lui aussi, parce que il voudrait que l'on définisse un planning à l'avance mais il nous changerait tout...

Intervieweur : De temps en temps cela t'arrive ne pas du tout avoir le temps de manger ? tu as combien minutes de pause ?

Professionnel : En soi on devrait avoir une demi heure, mais on a plus 20 minutes, les jours où il est pas là en fait on a plus de 20 minutes, mais bon les 90% du temps il est là, donc il faut rester dans la cuisine...

Intervieweur : Un repas du personnel idéal pour toi cela serait quoi ?

Professionnel : Ce qu'il se fait déjà... Dans le menu je verrai bien melon et jambon, c'est frais, je reste sur l'été parce que c'est toujours plus agréable, de la pastèque bien fraîche, avec ces fameuses tomates farcies et en dessert des bonnes religieuses des pâtisseries

Intervieweur : Tous les jours les pâtisseries élaborent un dessert ?

Professionnel : Ca leur a été un peu reproché, le dernier chef pâtissier on ne pouvait rien lui dire... mais cette année on avait un nouveau pâtissier un chef génial, du coup le sous chef a essayé de lui mettre un peu la pression de faire au minimum deux à trois fois par semaine un dessert pour le perso. Du coup la pâtisserie testait des trucs en mettant un apprenti qui passait la demi-journée à faire ça, c'était des desserts assez élaboré quand même.

Intervieweur : Donc pour toi c'est plus important le menu ? Que les conditions de la prise du repas, d'avoir un table et une chaise pour manger ?

Professionnel : Ouais ouais carrément, dans tous les cas on conserve la bonne ambiance tous assis sur nos marches dans l'escalier... une table et des chaises je m'en fiche, après c'est peut-être parce que j'ai été habitué comme ça.

Intervieweur : Donc tu manges jamais seul ? Est ce que cela te gênerait de manger seul de temps en temps ?

Professionnel : Ca dépend... c'est vrai que des fois j'aimerais bien manger seul après avoir passé une matinée de merde, ou tu t'es pris de trois tirs dans la tête... C'est vrai que de temps j'aimerais, mais tant que l'ambiance reste bonne cela me dérange pas.

Intervieweur : Est que tu dirais que la pause te met en conditions pour mieux travailler après ?

Professionnel : C'est possible... oui cela fait du bien quand on a le temps de couper avant de réattaquer. Après j'ai quand même du mal à me poser, si je vais m'asseoir sur les marches c'est que je suis vraiment claqué. Avant chaque service, le chef veut qu'on rectifie les sauces, j'adore sa philosophie, il explique que c'est une cuisine vivante. Donc c'est mon moment à moi, où je suis seul en cuisine, je rectifie mes sauces tout en mangeant sur mon poste, même si le chef aime pas trop cela et il me répète d'aller manger dehors... mais c'est un moment que j'apprécie.

Intervieweur : Est-ce que le fait que le chef s'implique pour votre repas, cela vous motive?

Professionnel : C'est vrai que en réfléchissant et en pensant à tout ça, même si il gueule toute la journée, il a un minimum de considération pour nous, il fait vraiment attention à son personnel. Il nous a toujours dit un truc c'est que le repas du personnel devrait être commercialisable dans un restaurant de routier ?

Intervieweur : Ah oui quand même, est ce que tu penses que c'est le cas du coup dans ton entreprise ?

Professionnel : En majorité oui, après quand il ya des restes, des restes... quand on fait une salade de riz à la c** avec tous les restes (rire) là-dessus non mais en même temps on est obligé, on reste rien enfin très très peu, à un moment donné j'ai vu un truc cela aussi il faudra peut-être pas trop le dire, avec le rouget on sert des moules, et certaines moules trop petites on les bloque à congel, puis à un certain moment quand on en a assez, on fait pour le perso des pâtes aux moules avec du jus de crustacé, c'est super bon. Donc à la base elles devaient servir pour le client, puis elles ont servies pour des pâtes chaudes, puis cela s'est transformé en salade de pâtes, puis le chef avait fait encore un truc derrière, enfin bref elles avaient servis quatre fois quoi... Tout cela pour pas jeter, je suis d'accord, enfin bon à la fin c'est délicat quoi...

Intervieweur : Tu penses quand même que tes repas sont équilibrés, variés?

Professionnel : Varié oui parce que le repas est différent pour tous les services, après équilibré je sais pas... il insiste à ce que l'on mange sa salade, il a trois types de salade dans le frigo, il y a de la salade pour les clients, mais aussi deux types de salade pour le perso, une fraîche et une autre pour des gratins de salade comme pour des gratins de pomme de terre, donc on mange sa salade tous les deux ou trois repas. Le matin, pareil, on allait ramasser les herbes chez [REDACTED] [REDACTED] donc, il a un jardin à [REDACTED], chez lui. Dans sa maison, enfin... c'est son jardin quoi, à côté de sa maison et là, il a... plus de... Enfin, ils diront mieux que moi, mais je sais plus combien, des milliers, d'essences, de plantes, de fleurs, de machins, de trucs (ouais), c'est... C'était génial. Tous les matins en plus, c'était sur la période estivale puisque c'était mon stage de BTS. Donc heu... (ah oui, bah là t'avais encore plus le choix...) tous les matins là, le soleil qui se levait, on arrivait à 6h là, on prenait le café, les croissants. Il nous donnait le café, les

croissants et puis après on partait bosser... J'allais dire [REDACTED], mais cela c'est... à suquette (?) là haut, c'était (d'accord). (Pause) Ouais, c'était génial !

Intervieweur : Juste, si tu faisais un parallèle entre... Tu l'as fait un petit peu, mais si tu pouvais le définir plus... Concrètement, entre le... Ce que vous servez au client et ce qu'on vous sert vous en tant que personnel. Genre, comment tu différencierais l'un et l'autre, au niveau du repas ? (Ca me paraît assez compliqué) Sans faire un parallèle, mais définir l'un et l'autre...

Professionnel : Bah définir, c'est deux types de cuisines différentes, comme heu... (Pause) enfin, bien-sûr, parce qu'on sert quand même du 3 étoiles Michelin au client, mais heu... à côté de ça, nous on ne fait pas de la... On ne fait pas de la me**e non plus, donc heu... comme je l'ai dit, comme le chef l'a dit heu... voilà, c'est comme un routier quoi, ouais voilà, il faut que ce soit commercialisable, déjà, ce mot là commercialisable, c'est quand même, cela veut dire beaucoup ! Et heu... donc oui, là dessus, non, c'est sûr que nous on ne mange pas du 3 macarons Michelin, cela c'est sûr, mais heu... Puis on veut pas hein, on s'en fout, voilà, on est là pour... Bien au contraire... On préfère des trucs qui nourrissent, qui soient bons et qui nourrissent, heu... On n'est pas là pour manger des trucs 3 Mac, mais à côté de ça, on mange... On mange extrêmement bien aussi quoi (d'accord).

Intervieweur : Et le chef, cela fait combien de temps qu'il est dans cette philosophie, on va dire, de vraiment faire attention aux repas du personnel, c'est récent ou... ?

Professionnel : Ca c'est... Enfin... (Y'a pas eu un truc..?) On n'a jamais vraiment abordé le sujet mais heu, je pense, de par son parcours, de par... (Pause) ouais, déjà de par son parcours, que heu... Que c'est depuis toujours (oui) parce que lui il a un... Il arrive à Fontjoncouse, il avait heu (pause) il avait rien quoi, il a tout construit, pendant 5 ans, il en a ch*é, pendant il faisait... Il faisait par semaine, quasi 0 couverts heu... Toute la semaine (oui). Donc heu... Comme il nous raconte, c'est pour cela que sur le gaspillage et tout il est méga rigoureux et intransigeant ouais ! Et heu... Parce que, parce que, pendant 5 ans et bah heu... Tous les, il nous racontait que tous les... Donc il faisait sa mise en place pour le début de semaine et tous les jeudis, arrivé le jeudi, il jetait tout et heu (ouais,

ouais). Il était obligé de jeter parce que bah forcément quoi (cela l'a marqué quoi...). C'est ça, cela l'a énormément marqué, donc je pense que... Que vu, en plus de ça, c'est quelqu'un qui aime heu... qui aime faire plaisir. Que ce soit n'importe qui, soit ces clients, soit son... ses employés, il est un peu plus dur avec eux, mais il aime faire plaisir aussi, donc c'est quelqu'un qui a le cœur sur la main, donc heu...

D'autant plus en cuisine, le personnel, voilà c'est quelque chose qui lui tien, qui lui tient vraiment à cœur. Voilà quoi...

Intervieweur : D'accord, et genre, enfin, juste, revenir vite fait sur ce que tu as dit, parce que tu as parlé de, genre tu disais pour toi, tu préfères manger un bon repas, tu as dit que le repas du personnel, tu savais que tu mangeais pas du 3 macarons, tu voulais pas parce que tu voulais un bon repas, un truc qui tienne et tout. Justement, bon, enfin qu'est ce qui...

Professionnel : Bah quelque chose qui soit... Qui soit bon, en terme de goût, bon ça, déjà. Et ensuite qui soit consistant quoi, quelque chose qui permette de bah d'assurer le service derrière (d'accord) parce que, c'est pas heu... bon heu, certes l'été on se fait des trucs un peu plus légers, des salades, des machins, salades composées. Et encore, les salades composées, on les compose vraiment, c'est à dire qu'on a la salade, on a les... on fait des oignons frit, on fait des garnitures à côté des... Des lardons sautés, des machins, des trucs. Pleins de trucs, mais cela reste une, enfin... On compose sa salade, tu... C'est consistant, voilà cela reste consistant, et c'est vrai que la plupart des plats qu'on fait bah, cela reste consistant, c'est heu... C'est de la... Pour les plats de poissons, donc on faisait, c'est de la brandade, parce que c'est vrai qu'avec toutes les parures de poisson qu'on a parce que... Y'en a pas mal, bah là pareil, on les retravaille, on les monte avec de la crème, de la purée, là et on fait une bonne brandade à l'huile d'olive, cela suffit quoi. C'est consistant, c'est bon et puis tout le monde en mange et puis... Enfin, tout le monde en mange, cela aussi c'est... C'est difficile *rires* parce que tout le monde n'aime pas tout...

Intervieweur : Et vous adaptez ? Vous adaptez quand même les repas au... ?

Professionnel : Heu... Mis à part heu... (Pause) On a une musulmane dans l'équipe, qui là oui, nous, quand il y a du porc bah on lui fait autre chose. Mais

sinon, non on adapte pas. (Ouais) On peut pas se le permettre, enfin déjà, nous on... On est assez ric-rac pour le temps. Enfin déjà on consacre énormément de temps au personnel et c'est assez difficile de le caser entre... Dans la mise en place et tout, si on devait, pour chacun, je veux dire "ouais lui il mange pas ça, lui il mange pas ça, lui il mange pas ça", on s'en sortirai pas. (Bien sûr)

Intervieweur : Est-ce que tu penses que le repas du personnel cela vous met en bonne condition pour après assurer le service ? Ou c'est la pause ?

Professionnel : Ouais, c'est le moment et le repas, ouais, je pense que c'est les deux. C'est l'ensemble le... l'ensemble cumulé qui... Qui met en bonne ou en mauvaise condition d'ailleurs, parce que c'est vrai qu'un mauvais repas, enfin mauvais... Non, pas mauvais en termes de... Enfin un repas du personnel qui se passe mal, c'est-à-dire le chef qui est là, qui fait ch**r, qui gueule, qui heu... Parce que justement, le personnel a pas été fini, il nous fait, il nous force à manger, à machin alors qu'on a pas forcément envie, c'est vrai que cela contrarie un peu ton service et le service, enfin... Bah déjà lui cela l'énerve, et nous bah, c'est vrai que cela nous met pas forcément... Ouais, t'arrive à la pause, et encore, si t'as la pause, parce que y'a des jours où on a pas de pause, mais ouais, voilà, la pause, t'es content. (Cela fait une sacrée journée quoi...) Hum !

Intervieweur : Et, des fois, t'as le contrecoup, à 2h, d'avoir peut-être trop bien mangé, justement parce t'as, peut-être t'as... Tu t'es un peu forcé à manger et que t'en peux plus...

Professionnel : Pas à 2h, mais c'est souvent, le contrecoup du repas, ouais c'est souvent juste après en fait. C'est pour cela que moi j'évite de me poser (oui) parce que... Bah c'est vrai que les mecs qui se posent dans les escaliers, ils fument leur clope... Ouais, y'en a qui s'endorment hein *rires* Donc, c'est vrai que, bah ouais, de trop manger puis de se poser, c'est vrai, alors que toute la matinée on a couru, ouais... y'a souvent le contrecoup.

Intervieweur : D'accord. Et en général heu... Tu travailles plus en coupure ou en continu ?

Professionnel : Heu bah... (Pause) En coupure, on essaie (coupure oui) parce que normalement on est prévu en coupure, après, quand on fait des continues,

c'est... Continue, c'est 7h et demi heu... 1h du matin, donc heu... On essaie d'éviter. (Pause) C'est qu'on a vraiment pas le choix, enfin, pas le choix c'est-à-dire que soit le chef est là et... Et il y a des jours où il a envie... Comme je vous dis, il a envie de faire ch**r et donc bah... Il va être là, il va traîner, après le service il va... Il avait des essais à faire, bah au lieu de les faire pendant le service, il va au bureau pendant le service, ou je sais pas quoi faire ou machin... Il va revenir après le service alors que t'as commencé à nettoyer, il va tout te refaire ressortir et puis là... Là tu sais que y'a des jours où... (Pause) Tu restes... Enfin, c'est vrai que pendant l'entreprise, je trouve que il y a une chose qui est pas tellement top, c'est qu'on perd énormément de temps pour... Sur beaucoup de choses je trouve. (D'accord) Alors, autant on est efficace sur le temps de travail, c'est-à-dire que heu... Enfin, on démarre à 7h et demi, mais on démarre pas à 7h30 pour rien, c'est parce qu'il y a du boulot jusqu'à 11h/11h et demi. Mais à côté de ça, sur les périodes un peu creuses, bah c'est vrai que... Bah, peut-être parce qu'on est à fond sur ces périodes là, à côté y'a un peu de relâchement et du coup bah, cela traîne ou, même sur le nettoyage, on peut le faire plus rapidement et partir plus vite. Encore, quoi que cette année, enfin l'an dernier cela c'est un peu amélioré là dessus, mais bon, c'est vrai que dès que le chef est là dans les parages en cuisine, forcément, y'en a 2/3 qui sont là à ses côtés mais tout le monde peut pas être avec lui (bien sûr), du coup les autres, il traînent dans la cuisine à (Pause) faire semblant de nettoyer, et encore, parce que le chef il aime pas trop qu'on nettoie pendant qu'il est là non plus... Donc on a pas le droit de nettoyer quand il est dans la cuisine, donc heu... (Pause) c'est compliqué, c'est vrai qu'on fait des continues des fois... Pour rien en soi, enfin pour... Pour trois broutilles quoi.

Intervieweur : Et cela arrive assez souvent que vous n'ayez pas de pause ou... ?

Professionnel : Non, non c'est ... c'est heu ... de moins en moins ... y'a eu des années enfin la première année où j'étais là ouais heu ... on en a fait pas mal ouais heu comme en été heu ... et y'a deux ans, y'a deux ans on a eu une période où on était que sept en cuisine (pause) heu là on était beh ... il était tout seul le mec, il était tout seul au garde manger on était deux au poisson donc heu... mon commis et moi et à la viande y'avait le sous chef donc heu ils étaient trois ouais y'avait le sous chef parce que y'avait des mecs qui étaient en maladie et des mecs

qui s'étaient barré machin et tout donc y'avait le sous chef et deux heu ... deux demi chefs de partie (d'accord). Là, là ... à cette période là on était pas mal continu mais bon ... c'est vrai que quand on le faisait, je préfère moi faire une continu et savoir pourquoi on le fait que faire une continu parce le chef il a fait ch**r sur de la salade ... cela aussi la salade (rires) mais Voilà.

Intervieweur : Et du coup tu manges quasiment tout le temps deux fois dans ton entreprise en fait par jour ?

Professionnel : Oui ! (d'accord)

Intervieweur : Même chose midi et soir du coup ?

Professionnel : Non cela change ... (pause). Là-dessus on essaye de rester varier quand même !

Intervieweur : Et heu... Est-ce que tu aimes manger dans ton entreprise ou tu préférerais manger chez toi par exemple ?

Professionnel : Non ... Non j'aime bien non, bah comme je disais c'est une ambiance c'est un moment convivial qu'on partage ensemble et cela permet aussi heu ... un peu comme les sorties qu'on fait à côté de, de, de ... d'avoir heu ... d'apprécier les, les, les gens mais autrement qu'au travail, là même si ... même si on reste sur le lieu du travail cela permet de parler d'autre chose !!

Intervieweur : Après tu dis que tu côtoies certains employés 18 heures mais, par exemple... tu vas peut être pas partager avec les pâtisseries toute la journée (Exactement ouais !) et le repas du personnel cela te permet peut être de créer d'autres liens (Oui voilà exactement !) même avec d'autres serveurs... voilà... (C'est cela !) qui sont pas forcément au dessus ou en dessous de toi au niveau de la hiérarchie quoi ?

Professionnel : Non là-dessus... là-dessus c'est, c'est bien et heu... bah d'ailleurs cela c'est heu... c'est heu... bah à la fermeture, à la fermeture... donc heu... la fermeture est assez longue chez nous on fait heu une semaine de nettoyage donc c'est une semaine où on démonte tout, heu... on récurer tout les frigos les machins, les moteurs afin on démonte tout quoi ! (rire) Et heu... et donc heu... là on mange tous ensemble dans la salle de restaurant donc heu... sur une

grande table ronde là donc heu c'est vrai que... que là, là c'est vrai que c'est vrai que c'est des moments appréciables parce que donc heu ... on a une journée, avant la fermeture, on a une journée totale où on traite toute la cam, toute la cam qui reste on fait tout les personnels machin et tout où on englobe certain enfin on voit en fonction de... enfin qu'on en ai assez pour toute la semaine et après tous les midis et tous les soirs on mange ensemble heu... autour heu... autour de la table mais vu que c'est du nettoyage on a pas d'impératifs de services et tout on passe heu... on passe presque une heure à table, on a le fromage etc. enfin c'est vraiment des moments heu... (Pause) ... (Agréables ?) ouais vraiment agréables ouais !

Intervieweur : Et ça, cela arrive tous les ans donc ?

Professionnel : Ouais tous les ans ouais, tous les ans à la fermeture. Et heu... et un peu à l'ouverture aussi parce que avant qu'on ouvre pareil on mange tous ensemble dans la salle de restau !

Intervieweur : Et euh on disait tout à l'heure heu... par exemple les moments un peu spéciaux heu... est ce que par exemple pour les anniversaires ou quoi vous faites quelque chose en particulier ?

Professionnel : Heu... Beh... cela ouais ! Tout ce qui est anniversaires tout ça, cela se fait sur le, le fameux dimanche midi en fait sur les apéros c'est souvent le mec

à qui c'est son anniversaire qui paye sa bouteille de champagne enfin son champagne (*rires*) cela fait pas beaucoup mais heu... qui paye son champagne ou son truc et là pareil, donc heu... voilà donc... bah si il est assez ancien dans l'entreprise bah il a un petit cadeau, un petit cadeau de la part de l'entreprise bon... si il vient d'arriver non. Mais après ouais, c'est pareil... le dimanche aussi c'est un moment assez heu... assez particulier, assez festif parce que déjà on est fermés dimanche soir donc on a pas... enfin on a quasiment pas de production, si on arrive à ce démerder on produit quasiment pas le dimanche matin on fait que du conditionnement pour heu... pour être... bah pour heu... forcément pour conserver les trucs le dimanche soir, lundi, mardi c'est voilà... parce que on ouvre mercredi matin. On fait quasiment que du conditionnement, on finit vite fait deux trois mises en place qu'il y a à faire pour la heu... la matinée et c'est souvent plus

cool et puis le chef il arrive pile à l'heure de l'apéro à 11h30 donc il vient pas nous faire ch**r avant (ahah) voilà c'est, c'est heu... bah les dimanches matins c'est agréable ouais, c'est sympas et puis le moment qu'on passe c'est vrai que de 11h30 heu... bon cela dépasse souvent un peu mais heu... de 11h40 on va dire à 12h20 c'est-à-dire presque 40 minutes, plus de 40 minutes heu... là on est ensemble à boire l'apéro à partager donc autour du passe toujours tous en cuisine (Cuisine, salle etc. ?). Tout le monde : cuisine, salle, réception, femme de chambre heu... mec de l'entretien... (tous les dimanches ?). Tous les dimanches ouais !

Intervieweur : Bah du coup est-ce que cela recréer un esprit un peu familial ?

Professionnel : C'est cela ouais !

Intervieweur : Donc en fait cela fait, fin heu... par rapport à la cohésion cela va faire quelque chose fin... je sais pas tu vas... ?

Professionnel : Ouais après c'est, c'est un peu spécial parce que vu qu'il y a le chef qui est présent, qui est là machin faut l'écouter faut... c'est lui qui a la parole faut écouter et voilà. Mais c'est vrai que c'est... oui en terme de cohésion, en terme de partage aussi c'est heu... c'est sympas quoi (Hum) on parle de tout et de rien, voilà après c'est vrai que c'est souvent à ces moments là que le chef nous fait ses discours (les briefings ?) ouais voilà quand il a des choses à nous dire, en bien ou en mal, c'est lui qui... qui voilà (D'accord). C'est vrai que c'est sympas parce qu'il y a vraiment tout le monde même des fois y'ales épouses de certaines personnes qui viennent, voilà qui heu... ou c'est... (ok) c'est sympas.

Intervieweur : Ca reste assez paternaliste comme management ?

Professionnel : Ouais ! (D'accord) ouais, ouais, là-dessus ouais. Un peu comme chez... bah je vais pas dire comme chez ■■■■ parce que chez ■■■■ c'est différent, c'est... moi je... je vous laisse en parler avec eux mais... c'est vrai que... ouais.

Intervieweur : La hiérarchie est présente en fait ?

Professionnel : Oui, ah oui le chef lui heu... (c'est son bébé, son restau heu...) exactement c'est cela ! C'est heu... c'est son bébé, fin voilà... il heu... je pense il le

montre pas dans sa cuisine devant son apprenti mais voilà il est prêt à mourir pour ça, il a... il a tout construit de ses propres mains et voilà... on peut pas lui enlever tout cela ! Il en a ch**er pendant cinq ans son truc et... il est MOF, la première, la deuxième, la troisième étoile et heu... il c'est tout construit quoi parce que c'est vrai que pour faire venir des gens du monde entier à [REDACTED] voilà quoi...

Intervieweur : Et du coup le seul moment où il délègue un peu c'est le moment du repas du personnel ? Où quelqu'un prend l'initiative de faire quelque chose.

Professionnel : Y'a heu... il délègue pas mal là-dessus c'est vrai, ouais, ouais c'est vrai que en terme d'initiatives ouais c'est heu... là-dessus ouais... mais après il délègue aussi enfin il est obligé de déléguer pour le reste mais heu... c'est vrai que le repas du personnel c'est un moment où heu... il délègue pas mal et puis qu'il aime bien parce que justement heu... il fait que y'a des initiatives, y'a des idées nouvelles enfin voilà... fin voilà on peut faire ce qu'on veut du moment que... avec ce qu'on a on peut faire ce qu'on veut donc heu... c'est vrai que cela aussi il aime bien, cet esprit de créativité donc heu... et heu... là-dessus il nous laisse faire après il faut que ce soit bon (*rires*) parce que par contre si c'est pas bon heu... bah c'est pas bon pour toi (*rires*) (on peut se faire plaisir, fin créatif mais bon quoi !). Ouais et heu... et là-dessus une chose qui est bien aussi c'est que... il a jamais, jamais interdit, fin mise à part les truffes machin, mais jamais interdit aucun heu... on peut tout utiliser quoi ! On peut heu... quand on fait heu...

je sais pas mais quand on fait les gratins, les trucs... les pâtes... on peut utiliser la crème etc. La crème dans certaines entreprises on l'utilise pas etc. voilà. On peut utiliser quatre cinq litres de crème, on peut fin... (il vont pas l'interdire quoi). Non du tout, heu... y'a des fois où justement on a bien géré son frigo personnel et donc y'a des jours où on est obligé d'acheter de la marchandise pour heu... pour le personnel que se soit... bon souvent... on achète des saucisses, des machins mais on se fait plaisir y'a des fois on se fait des rôtis, on s'était acheté un jambon entier et on l'a cuit basse température avec des herbes et tout machin et heu... voilà on s'est fait des poitrines de porcs, et heu... (hum). Et là-dessus il a jamais, jamais rien dit et bien au contraire il nous pousse là-dessus. Après bien sûr faut que là beh... le frigo du perso soit vide et pas qu'il y est une tonne de truc en train

de se périmer dans le frigo et qu'on mange pas... faut d'abord la priorité de passer ce qu'il y a dans le frigo perso et après on achète autre chose.

Intervieweur : Alors question un peu générale : Est-ce que tu penses qu'un bon repas du personnel dans une entreprise pourrait t'inciter à rester fin... hormis le salaire, les heures etc. ?

Professionnel : Moi je pense que heu... actuellement c'est heu... c'est pas une priorité mais heu... c'est une part importante !

Intervieweur : Ce serait quoi les points clés pour toi, qui te font rester dans une entreprise ?

Professionnel : Bah les points clés heu... bon je vais pas parler de salaire parce que bon... c'est pas mirobolant non plus fin on est pas... dans ce genre d'établissement on est pas là pour le salaire heu... bon après heu... surtout le, le... la technique, la manière de heu... (ce que tu apprend quoi ?). Ouais exactement ! Et après l'ambiance je pense en deuxième heu... en deuxième point parce que c'est vrai que... une entreprise où tu te plais pas bah... ou t'as pas envie d'y aller ben c'est pas la peine d'y rester. Et heu... ouais le repas, le fait de... le repas... fin je mettrais un peu sa dans l'ambiance dans le partage machin... et c'est que le repas du personnel vient la aussi quoi (D'accord). Après le salaire, bah le salaire... on peut l'y mettre mais heu... voilà je bosse pas pour le salaire cela c'est sûr ! Je bosse pour ce que j'apprends (D'accord).

Intervieweur : Ok donc c'est vraiment l'apprentissage, l'ambiance et dans l'ambiance tu mettrais le repas du personnel ?

Professionnel : Ouais voilà ! Ouais l'ambiance, le repas du personnel et tout ces à coté là qui sont un peu englobés dans l'ambiance et heu... les moments de partage avec les autres (D'accord).

Intervieweur : Bien... Beh merci beaucoup pour le temps accordé et pour tes réponses.

Annexe O : Classement des participants en fonction des entretiens

Interview	Professionnels
Entretien 1 (01.03.2018)	Responsable
Entretien 2 (05.03.2018)	Employé
Entretien 3 (06.03.2018)	Responsables et employés
Entretien 4 (07.03.2018)	Responsable
Entretien 5 (07.03.2018)	Employé
Entretien 6 (07.03.2018)	Responsable
Entretien 7 (08.03.2018)	Responsables et employés
Entretien 8 (12.03.2018)	Propriétaire, Gérant
Entretien 9 (16.03.2018)	Propriétaire, Gérant
Entretien 10 (17.03.2018)	Propriétaire, Gérant

Pour les tableaux d'analyse qui vont suivre, les participants aux entretiens ont été classé en fonction de leur poste dans l'entreprise (voir ci-dessus). Les tableaux d'analyse ont été découpés par types d'entretiens (semi-directif et focus groupe) et par types de profils, c'est pourquoi la synthèse horizontale est la même pour l'ensemble du tableau d'analyse des entretiens semi-directifs et pour le tableau d'analyse des focus groupes.

Annexe P : Tableau d'analyse des entretiens semi-directifs

	Entretien n°8	Entretien n°9	Entretien n°10	Synthèse horizontale
Enjeux	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	
Managérial	<p>« Hier, il y avait ça, aujourd'hui, va falloir un peu varier hein »</p> <p>« La pause repas c'est quelque chose dans la restauration de primordial. »</p> <p>« le serveur il a pas bouffé tout court, ou alors il a mal bouffé et quand il arrive au service bon ben... Il a une piètre opinion de son patron et de son resto »</p> <p>« Oui, toujours, toujours ensemble. Mais cela par contre, partout. »</p> <p>« C'est un moment de convivialité aussi quoi, même si la bouffe est dégueulasse, ils se réunissent »</p> <p>« Alors on discute des trucs dont on ne discutera pas après pendant le travail »</p> <p>« J'ai rarement vu des gens s'isoler pour manger »</p> <p>« pour moi c'est très, très, très, très important quoi. [La cohésion d'équipe] »</p> <p>« cela facilite l'adaptation de chacun, rencontrer quelqu'un, une ou deux personnes, avec qui ils ont peut-être des trucs en commun »</p>	<p>« On y accorde beaucoup d'importance parce qu'on défend déjà des valeurs dans notre assiette pour les clients donc on défend les mêmes valeurs pour notre équipe donc ils ont que des produits frais »</p> <p>« quand elle arrivait avant le petit déjeuner elle pensait d'abord à faire manger son personnel et après ses clients »</p> <p>« Mais moi je pense que le repas est aussi pour un échange d'équipe et cela intervient dans l'osmose de l'équipe »</p> <p>« ils communiquent mais je pense qu'ils communiquent moins que on communiquait quand on n'avait pas le téléphone »</p>	<p>« On tient à ce que le chef de cuisine touche à la confection du repas, pour que ce soit équilibré, on n'oublie pas que avec le chef, la cuisine c'est notre cœur de métier, quand on aime faire plaisir à ses clients, il faut aussi faire plaisir à ses employés »</p> <p>« Que en cuisine ils aient plaisir à faire le repas pour leurs collègues et pour eux-mêmes, puis à le manger à passer un bon moment »</p> <p>« Le repas c'est un mode de management, pendant le repas on peut débriefer, les encourager, c'est une gestion des ressources humaines »</p> <p>« Considérer les repas, c'est faire passer un message quelque part, que l'on prend aussi en considération les équipes »</p> <p>« Le chef de cuisine élabore avec des chefs de parties de façon à ce que les repas soient équilibrés sur la semaine »</p> <p>« Ce ne sont pas juste des restes, c'est presque un restaurant à côté du restaurant »</p> <p>« Il y a plus de hiérarchie au cours des repas, les responsables des services demande à ce que toute la brigade et le service de salle mange ensemble, que les équipes soient mélangées, et les chefs de services ne mangent pas juste ensemble également »</p> <p>« Les chefs de services essaient de parler d'autre chose que du service, que ce soit un échange un peu plus informel, hors cadre professionnel alors que nous sommes encore dans l'établissement »</p>	<p>* Le repas du personnel par sa qualité dépend de l'importance que les chefs de cuisine lui accordent</p> <p>* Satisfaire son personnel pour satisfaire la clientèle</p> <p>* Débriefing</p> <p>* Favorise les échanges pour rompre avec le travail</p> <p>* Importance de créer une atmosphère conviviale</p>

	Entretien n°8	Entretien n°9	Entretien n°10	
Enjeux	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Synthèse horizontale
Social	<p>« Nourrir le personnel, selon l'activité bien entendu »</p> <p>« les gros jours où y'a pas trop de temps, les jours de mise en place et tout ça, c'est plutôt du plat Transgourmet, avec l'entrée, le plat et le yaourt derrière etc. Et les jours où y'a un peu plus de temps, c'est le plat comme on dit, comme à la maison »</p> <p>« dans certains restaurants, y'en a même qui arrivent à ne pas nourrir le personnel. D'autres qui font une espèce de tambouille pas possible »</p> <p>« Y'en a même des restaurateurs qui prennent la Sodexo ou des gens comme cela pour nourrir le personnel »</p> <p>« en général, les trucs de chaîne, (...) il [le personnel] choisit ce qu'il y a à la carte. »</p> <p>« Parce qu'eux [les cuisiniers], ils ne feraient jamais de légumes si on les écoutait, le repas du personnel, le grand classique c'est le gratin. »</p> <p>« Celui qui va montrer la dernière connerie sur le portable, en général. Et puis après y'a tout ce qui est sport. »</p> <p>« Des discussions que pourraient avoir des étudiants »</p>	<p>« Tout le monde en même temps »</p> <p>« les jeunes en temps partiels et même les jeunes qui sont étudiants préfèrent manger ici »</p> <p>« Bien sûr ! Je vois pas pourquoi ils seraient moins bien installés que les clients »</p> <p>« après c'est en fonction aussi des plats du jour qui restent, des desserts du jour qui restent pour qu'il n'y ai pas de pertes, faut faire aussi en fonction de cela mais comme on fait que du frais »</p> <p>« Le repas alors rassurez-vous ... le repas souvent c'est cinq minutes et la pause cigarette et téléphone c'est vingt-cinq minutes »</p> <p>« Parce que certains mangent très peu et fument beaucoup »</p> <p>« on communique toujours un peu mais c'est vrai qu'on a toujours les portables à côté quoi »</p> <p>« dix minutes pour manger et vingt pour prendre l'air. »</p> <p>« Oui c'est important même souvent on partage souvent un verre ensemble ... C'est important de se connaître aussi en dehors du restaurant quoi »</p> <p>« Noël et nouvel an ouais on fait des buffets dinatoires avec toute l'équipe... Toute l'équipe est conviée à venir et là on prend 1h de pause, là on est plus tranquille »</p> <p>« les repas de Noël et du nouvel an ouais c'est cela qui nous marque »</p>	<p>« Avant c'était la grand-mère du chef qui cuisinait, maintenant ce sont les cuisiniers qui font pour le personnel »</p> <p>« on a deux services proposés par repas du perso comme il y a tout de même 70 employés »</p> <p>« Le repas c'est un mode de management, pendant le repas on peut, les encourager, c'est une gestion des ressources humaines »</p> <p>« Ce ne sont pas juste des restes, c'est presque un restaurant à côté du restaurant »</p> <p>« Il n'y a pas un repas particulier par semaine, mais le dimanche on a une pâtisserie, c'est le moment où on prend un peu plus le temps de profiter. »</p> <p>« Sinon le lundi on a l'association qui propose des activités collectives »</p> <p>« On a un repas caritatif où toutes les équipes participent bénévolement, cela permet de mêler les postes des équipes c'est une ambiance conviviale en plus »</p> <p>« Le repas des vendanges, on apprend aux employés comment on fait le vin. »</p> <p>« Grâce à ces repas extérieurs on arrive à garder une ambiance familiale, même s'il y a une hiérarchie, il y a beaucoup de convivialité, on connaît tous les membres de l'équipe »</p>	<p>* Temps de pause et prise alimentaire pas toujours respecté, il y a des jours où « il n'y a pas le temps »</p> <p>* Conditions de prise alimentaire « spartiates »</p> <p>* Travail qui empiète sur la pause (il n'y a pas de réelle déconnexion)</p> <p>* Activité secondaire : fumer</p> <p>* Les infrastructures ne sont pas adaptées pour que tout le personnel mange ensemble ce qui ne facilite pas les échanges relationnels</p> <p>* Communication moindre</p> <p>* Repas spéciaux et marquants sont fédérateurs</p> <p>* Les échanges et la convivialité sont plus présents à ces repas du personnel « spéciaux »</p>

Entretien n°8		Entretien n°9	Entretien n°10	
Enjeux	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Synthèse horizontale
Commercial	« Une entrée, un plat, un dessert »	« Tout le monde de bonne humeur je pense que c'est le mieux pour réussir un service »	« Un bon repas partagé ensemble, avec des bons produits. »	* Un moment partagé * Produits frais et cuisinés * Besoin de variété * Les conditions de prise de repas sont assez annexes * La priorité est donnée aux clients * Cohérence recherchée entre les produits proposés aux clients et ceux proposés aux personnels (ex : produits frais...) * Éviter autant que possible le gaspillage * Manger rapidement pour pouvoir faire une activité secondaire (ex : fumer, téléphoner...) * Le repas du personnel permet aux apprentis d'apprendre des techniques ou d'être créatif * Le repas du personnel permet de tester les plats de la carte * Goûter la carte est une force de vente, avis personnel sur les plats
	« ce n'est pas des plats très élaborés... C'est plutôt des plats, je dirais, mijotés... Ou avec des morceaux qui sont pas de première qualité. »	« moi je ne veux pas qu'ils mangent des trucs qu'on défend pas ici »	« C'est notre* La cœur de métier, nous sommes restaurateurs, il faut rester cohérent, en proposant des repas de qualité. »	
	« cela a permis au personnel de varier, comme cela de repas »	«c'est pas normal qu'on leur fo***e du congelés alors qu'on défend autre chose »	« Repas assez rapide, qui dure, 30 minutes, qui est obligatoire, elle n'est pas plus longue, mais moins longue non plus »	
	«ce qu'ils attendent, c'est les repas comme à la maison quoi. »	« Oui en général c'est les mêmes produits »		
	«se servir avec ce qu'ils proposent à la carte, ou à leur menus. D'autres font un repas spécifique pour le repas du personnel (...)c'est souvent dans les petites affaires ou les très grosses. D'autres (...) utilisent plutôt ces restaurateurs je dirais, tout prêt qui sont Transgourmet ou Brake.»	« Oui je ne vais pas vous dire moi mais c'est plus voilà dix minutes pour manger et vingt pour prendre l'air. »		
	«Parce qu'ils [les employés] reprochent généralement, c'est de pas goûter les plats qu'il y a à la carte.»	« Quand on change les cartes voilà on met tous les plats et ils goutent »		
	«mon fils le fait, il dit bon, y'a un nouveau plat à la carte, demain, vous le goûterez»	«comment ils peuvent au service conseiller [...] s'ils ne l'ont jamais mangé ? Ce n'est pas possible quand on a le goût on en parle autrement »		
	«Il peut y avoir un restaurateur qui fait très bien à manger à ses clients et qui fait mal bouffer son personnel.»			
	«comparer le repas que mange le client et celui que mange le personnel, cela n'a strictement rien à voir»			
	«ils s'éclatent plus à cuisiner pour un client que pour le personnel et cela devrait pas quoi. Il devrait aussi satisfaire ses collègues de travail. »			

		Entretien n°8	Entretien n°9	Entretien n°10	
Enjeux	Économique	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Synthèse horizontale
		<p>« Quand vous leur proposez des repas du personnel qui sont corrects, ils vous en sont grès quelque part »</p> <p>1 – Le salaire</p> <p>2 – Repas du personnel « parce que y'a pas de bagnole, y'a pas de portable... »</p> <p>« Il doit avoir une rotation de ses serveurs gigantesque [s'il nourrit mal son personnel] »</p> <p>« Moi je dis qu'un personnel bien nourri, c'est un personnel satisfait. »</p> <p>« quelqu'un qui nourrit mal son personnel, il va... Enfin je ne pense pas qu'il puisse s'attendre à ce que le personnel lui fasse de cadeaux non plus. Ils ne vont pas... Ils ne vont pas travailler dans la joie et la bonne humeur comme on dit. »</p> <p>« un personnel bien nourri, c'est un personnel qui est plus heureux de travailler quoi »</p> <p>« Je suis sûr que ce qu'ils [les clients] ont dans l'assiette cela peut être très bon et le personnel, à mon avis, il est pas motivé quoi »</p> <p>« le personnel n'est même pas nourri ou mal nourri. Bon par contre, vous le voyez à l'ambiance quoi. »</p>	<p>« L'ambiance familiale qu'il y a ici, tout le monde est soudé »</p> <p>« l'employé il faut qu'il soit bien dans ses bottes, en bonne santé pour s'occuper des clients »</p> <p>« Ce n'est pas le seul facteur mais je pense que cela influe »</p>	<p>« Je pense que c'est une question d'organisation et de volonté c'est vraiment de satisfaire au mieux nos convives en essayant de favoriser le bien-être de nos convives, ce n'est pas satisfaire nos convives à n'importe quel prix, et je pense que cela a toujours été l'ADN de la maison et je pense que cela restera comme ça, ce qui nous importe c'est que l'équipe soit au mieux, pour qu'il puisse s'épanouir, pour qu'il puisse partir un jour en ayant vraiment vécu une belle expérience chez nous et que cela lui donne des ressources pour son avenir »</p> <p>« Les employés nous le rendent bien, ils sont fidèles »</p> <p>« C'est une petite parenthèse qui permet de donner une bonne énergie » « D'apporter du plaisir » « C'est notre métier de leur procurer du plaisir et de leur faire passer un bon moment, le dimanche on a un verre de vin »</p>	<p>* Le repas du personnel n'est pas un facteur direct, déterminant dans la fidélisation</p> <p>* Le repas du personnel participe au bien-être des salariés et indirectement à la fidélisation</p> <p>* Une entreprise qui fait attention au repas du personnel, fait donc attention à ses employés</p> <p>* Le repas du personnel n'est pas un facteur principal dans la motivation des salariés</p> <p>* Le repas du personnel participe au bien-être des salariés</p>

		Entretien n°8	Entretien n°9	Entretien n°10	
Enjeux		Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Synthèse horizontale
Santé publique		<p>« Là c'est, et y'en a de plus en plus qui nourrissent plus le personnel quoi, carrément... »</p> <p>« demi-heure de pause, après 5h de travail, c'est la... La convention collective »</p> <p>«ceux qui arrivent en fermeture en général, alors eux ils prennent la pause avant, ils prennent le repas avant »</p> <p>« Les gens ils veulent manger équilibrer, ils savent que bon après ils ont une activité physique, ils travaillent debout etc. »</p> <p>« Donc l'équilibre alimentaire bon, vu le prix qui est attribué au gars en cuisine qui fait le repas du personnel, il est certain que l'équilibre alimentaire, autant on va pouvoir le trouver du dessert parce que on peut avoir des desserts lactés, des fruits, des choses comme ça... »</p> <p>« Mais bon, ils peuvent arriver à manger équilibré [dans les fast-food] (...)Donc il faut savoir compenser chez soi... »</p> <p>« je suis désolé, la malbouffe, elle est pas où on croit (...) je préfère bouffer un hamburger avec des frites de chez McCain et un coca, et un sunday plutôt que la tambouille de chez Transgourmet ou Brake France »</p> <p>« Ils ont les kilocalories comme les clients, donc ils regardent »</p> <p>« Plutôt moins bien [équilibré], parce que bon, je vois chez mon fils, les chefs, si je les retiens pas, c'est des trucs gras »</p>	<p>« Une demi-heure avec le repas »</p> <p>« Pour moi y'a deux bases c'est bien dormir et bien manger ! Autrement on n'est pas efficace »</p> <p>« souffler et après on se met à bloc dans le service. On se détend trente minutes et après quand on revient à 11h30 heu ... on y va »</p> <p>« l'avant match... Voilà c'est la préparation d'avant match ! »</p> <p>« Mais c'est un problème ouais parce que certain s'ils n'ont pas l'estomac plein bah ils sont moins efficaces »</p>		<p>* Temps de 20 minutes minimum obligatoire respecté au maximum</p> <p>* La pause repas n'est jamais réellement coupée du travail (Répondre au téléphone, débriefing...)</p> <p>* La pause repas n'est pas tous les jours respectée (fluctuation de l'activité)</p> <p>* Manger et prendre une pause permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - être efficace - être productif - donne de l'énergie - recharger les batteries - prendre des forces <p>* Pour être efficace il faut que l'estomac soit plein</p> <p>* Manger permet de limiter les erreurs car la concentration est meilleure</p> <p>* Manger permet d'être plus opérationnel</p> <p>*La pause permet d'être plus concentré ensuite</p>

Enjeux	Entretien n°8	Entretien n°9	Entretien n°10
	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant	Propriétaire, gérant
Les améliorations	« C'est plutôt dans les grand hôtels-restaurants où on est, où le personnel est le plus mal nourri » « Des salles de repas du personnel c'était glauque, et ce qu'on y bouffait, c'était du même acabit quoi. »		<ul style="list-style-type: none"> * Rendre l'espace pour manger plus convivial * Proposer des espaces mieux adapter pour manger * Organiser le temps par la mise en place de planning
Les contraintes	« Le principe du repas du personnel n'a pas évolué heu... En la matière de façon gigantesque. » Pour vous faire bien manger le personnel avec des morceaux qui soient de poissons ou de viande etc. C'est très difficile parce que les coûts de revient évidemment augmentent. » « Comme disait le chef, il me disait, voilà ce qu'on m'alloue, moi je ne peux pas faire mieux quoi. »		<ul style="list-style-type: none"> * Espace pour manger trop petit et inadapté * Budget contraignant * Manque de temps

Enjeux	Entretien n°1	Entretien n°4	Entretien n°6	Synthèse horizontale
	Responsable	Responsable	Responsable	
Managérial	<p>« Cela me permet aussi de temps en temps de, de donner des consignes, parce que c'est un moment où j'arrive à avoir un maximum de personnes sur ce moment-là »</p> <p>« Plus le lieu est convivial, plus les gens vont y rester quoi »</p> <p>« La convivialité, l'échange [à propos du repas du personnel »</p>	<p>« C'est important parce que cela a été un des gros sujets de discorde comme dans toutes les entreprises »</p> <p>« voilà le sujet de discorde c'est toujours cette petite guerre entre salle et cuisine voilà qui existe depuis la nuit des temps »</p> <p>« C'est souvent des pâtes des choses simples quoi, parce qu'on n'a pas le temps de cuisiner pas le temps de s'alimenter et bon de le prendre dans la gu***e c'est toujours difficile quoi »</p>	<p>« Dire on va faire cela vite fait, c'est quelque chose en plus que le chef déteste, enfin ce n'est pas parce que c'est le personnel qui mange qu'il faut forcément le mettre de côté, quand on fait quelque chose, on le fait bien »</p> <p>« [l'implication des cuisiniers ou non] cela se retrouve quand on mange nous après, on le sent même au goût »</p> <p>« il [le chef] veut qu'on mange bien quoi, parce qu'on a un travail intensif, il faut qu'on mange correctement. De toute façon, c'est important quoi. Donc c'est sûr que nous ici, on mange bien quoi »</p> <p>« On vous donne une pause à 11h30, donc c'est pour manger ! Ce n'est pas pour faire autre chose »</p> <p>« si on est pas capables de faire plaisir au personnel, y'a il a pas de raisons de faire plaisir au client quoi »</p> <p>« Si vous ne satisfaites pas les besoins de votre personnel votre personnel ne vous le rendra pas ou ne le rendra pas aux clients »</p> <p>« vous allez donner à votre personnel, cette importance-là va forcément se répercuter sur votre clientèle »</p> <p>« Donc il faut que ce soit régulier »</p> <p>« faut savoir donner pour recevoir à un moment donné »</p> <p>« Rediscuter de certaines choses qu'on a pu vivre pendant la journée »</p> <p>« préférer couper totalement du travail »</p> <p>« remercier les cuisiniers »</p> <p>« On va parler de ce qu'on aime, de ce qu'on n'aime pas, qu'est-ce qu'on a fait ce week-end, qu'est-ce qu'on a prévu, des vacances »</p> <p>« On discute pas trop, on mange juste pour se nourrir et ensuite on tape dedans quoi »</p>	<p>* Le repas du personnel par sa qualité dépend de l'importance que les chefs de cuisine lui accordent</p> <p>* Satisfaire son personnel pour satisfaire la clientèle</p> <p>* Débriefing</p> <p>* Favorise les échanges pour rompre avec le travail</p> <p>* Importance de créer une atmosphère conviviale</p>

	Entretien n°1	Entretien n°4	Entretien n°6	
Enjeux	Responsable	Responsable	Responsable	Synthèse horizontale
Social	<p>« Parce qu'on mange tous en décalé »</p> <p>« tout le monde mange au même endroit »</p> <p>« les cuisiniers et les serveurs qui vont manger ensemble »</p> <p>« En tous cas, ce n'est pas séparé [niveau hiérarchique], dès qu'on veut aller manger, on peut aller manger et... Tout le monde mange à la même table »</p> <p>« cela me permet aussi de temps en temps de, de donner des consignes, parce que c'est un moment où j'arrive à avoir un maximum de personnes sur ce moment-là »</p> <p>« Cela améliore complètement le, ces relations-là [interpersonnel] »</p> <p>« Cela permet vraiment de découvrir aussi chacun, de découvrir tout le monde quoi »</p> <p>« C'est un moment qui est assez heu... Assez détente et assez, enfin surtout ici »</p> <p>« y'a pas de thèmes qui reviennent (d'accord), c'est surtout en fonction des personnes, des affinités »</p>	<p>« Nous la cuisine quand on arrive le matin voilà c'est réfléchi le matin même voilà on s'y met tous ensemble »</p> <p>« le poulet là on sait que c'est le jeudi midi, y'a des jours on sait que ... le poulet fermier de chez madame L.... » « le chef et moi c'est vrai qu'on a du mal à s'alimenter, mais après voilà on impose des pauses à nos apprentis, stagiaires etc. cela c'est certain »</p> <p>« on s'assoit pas, on a pas de table pour le personnel bon maintenant on a acheté une table, une table de camping que l'on monte quand on a le temps » « nous sinon on mange ici au passe voilà à côté de la cuisine »</p> <p>« y'a les fumeurs qui vont fumer en même temps »</p> <p>« On est encore loin de pouvoir s'asseoir tous ensemble à une table »</p> <p>« [le vendredi] On arrive à être tous ensemble, c'est important »</p> <p>« un petit déjeuner tous ensemble le vendredi matin voilà, cela j'avais oublié »</p> <p>« j'aime bien leur faire découvrir des trucs le vendredi voilà »</p> <p>« Cela permet bah heu ... Qu'on soit ensemble donc de se retrouver tous ensemble, de passer du temps ensemble parce que ce n'est pas forcément toujours le cas »</p> <p>« Là c'est plus un moment de détente, on passe un bon moment ensemble tout simplement »</p>	<p>« Un moment de partage même si on le passe pas autour de la table, le lieu est optimisé au maximum pour les clients »</p> <p>« on peut avoir du poisson, des noix de St-Jacques des foies, du foie gras poêlé... »</p> <p>« cela dépend tous les jours »</p> <p>« cuisiniers qui vont manger en cuisine... Ceux qui fument ils vont plutôt aller en terrasse »</p> <p>« on mange plus par pôle » « on s'assoie à la plonge ou, en haut, on a des sièges... On peut manger sur un petit tabouret avec une table »</p> <p>« Cuisiniers qui vont manger en cuisine... Ceux qui fument ils vont plutôt aller en terrasse »</p> <p>« on mange plus par pôle »</p> <p>« Si on n'a pas le temps de manger, on se retrouve à 16h/17h, une fois que tous les clients ont mangés, et puis on se fait un Mcdo tous ensemble quoi »</p> <p>« Vous arrivez ici, on vous propose un petit café, un croissant ou y'a un collègue qui va vous dire oh, j'ai fait un tarte aux pommes »</p>	<p>* Temps de pause et prise alimentaire pas toujours respecté, il y a des jours ou « il n'y a pas le temps »</p> <p>* Conditions de prise alimentaire « spartiates »</p> <p>* Travail qui empiète sur la pause (il n'y a pas de réelle déconnexion)</p> <p>* Activité secondaire : fumer</p> <p>* Les infrastructures ne sont pas adaptées pour que tout le personnel mange ensemble ce qui ne facilite pas les échanges relationnels</p> <p>* Communication moindre</p> <p>* Repas spéciaux et marquants sont fédérateurs</p> <p>* Les échanges et la convivialité sont plus présents à ces repas du personnel « spéciaux »</p>

Enjeux	Entretien n°1	Entretien n°4	Entretien n°6	Synthèse horizontale
	Responsable	Responsable	Responsable	
Commercial	<p>« Ce qui est important, c'est ce qu'on va manger »</p> <p>«plus c'est bon, plus les gens ils vont s'attarder à rester à table et à partager un repas, moins c'est bon, moins ils vont manger et plus ils vont partir vite»</p> <p>«des pâtes trop cuites heu, ou pas assez cuites, sans sauce, bah c'est pas agréable à manger »</p> <p>«quand je mange des pâtes le midi, le soir, le lendemain encore à midi et le soir. Même si elles sont bien cuites (...) On a plus envie d'en manger quoi. Ce n'est pas plaisant »</p> <p>«pendant un mois tous les jours, y'a eu cordon bleu et pomme de terre Voilà. Ce n'est pas forcément, c'est pas que c'était pas bon hein, c'est bon, mais tous les jours quoi »</p> <p>« Et c'est vrai que des fois, les cuisines n'ont pas forcément le temps, pas forcément l'envie de faire quelque chose de bien »</p> <p>«Y'a des moments où ils ont pas le temps (...). Et la priorité reste quand même le client »</p> <p>«forcément c'est le, le repas du personnel passe en second plan »</p> <p>«Ici, c'est, ce qui est important c'est d'abord de faire le restaurant, être en place pour le restaurant plutôt que pour le personnel »</p> <p>«Moi j'ai travaillé dans des hôtels où par contre(...)... Enfin, pour le repas du personnel, il y avait une cantine qui était dédiée à cela »</p> <p>«On a vraiment je pense un très bon restaurant [clients]. Et un lieu qui est assez exceptionnel »</p> <p>«Y'a un fossé énorme, moi je leur, enfin je leur dis souvent, ils sont capable d'envoyer des plats exceptionnels sur le restaurant et des fois des repas du perso qui sont, qui sont pas terribles quoi »</p> <p>« Tout le monde ne prend pas 30 minutes y'en a qui préfère aller fumer une cigarette ou heu... aller téléphoner dehors »</p> <p>«Moi par exemple, je mange en 10 minutes, après je travaille mais si voulais je prendrai 20 minutes comme cela »</p> <p>«[temps du repas]15 minutes, 20 minutes »</p>	<p>« C'est une corvée [le repas du personnel], après nous c'est vrai que voilà on a une priorité avant tout c'est le client avant tout donc voilà c'est le client avant nous quoi »</p> <p>«en fait c'est un peu le même principe que le restaurant c'est vraiment le produit qui va définir ce qu'on va faire voilà »</p> <p>« C'est essentiellement des produits qui sont locaux donc ouais la qualité des produits qu'on leur [au personnel] propose est bonne quoi. Après c'est un établissement classé maître restaurateur donc oui y'a un certain... Fin faut rester dans cette logique la quoi »</p> <p>« J'essaie de varier les pièces de viandes aussi ... Même s'il faut habiller un poulet voilà, faire un sauter de bœuf etc. on leur montre sur le perso. On laisse place à leur créativité aussi, on leur laisse le choix etc. »</p>	<p>« Un moment de partage »</p> <p>«préparer pour prendre des forces, pour le reste de la journée »</p> <p>«pour se ressourcer et partager »</p> <p>« C'est de respecter la même philosophie... on ne jette pas »</p> <p>« la priorité c'est le client qui doit manger, c'est pas nous »</p> <p>« tout réutiliser »</p> <p>«quand faut manger en 5 minutes, on mange en 5 minutes, et puis c'est à l'arrachée, parce qu'on est en retard, on mange juste pour se nourrir et ensuite on tape dedans quoi »</p>	<p>* Un moment partagé</p> <p>* Produits frais et cuisinés</p> <p>*Besoin de variété</p> <p>*Les conditions de prise de repas sont assez annexes</p> <p>* La priorité est donnée aux clients</p> <p>* Cohérence recherchée entre les produits proposés aux clients et ceux proposés aux personnels (ex : produits frais...)</p> <p>*Éviter autant que possible le gaspillage</p> <p>* Manger rapidement pour pouvoir faire une activité secondaire (ex : fumer, téléphoner...)</p> <p>* Le repas du personnel permet aux apprentis d'apprendre des techniques ou d'être créatif</p> <p>* Le repas du personnel permet de tester les plats de la carte</p> <p>*Goûter la carte est une force de vente, avis personnel sur les plats</p>

Enjeux	Entretien n°1	Entretien n°4	Entretien n°6	Synthèse horizontale
	Responsable	Responsable	Responsable	
Économique	<p>1 « la considération de la personne »</p> <p>2 « le salaire »</p> <p>« Plus ils vont se sentir bien, plus ils vont rester dans l'entreprise »</p> <p>« je ne pense pas que ce soit cela qui fasse que quelqu'un va rester ou partir... »</p> <p>« c'est un plus, mais c'est pas un facteur déterminant »</p> <p>« Non, par contre, mieux il sera, plus cela va participer peut-être au bien-être dans l'entreprise »</p> <p>« [le repas du personnel] qui aide à forcément se sentir bien »</p>		<p>« Tous les jours des pâtes cela donne aperçu »</p> <p>« on s'en fou un peu de ce qu'ils vont manger »</p> <p>« La fidélisation, elle se fait... déjà ici. Ce n'est pas formel, c'est pas écrit, c'est inconscient. Tout le monde s'en rend compte inconsciemment »</p> <p>« c'est une image de l'entreprise, A force, tout le monde se connaît dans le métier, il faut respecter ces employés »</p> <p>« ce n'est pas à cause de cela qu'on va rester ou qu'on va partir de l'entreprise, mais cela va jouer sur le bien-être des employés dans l'entreprise »</p> <p>« Cela ne va pas être l'élément, le facteur principal, cela peut être un facteur environnant de la motivation de votre personne »</p> <p>« C'est un plus motivant »</p> <p>« c'est pas la même importance qui est accordée, mais après, moi je pense que c'est la même volonté des cuisiniers qui est mise dedans »</p> <p>« vous avez une certaine lassitude à manger toujours la même chose, que l'on devrait pas avoir, qui peut vous amener à être plus négatif. Cela veut dire qu'au lieu de se dire on part sur le service, on va... D'abord penser pu***n on a rien bouffé, j'ai la dalle »</p> <p>« c'est nourrir au niveau alimentaire, c'est nourrir au niveau motivation »</p>	<p>* Le repas du personnel n'est pas un facteur direct, déterminant dans la fidélisation</p> <p>* Le repas du personnel participe au bien-être des salariés et indirectement à la fidélisation</p> <p>* Une entreprise qui fait attention au repas du personnel, fait donc attention à ses employés</p> <p>* Le repas du personnel n'est pas un facteur principal dans la motivation des salariés</p> <p>* Le repas du personnel participe au bien-être des salariés</p>

	Entretien n°1	Entretien n°4	Entretien n°6	Synthèse horizontale
Santé publique	Responsable	Responsable	Responsable	
	<p>« Tout le monde ne prend pas 30 minutes » «Mais le temps pour le repas et la pause est de 30 minutes par employés » «Un jour en particulier on a pas le temps de le prendre, mais sur 80 % du temps les 30 minutes chacun » «cela me permet aussi de temps en temps de, de donner des consignes, parce que c'est un moment où j'arrive à avoir un maximum de personnes sur ce moment-là »</p> <p>« Cela permet aussi de tenir bien la journée» «un moment qui permet de souffler» «ce temps de repas c'est important pour recharger les batteries» «leur premier repas aussi donc c'est important, pour avoir des forces pour le reste de la journée» «un temps de pause quoi, c'est vraiment un temps de, pour ressourcer les batteries quoi» « C'est important de d'avoir un temps de pause assez important pour ensuite être heu, vraiment opérationnel sur le terrain» «pour être bien opérationnel sur le... sur ce moment-là» « Mieux elle est prise, mieux on se repose dessus, plus on sera efficace sur le temps de travail »</p>	<p>« Le chef et moi c'est vrai qu'on a du mal à s'alimenter, mais après voilà on impose des pauses à nos apprentis, stagiaires etc. cela c'est certain » «nous sinon on mange ici au passe voilà à côté de la cuisine»</p>	<p>« On va manger un quart d'heure vingt minutes, le travail fait que l'on a pas plus de temps» «si on a le petit garçon de 16 ans qui vient faire son stage d'observation, on va lui mettre une petite assiette au bord du passe » « Si on a pas le temps de manger, on se retrouve à 16h/17h, une fois que tous les clients ont mangés, et puis on se fait un Mcdo tous ensemble quoi » « Je le vois au niveau des serveurs ou même des cuisiniers, ils sont requinqués » « cela donne de l'énergie »</p> <p>« Si on s'en rend pas compte de suite, même inconsciemment on est moins efficace, on est moins attentionné, on fait plus d'erreurs parce qu'on se dit « mince j'ai pas mangé... » «moins efficace et vous pensez plus à rentrer chez vous pour vous faire de la bouffe» «30 minutes de pause minimum? Pour rester concentré, je pense que oui !»</p>	<p>* Temps de 20 minutes minimum obligatoire respecté au maximum * La pause repas n'est jamais réellement coupée du travail (Répondre au téléphone, débriefing...) * La pause repas n'est pas tous les jours respectée (fluctuation de l'activité) * Manger et prendre une pause permet : - être efficace - être productif - donne de l'énergie - recharger les batteries - prendre des forces</p> <p>* Pour être efficace il faut que l'estomac soit plein * Manger permet de limiter les erreurs car la concentration est meilleure * Manger permet d'être plus opérationnel *La pause permet d'être plus concentré ensuite</p>

Entretien n°1				
Enjeux	Entretien n°4		Entretien n°6	
	Responsable	Responsable	Responsable	Synthèse horizontale
Les améliorations	« Nous c'est convivial, c'est chaleureux parce que c'est petit mais cela pourrait... cela pourrait être amélioré »	« Le temps de se poser et de manger ensemble voilà cela se serait un privilège »		<ul style="list-style-type: none"> * Rendre l'espace pour manger plus convivial * Proposer des espaces mieux adapter pour manger * Organiser le temps par la mise en place de planning
Les contraintes	« Avoir un truc plus grand, cela permettrait vraiment de souffler, de de recharger les batteries, ici c'est vrai que c'est compliqué parce qu'on est en plein milieu d'un couloir, il y a le téléphone à côté »	« Le problème c'est le temps qu'il manque pour la réalisation voilà c'est tout »		<ul style="list-style-type: none"> * Espace pour manger trop petit et inadapté * Budget contraignant * Manque de temps

Entretien n°2		Entretien n°5	
Enjeux	Employé	Employé	Synthèse horizontale
Managérial	<p>« Il [le chef] veut que l'on mange bien »</p> <p>« Il [le chef] se prend plus la tête sur le perso [repas] que sur ses plats, là-dessus il est dur. C'est bien pour nous »</p> <p>« il [le chef] trouve que justement, le repas du personnel, il ne faut pas le dénigrer »</p> <p>« C'est sûr que bien manger déjà c'est quand la nourriture est faite avec le cœur »</p> <p>« On bosse déjà 18h ensemble, donc les liens sont déjà plus ou moins présents »</p> <p>« c'est une ambiance c'est un moment convivial qu'on partage ensemble et cela permet aussi un peu comme les sorties qu'on fait à côté d'apprécier les gens mais autrement qu'au travail »</p>	<p>« Le chef n'accorde aucune importance au repas du personnel, parce que concrètement le chef ne mange pas, même la majorité des cuisiniers ne mangent pas non plus »</p> <p>« C'est sûr que vu que c'est un moment de pause, c'est toujours sympa d'échanger avec les collègues, on essaie d'échanger sur autre sur des choses, autre que sur le travail »</p> <p>« Le soir on est l'équipe de restaurant, de cuisine, femmes de chambres et de réception »</p>	<p>* Le repas du personnel par sa qualité dépend de l'importance que les chefs de cuisine lui accordent</p> <p>* Satisfaire son personnel pour satisfaire la clientèle</p> <p>* Débriefing</p> <p>* Favorise les échanges pour rompre avec le travail</p> <p>* Importance de créer une atmosphère conviviale</p>

Entretien n°2		Entretien n°5	
Enjeux	Employé	Employé	Synthèse horizontale
Social	<p>« Même si des fois on a pas le temps et on mange sur le bord du fourneau » « les cuisiniers restent en cuisine ou sur l'escalier pour manger et les serveurs mangent en haut dans la salle prévue »</p> <p>« surtout l'été, la cuisine mange dehors on a un petit escalier et comme cela on peut manger et fumer en même temps »</p> <p>« les cuisiniers doivent toujours être a proximité de la cuisine »</p> <p>« [je] mange quasiment tout le temps deux fois dans l'entreprise »</p> <p>« Les serveurs ramènent le plat encore plein de leur salle de repas »</p> <p>« les serveurs mangent en haut dans une salle du personnel »</p> <p>«un jour le chef à pété un câble pour qu'on mange tous ensemble dans la salle du haut mais ce n'est pas possible, il n'y a pas assez de places »</p> <p>« Là on est ensemble à boire l'apéro à partager donc autour du passe toujours tous en cuisine. Tout le monde : cuisine, salle, réception, femme de chambre, l'entretien... Tous les dimanches »</p> <p>« Tout ce qui est anniversaires tout ça, cela se fait sur le, le fameux dimanche midi »</p> <p>«[noël ou nouvel an] le repas, le plat reste traditionnel, mais à côté de cela il y avait du foie gras que l'on avait fait un peu avant... voilà, avec une coupe de champagne »</p> <p>«[A la fermeture] autour de la table mais vu que c'est du nettoyage on a pas d'impératifs de services et tout on passe presque une heure à table, on a le fromage etc. enfin c'est vraiment des moments vraiment agréables »</p>	<p>« Donc on mange tous en même temps, sauf que l'on si on est au-delà de 10 à s'asseoir dans la salle du perso cela passe plus »</p> <p>« En général on mange assez rapidement, celui qui a commencé à manger en premier se dépêche pour laisser sa place au suivant »</p> <p>« Il y a certain qui doivent manger des racks de verres ou assis sur le passe en cuisine » «après vu que je fais partie des fumeurs et on se dépêche de manger en 5 minutes et pour aller fumer »</p> <p>« Il y a des jours où on a trop de travaux, donc on pas le temps d'aller manger »</p> <p>«il faut toujours rester plus de la salle, je mange avec le téléphone du resto toujours avec moi. Tu peux être interrompu 4 à 5 fois au moins pendant que tu manges »</p> <p>« En général on mange assez rapidement, celui qui a commencé à manger en premier se dépêche pour laisser sa place au suivant »</p> <p>«les femmes de chambres cela reste un des seuls moments où les voit de la journée, on les [les échanges] vite fait mais vraiment pas grand-chose »</p> <p>« Pour le repas de Noel, on a eu du foie gras et tout, là c'était cool ! C'était dans le restaurant et tout, parce qu'il y avait tout l'ensemble du personnel qui était invité, là c'était vraiment une manifestation exceptionnelle »</p>	<p>* Temps de pause et prise alimentaire pas toujours respecté, il y a des jours ou «il n'y a pas le temps »</p> <p>* Conditions de prise alimentaire « spartiates »</p> <p>* Travail qui empiète sur la pause (il n'y a pas de réelle déconnexion)</p> <p>* Activité secondaire : fumer</p> <p>* Les infrastructures ne sont pas adaptées pour que tout le personnel mange ensemble ce qui ne facilite pas les échanges relationnels</p> <p>* Communication moindre</p> <p>* Repas spéciaux et marquants sont fédérateurs</p> <p>* Les échanges et la convivialité sont plus présent à ces repas du personnel « spéciaux »</p>

Entretien n°2		Entretien n°5	
Enjeux	Employé	Employé	Synthèse horizontale
	Commercial	<p>« Dans le menu je verrai bien melon et jambon, c'est frais, je reste sur l'été parce que c'est toujours plus agréable, de la pastèque bien fraîche, avec ces fameuses tomates farcies et en dessert des bonnes religieuses des pâtisseries »</p> <p>« une table et des chaises je m'en fiche, après c'est peut-être parce que j'ai été habitué comme cela »</p> <p>« On n'est pas là pour manger des trucs 3 Mac, mais à côté de ça, on mange... On mange extrêmement bien aussi quoi »</p> <p>«Que ce soit n'importe qui, soit ces clients, soit son... ses employés, il [le chef] est un peu plus dur avec eux [personnel], mais il aime faire plaisir »</p> <p>« On devrait avoir une demie heure, mais on a plus 20 minutes, les jours où il [le chef] est pas là en fait on a plus de 20 minutes, mais les 90% du temps il est là donc il faut rester en cuisine »</p> <p>« C'est ce qui est bien aussi, parce que à travers les repas du personnel, on apprend aussi travailler »</p> <p>« il faut cela soit fait dans les règles de l'art »</p>	<p>« Que cela soit fait avec amour ! à l'heure ! et je dirai que cela soit un minimum de cuisine faite quotidiennement, je ne demande pas des choses extraordinaires... Juste avec de l'envie surtout »</p> <p>« Après vu que je fais partie des fumeurs et on se dépêche de manger en 5 minutes et pour aller fumer »</p>

Entretien n°2		Entretien n°5	
Enjeux	Employé	Employé	Synthèse horizontale
Écono mique	<p>« [Repas du personnel] ce n'est pas une priorité mais heu ... c'est une part importante »</p> <p>« Et après l'ambiance je pense en deuxième point parce que c'est vrai qu'une entreprise où tu te plais pas bah ... ou t'as pas envie d'y aller ben c'est pas la peine d'y rester. Le repas, fin je mettrais un peu sa dans l'ambiance dans le partage »</p> <p>« Il [le chef] fait vraiment attention à son personnel. Il nous a toujours dit un truc c'est que le repas du personnel devrait être commercialisable dans un restaurant de routier »</p> <p>« tous les dimanche [...] c'est croque-monsieur avec frite avec un apéro et bière avec du Ricard avant le service cela met en forme »</p>	<p>« [autre entreprise] C'était exceptionnel, la stratégie de management est orientée sur comment prendre soin de son personnel, ils jouent tout sur ça, pour que le personnel soit au top pour pouvoir à leur tour prendre au maximum soin des clients »</p> <p>« Cela me parait évident, quand tu manges bien cela veut que ton entreprise elle te choie. Du coup tu as envie de faire encore mieux dans pour ton entreprise et dans ton travail, cela va dans les deux sens c'est logique »</p> <p>« Quand tu vois le repas du personnel et qu'honnêtement les gens disent que cela leur coupe l'appétit, c'est sûr que cela donne forcément très envie d'être impliqué dans son travail »</p>	<p>* Le repas du personnel n'est pas un facteur direct, déterminant dans la fidélisation</p> <p>* Le repas du personnel participe au bien-être des salariés et indirectement à la fidélisation</p> <p>* Une entreprise qui fait attention au repas du personnel, fait donc attention à ses employés</p> <p>* Le repas du personnel n'est pas un facteur principal dans la motivation des salariés</p> <p>* Le repas du personnel participe au bien-être des salariés</p>

		Entretien n°2	Entretien n°5	
Enjeux		Employé	Employé	Synthèse horizontale
Santé publique		<p>« Si t'as la pause, parce que y'a des jours où on n'a pas de pause, mais ouais, voilà, la pause, t'es content »</p> <p>« on devrait avoir une demie heure, mais on a plus 20 minutes, les jours ou il [le chef] est pas là en fait on a plus de 20 minutes, mais les 90% du temps il est là donc il faut rester en cuisine »</p> <p>« les cuisiniers doivent toujours être à proximité de la cuisine »</p> <p>« Cela fait du bien quand on a le temps de couper avant de réattaquer »</p>	<p>« Normalement on a 45 minutes de pause »</p> <p>« il y a des jours où on a trop de travaux, donc on pas le temps d'aller manger »</p> <p>« il faut toujours rester plus de la salle, je mange avec le téléphone du resto toujours avec moi. Tu peux être interrompu 4 à 5 fois au moins pendant que tu manges »</p>	<p>* Temps de 20 minutes minimum obligatoire respecté au maximum</p> <p>* La pause repas n'est jamais réellement coupée du travail (Répondre au téléphone, débriefing...)</p> <p>* La pause repas n'est pas tous les jours respectée (fluctuation de l'activité)</p> <p>* Manger et prendre une pause permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - être efficace - être productif - donne de l'énergie - recharger les batteries - prendre des forces <p>* Pour être efficace il faut que l'estomac soit plein</p> <p>* Manger permet de limiter les erreurs car la concentration est meilleure</p> <p>* Manger permet d'être plus opérationnel</p> <p>* La pause permet d'être plus concentré ensuite</p>
	Les améliorations	<p>« Il [le chef] voudrait que l'on définisse un planning à l'avance »</p>		<p>* Rendre l'espace pour manger plus convivial</p> <p>* Proposer des espaces mieux adapter pour manger</p> <p>* Organiser le temps par la mise en place de planning</p>
Les contraintes	<p>« Un jour le chef à pété un câble pour qu'on mange tous ensemble dans la salle du haut mais ce n'est pas possible, il n'y a pas assez de places »</p>	<p>« On est au-delà de 10 à s'asseoir dans la salle du perso cela passe plus »</p> <p>« des fois tu vois que c'est juste une corvée pour les cuisiniers et c'est la seule chose qui en ressort et que l'on retient »</p>	<p>* Espace pour manger trop petit et inadapté</p> <p>* Budget contraignant</p> <p>* Manque de temps</p>	

Annexe Q : Tableau d'analyse des entretiens de focus groupe

Focus groupe 1				
Enjeux	Employés	Responsable	Propriétaire	Synthèse horizontale
Managérial	« On a plein de petites histoires, cela fait une coupure. Je ne suis pas en cuisine et c'est le seul lien entre la cuisine et la salle »	« Quand on impulse l'idée d'un repas éditée, il faut la suivre, cela marche une semaine à deux semaines mais après cela s'étoffe ou la personne qui était responsable en cuisine elle part et il faut qu'il y ait une personne qui reprenne derrière, donc si on ne relance pas toujours derrière...on repart dans la routine...de base, on va dire » « Quand on prend le temps de discuter tous ensemble de sujets intéressants, quand on passe des bons moments tous ensemble. La nourriture c'est juste un des supports. C'est un moment d'échange, quand il y a des nouveaux c'est prendre le temps de leur parler »	« Ce n'est pas même pas une corvée, c'est qu'ils en ont pas forcément envie et qu'ils en ont rien à f**** » «Je suis obligée de leur dire, aujourd'hui toi tu fais cela pour le perso, mais au bout d'un moment j'ai pas que cela à b**** et à faire la police tous les jours » «Quand la personne est motivée, elle dit ce qu'elle a besoin, je commande et il y a pas de soucis...Ils veulent faire n'importe quoi, ils me le disent et j'achète, je suis ouvert à tout. S'ils ne veulent pas faire d'effort rester à leur niveau déplorable, il y a pas de soucis puis voilà »	<p>*Le repas est perçu comme une corvée</p> <p>*Les repas restent simples, sains et variés</p> <p>*Un bon repas du personnel est la source d'un personnel plus motivé, plus productif</p> <p>*moment de détente favorable aux discussions employés/employeurs</p> <p>*Le repas est le seul lien entre les équipes de cuisine et de salle</p> <p>*Repas permet de connaître les nouveaux arrivants</p> <p>*La cohésion est générée par les personnes</p> <p>*Cette cohésion est le moteur des employés</p>

Focus groupe 1

Enjeux	Employés	Responsable	Propriétaire	Synthèse horizontale
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Social</p>	<p>« C'est la personne qui a le plus le temps de le préparer qui s'en occupe » « j'ai fait ce repas et je n'en suis pas fière » « on répond au téléphone en mangeant, donc il faut se faire suivre le téléphone, on essaie de se le passer pour manger tranquillement »</p>	<p>« Les différents services ne mangent pas ensemble, la cuisine mange en premier, puis la salle et enfin la direction » « Cela peut être très bien et des fois cela peut être nul, on peut manger des frites des fois pendant 4 jours parce qu'ils ont un stock à passer...voilà cela peut être très fluctuant » « On va manger très vite, mais au moins on se met tous ensemble et on discute d'autre chose que du boulot souvent. Voilà, c'est quand même un moment d'échange, peut-être pas comme on le voudrait avec une formule structurée mais c'est quand même cela » « Il y a des gens qui mangent sur le bar » « On s'organise un repas par an à l'extérieur avec toute l'équipe, la dernière fois on est allé au resto en Pleine Nature, donc un gros repas où on convie tout le monde, donc cela c'est un gros repas du perso à l'extérieur »</p>	<p>« Moi je ne fume pas, je veux ne pas parler pour mes collègues. Mais on pourrait passer plus de temps ensemble »</p>	<p>*Pas de personne attitrée au repas du personnel *Conditions de prise de repas variables *Favorise l'aspect relationnel, le côté social *Des repas voire des activités organisées en dehors de l'entreprise</p>

Focus groupe 1

Focus groupe 1				
Enjeux	Employés	Responsable	Propriétaire	Synthèse horizontale
Commercial	« Les apprentis font des TPS, des blanquettes pour le perso, ils s'entraînent »		<p>« Si je proposais des sandwiches et des glaces, il y aurait 80% des gens qui mangeraient, tant qu'il y a des glaces ça leur suffit »</p> <p>« En été on se fait plaisir avec les glaces et tout ça, on a passé 80 Snickers ou Mars par semaine. Cela marche très bien ça bizarrement ! Alors là, tout le monde vient le prendre à table et se barre fumer. Par contre si tu fais du poisson frais, tu en as 4 qui en mange sur 20 à peu près et tout le reste va à la poubelle... »</p> <p>« J'ai proposé, notamment aux jeunes apprentis de venir un peu plus tôt, je leur mets ce qu'ils veulent à disposition »</p>	<p>*Paradoxe bon repas et bonne nourriture</p> <p>*Moment d'échange, sortir de la relation boulot</p> <p>*Différents buts du repas (gaspillage)</p> <p>*Apprentissage et créativité</p>
		« Je ne pense pas que lorsque l'on candidate on va demander si le repas du perso est bien ou pas bien avec de commencer, je pense pas et honnêtement j'ai jamais vu. Mais une fois dans comme moyen de motivation »		<p>*Moyen de fidélisation du personnel</p> <p>*Absence lors des entretiens d'embauche</p> <p>*Motivation et pause repas proportionnels</p> <p>*Les objectifs tirent vers le haut mais les pauses aussi y contribuent</p>

Focus groupe 1				
Enjeux	Employés	Responsable	Propriétaire	Synthèse horizontale
Santé publique		<p>« On arrive à prendre une pause et c'est imposé, même au niveau des horaires c'est imposé »</p> <p>« Je pense que se poser un peu plus efficacement on va dire, que de manger rapidement et debout, cela peut être que plus productif »</p> <p>« mais c'est souvent rapide et efficace je pense, après c'est moins rapide que dans certains établissements parce que l'on prend quand même le temps de s'asseoir. Mais je pense qu'il n'y a pas seulement juste l'aspect prendre du temps mais aussi se poser avec l'équipe, cela pourrait être beaucoup plus présent »</p>		<p>*Pause obligatoire à imposer</p> <p>*Se poser, manger rend plus productif</p> <p>*Prendre des forces avant le service</p> <p>*Moins de fatigue, moins de tensions</p> <p>*Sans pause le travail est mal fait</p> <p>*Le corps a besoin de manger</p>
		<p>« Ce que l'on pourrait améliorer c'est déjà structurer un menu, qui permettrait d'avoir au moins entrée/plat ou plat/dessert, cela permettrait aux gens de poser un peu plus longtemps je pense... et déjà prendre le temps de manger un peu plus ensemble, cela ait un</p>		<p>* Mettre en place une structure de menus pour le repas du personnel</p> <p>* Éviter le travail effectif (téléphone qui sonne...)</p> <p>* Plus grande diversité des plats</p>
Les		<p>« La salle est trop petite pour accueillir tout le personnel en même temps »</p>		<p>* Salle du personnel pas adaptée voire inexistante</p> <p>* Limite de temps assez serrée</p>

Focus groupe 2

Enjeux	Employés	Propriétaires	Synthèse horizontale
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Managérial</p>	<p>« Oui parce qu'après on est fatigués, cela crée des tensions, c'est... ce n'est pas productif du tout quoi »</p> <p>« Ce sont les personnalités des employés qui génèrent la cohésion de toute façon, on a eu des recrues des fois cela marchait pas »</p> <p>« on n'a plus envie d'être solidaire après le repas si on n'a pas du tout créé ce lien-là quoi, Effectivement, le repas est le moment où on peut se le permettre, parce que pendant les heures de boulot, il n'y a pas le temps »</p> <p>« De toute façon... avec tout le temps, enfin on passe tellement de temps ensemble tous les jours, toute la semaine que si on s'entend pas avec les gens avec qui on travaille, cela peut pas marcher »</p>	<p>« On mange ensemble midi et soir, on essaie de varier autant que possible les menus mais bon on n'est pas là pour perdre non plus du temps. On mange simple mais on essaie de toujours manger bon et sain voilà, et si possible cuisiné, ce qui n'est pas le cas je pense dans la plupart des endroits »</p> <p>« cela fait des journées qui sont tellement longues, si y'a pas ce moment où on impose, on s'assoit, on pose nos fesses, on n'est pas des robots »</p> <p>« le jour par exemple où on a recruté S, son premier jour, c'était une veille d'ouverture du restaurant, il est venu manger à la maison avec son patron et sa patronne »</p> <p>« Au niveau du prix du repas je fais pas attention à avoir 3.57 euros dans l'assiette, cela s'équilibre d'un jour à l'autre, en tant que gestionnaire de toute façon, j'y passe mes journées pour le resto, j'ai pas envie de mal manger non plus en premier, mais voilà à être à table autant que ce soit bon »</p> <p>« c'est aussi une façon de créer plus de cohésion, d'échanger, peut-être de briefed un peu sur le menu s'il y a besoin, d'échanger sur les clients qu'on connaît, c'est le moment de briefing et de détente au-delà de juste manger»</p> <p>«on parle d'autres choses par exemple, c'est pas fixe et y'a pas à telle date on fait un débriefing, si on a pas le temps de le faire avant ou après c'est pendant le repas, cela vient naturellement, cela rend le briefing, beaucoup plus agréable»</p> <p>«Tous les repas ensemble, c'est important... »</p>	<p>*Le repas est perçu comme une corvée</p> <p>*Les repas restent simples, sains et variés</p> <p>*Un bon repas du personnel est la source d'un personnel plus motivé, plus productif</p> <p>*moment de détente favorable aux discussions employés/employeurs</p> <p>*Le repas est le seul lien entre les équipes de cuisine et de salle</p> <p>*Repas permet de connaître les nouveaux arrivants</p> <p>*La cohésion est générée par les personnes</p> <p>*Cette cohésion est le moteur des employés</p>

Focus groupe 2

Enjeux	Employés	Propriétaires	Synthèse horizontale
Social	<p>« Bon après chacun a son fil, y'en a qui peuvent travailler sans manger, d'autres qui ont absolument besoin de manger, il y a de tous les profils »</p> <p>« Quand les gens ne mangent pas ou chacun est sur son téléphone et il avale ses 3 bouchées et s'en va et personne ne parle à personne et c'est pas très agréable »</p> <p>« On a tous été manger chez Betty tous ensemble... »</p> <p>«Parce qu'on fête nos anniversaires respectifs, repas de Noël on l'a fait... »</p>	<p>« On n'a pas de salle de perso, c'est une table de clients cela ! Que l'on doit redresser après »</p> <p>«On mange ensemble midi et soir »</p> <p>«là à 11 heures on s'arrête, à 19 heures on s'arrête »</p> <p>« Nous on se raconte nos week-end, nos futurs projets de vacances. On s'entend tous très bien »</p> <p>«on privilégie évidemment, le côté social, relationnel, on boit de temps en temps un verre en fin de semaine, à la fin d'un service, on aime vraiment privilégier cette relation-là... »</p> <p>« Quand y'a les anniversaires on fait la pause un quart d'heure plutôt... »</p> <p>« Tout le monde s'organise et on ouvre une bouteille de champagne »</p> <p>«Repas de fin d'année, repas de Noël, que l'on s'organise chez nous ensemble »</p> <p>«On est content de prendre l'apéro et manger ensemble à droite à gauche et c'est ce moment-là qui crée ce qui arrive par la suite... on est bien ensemble »</p> <p>« Repas de l'année, repas de Noël... Repas de Noël on l'a fait chez nous. On a fait des repas en dehors ! »</p>	<p>*Pas de personne attirée au repas du personnel</p> <p>*Conditions de prise de repas variables</p> <p>*Favorise l'aspect relationnel, le côté social</p> <p>*Des repas voire des activités organisées en dehors de l'entreprise</p>
Commercial	<p>« Enfin personnellement, je trouve qu'on l'apprécie parce qu'on mange tous ensemble, on discute tous ensemble »</p>	<p>« Déjeuners, dîners, à échanger, discuter au-delà du moment où on se nourrit, il y a un peu d'échanges qui nous fait un petit peu sortir de juste la relation boulot, échange cuisine / salle, échange ingrédients / produits / préparation / mise en place de la salle »</p> <p>« Il n'y a pas un frigo pour le perso comme cela se fait quelquefois aussi, c'est des factures en moins, aussi voilà on évite de multiplier les fournisseurs, c'est aussi pour un côté pratique »</p> <p>« Oui le pain c'est le même pain qu'on sert aux clients en fait. On le fait juste réchauffer »</p> <p>« On ne peut pas tout conserver euh indéfiniment donc euh... il faut voilà, il vaut mieux qu'on en profite plutôt que de le perdre effectivement »</p>	<p>*Paradoxe bon repas et bonne nourriture</p> <p>*Moment d'échange, sortir de la relation boulot</p> <p>*Différents buts du repas (gaspillage)</p> <p>*Apprentissage et créativité</p>

Focus groupe 2

Enjeux	Employés	Propriétaires	Synthèse horizontale
Économique	<p>« Oui, c'est un petit plus je pense, qui peut nous permettre de rester dans une entreprise »</p> <p>« Ouais ce qui fait rester aussi c'est cela euh... je pense c'est ce qui nous fait aussi rester avec É., qu'on n'a pas envie d'aller voir ailleurs parce qu'on se sent vraiment très bien ici quoi, sur tous les points »</p> <p>« En l'espace de 5 ans, on arrive à un super objectif, cela tire aussi vers le haut au-delà de...et ces pauses y contribuent, enfin ces moments qu'on a envie de passer »</p>	<p>« On a recruté certaines personnes qui nous ont parlé de leur pause déjeuner ou de leur pause dîner qui étaient tellement affligeante, mais affligeante... qui, qui sont arrivés là et qui ont été très étonné de ce qui se passait ici, nous cela nous paraissait complètement évident »</p> <p>« dans des restaurants que je ne citerai évidemment pas où un il n'y a pas de pause, s'il y'en a une, on ne te fournit pas à manger, dans des restaurants gastronomiques quand même c'est un petit peu embêtant, ou alors, effectivement on ne s'arrête pas, on n'a pas le droit de s'arrêter manger, moi je considère que toute personne a besoin et doit manger avant de travailler »</p> <p>« c'est vrai qu'on en a eu quelques-uns qui sont passés ici et qui, qui revenaient d'endroits où cette euh... ce moment-là n'existe pas. Pour moi c'est impossible, voilà... c'est impossible »</p> <p>« On ne fait jamais des repas à la va-vite en cuisine »</p> <p>« Voilà on a bien mangé c'était sympa, on a échangé, on a partagé, on s'est montré les photos du chat, du chien, je pense qu'on a plus envie s'il y a un coup de bourre à donner »</p> <p>« cela paraît évident que tout le monde a envie sûrement de plus se donner après si on a passé ce moment-là »</p>	<p>*Moyen de fidélisation du personnel</p> <p>*Absence lors des entretiens d'embauche</p> <p>*Motivation et pause repas proportionnels</p> <p>*Les objectifs tirent vers le haut mais les pauses aussi y contribuent</p>

Focus groupe 2

Enjeux	Employés	Propriétaires	Synthèse horizontale
Santé publique	« C'est une obligation de s'arrêter » «trois quarts d'heure » « c'est une pause qui nous semble suffisante » « Oui parce qu'après on est fatigués, cela crée des tensions » « Ben oui c'est quand même un peu ce qu'on dit, ouais c'est ça, cela nous, oui vu que ça... on n'est pas moins fatigué parce qu'on est quand même là mais je veux dire... Être soulagé ? Oui voilà c'est cela »	« C'est maintenant, c'est stop tu viens manger » « Trois quarts d'heure » « de prendre des forces pour aborder le service» « on a tous besoin de manger et on a tous besoin aussi de toute façon de passer un bon moment et euh je pense qu'on en travaillera que mieux après » « Et particulièrement je pense pour les trois de la cuisine, parce que c'est... ils sont quand même là depuis sept heures ou huit heures du matin et debout depuis 3 ou 4 heures » « je pense que cette ambiance et ce moment font aussi que ben s'il y'en a un qui est un peu malade, il va pas instantanément dire «moi je rentre à la maison»... » « C'est évident sinon on n'a pas de force, on ne bosse pas bien, c'est normal c'est le corps il a besoin de manger »	* Pause obligatoire à imposer * Se poser, manger rend plus productif * Prendre des forces avant le service * Moins de fatigue, moins de tensions * Sans pause le travail est mal fait * Le corps a besoin de manger
		« Que le téléphone arrête de sonner toutes les minutes »	* Mettre en place une structure de menus pour le repas du personnel * Éviter le travail effectif (téléphone qui sonne...)
Les contraintes	« Oui il y a des fois, le mercredi par exemple, on commence plus tôt en cuisine, on commence à 7 heures, on se dit « on a le temps » mais non on l'a pas. Parce que c'est le jour où on a le plus de travail, donc euh... ouais, on commence à faire le repas dans les dernières minutes presque »	« La diversité des plats peut-être cela pourrait être amélioré mais bon on est obligé de faire avec une contrainte de temps assez serrée »	* Salle du personnel pas adaptée voire inexistante * Limite de temps assez serrée * Plus grande diversité des plats

TABLE DES FIGURES

Figure A : Nombre de prise alimentaire moyen issu des micros-trottoirs.....	22
Figure B : répartition du chiffre d'affaires par type de restauration	23
Figure C : les principales entreprises en restauration collective en 2017.....	24
Figure D : La restauration hors domicile en France en 2016 selon Gira FoodService.....	25
Figure E : Palmarès de la restauration commerciale de chaîne en 2015 en termes de nombre d'établissement et de chiffre d'affaires.....	27
Figure F : Les 9 repères du PPNS et du programme Manger-Bouger.....	30
Figure G : Préconisation alimentaire en termes de quantité de l'ANSES.....	33
Figure H : Nuage de mot sur le repas du personnel et la pause repas issu des micros-trottoirs.....	34
Figure I : Pyramide des besoins selon Maslow.....	46
Figure J : La chaîne du service au profit par James Heskett à Harvard en 1990.....	52
Figure K : Question issu des micros-trottoirs qui mesure l'engagement.....	53
Figure L : Enquête emploi du temps de l'INSEE sur le temps consacré à l'alimentation.....	55
Figure M : Temps de pause repas des employés interrogés lors du micro-trottoir.....	56
Figure N : Nuage de mots issus de notre brainstorming sur le repas du personnel....	60

TABLE DES TABLEAUX

Tableau A : Tableau de définitions.....	29
Tableau B : Étapes principales de notre guide d'entretien durant les entretiens professionnels.....	66
Tableau C : Résultats des hypothèses	89
Tableau D : Nos suggestions.....	94

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	6
AVANT PROPOS	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
PARTIE 1 - LE REPAS DU PERSONNEL	12
INTRODUCTION	13
Chapitre 1 - Les origines	13
1) Historique	13
1.1) Une nouvelle définition	14
1.2) De nouvelles fonctions	15
2) Cas du secteur tertiaire	16
3) La législation	17
Chapitre 2 - Cas particulier de la restauration	19
1) Historique	19
2) Un repas singulier en restauration	22
3) Restauration collective	23
3.1) Le marché en quelques chiffres	23
3.2) L'organisation du repas	24
4) Restauration indépendante	25
4.1) Le marché en quelques chiffres	25
4.2) L'organisation du repas	26
5) Restauration de chaînes	26
5.1) Le marché en quelques chiffres	26
5.2) L'organisation du repas	27
6) La législation en CHR	28
Chapitre 3 - Définition des termes	29
1) Le repas.....	29
1.1) Définition	29
1.2) Équilibre	30
1.3) Variété	31
1.4) Quantité	32

1.5) Qualité	33
2) Le repas du personnel	34
3) La pause repas	36
4) Implication	36
4.1) Définition générale	36
4.2) Définition professionnelle	37
4.3) Notre définition	41
5) Motivation	41
5.1) Définition générale	41
5.2) Définition professionnelle	42
5.3) Notre définition	43
6) Fidélisation	44
6.1) Définition générale	44
6.2) Définition professionnelle	44
6.3) Notre définition	45
Chapitre 4 - Les enjeux du repas du personnel	46
1) Physiologique et nutritionnel	46
2) Social	47
3) Santé publique	48
4) Managérial	51
5) Économique	54
Chapitre 5 - Nos constatations	55
CONCLUSION	57
PARTIE 2 - MÉTHODOLOGIE ET ANALYSE DES RÉSULTATS	58
INTRODUCTION	59
Chapitre 1 - Explications du choix du sujet	59
1) Choix de la problématique	59
2) Choix des hypothèses.....	61
3) Orientation vers le secteur des indépendants	64
4) Exploration dans la région toulousaine	65
Chapitre 2 - Nos outils de vérification	65
1) Micros-trottoirs auprès des professionnels de la restauration	65
2) Rencontre dans les établissements de restauration	66
3) Au cœur du repas du personnel	68
Chapitre 3 - Présentation des résultats du questionnaire	68

Chapitre 4 - Analyse des entretiens qualitatifs	70
1) Analyse horizontale	70
1.1) Entretiens semi-directifs	70
1.2) Entretiens focus groupe.....	74
2) Analyse verticale	76
2.1) Entretiens semi-directifs	76
2.2) Entretiens focus groupe.....	80
CONCLUSION	82
PARTIE 3 - SYNTHÈSE ET PRÉCONISATIONS	83
INTRODUCTION.....	84
Chapitre 1 - Confirmation ou infirmation des hypothèses	84
1) Hypothèse 1 : Le repas du personnel est un élément constitutif de la cohésion de l'équipe	84
2) Hypothèse 2 : La prestation repas favorise l'implication du personnel.....	86
3) Hypothèse 3 : La prestation repas est un facteur de fidélisation du personnel.....	87
4) Hypothèse 4 : La pause repas est un moment vécu comme "régénérant"	88
Chapitre 2 - Réponse à notre problématique	90
Chapitre 3 - Les limites de notre sujet.....	92
Chapitre 4 - Nos suggestions.....	93
CONCLUSION	96
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	97
GLOSSAIRE.....	99
BIBLIOGRAPHIE.....	100
TABLE DES ANNEXES.....	102
ANNEXES	103
TABLE DES FIGURES	232
TABLE DES TABLEAUX.....	232
TABLE DES MATIÈRES	233

RÉSUMÉ

La pause repas du personnel en restauration indépendante : enjeux et conséquences

Le repas du personnel, souvent négligé en restauration retrouve de l'importance auprès des restaurateurs. Cette pause repas si particulière au secteur de la restauration semble aujourd'hui reprise en considération par les professionnels comprenant que "faire à manger" est leur cœur de métier et que s'ils souhaitent nourrir leurs clients ils doivent d'abord nourrir leur personnel. Au-delà de l'aspect alimentaire la pause repas pour le personnel de restauration est vectrice de différents enjeux qui auront un impact sur les professionnels et sur leur travail. Ce projet tutoré vise à montrer qu'il existe un lien entre le repas du personnel, la qualité de vie au travail et les performances de l'entreprise. En étudiant ce sujet sur un terrain précis qu'est celui de la restauration indépendante nous souhaitons évoquer, tout au long de ce travail, les différentes pistes qui permettent de situer le repas du personnel dans la qualité de vie au travail, et que celui-ci soit source de bénéfices pour l'entreprise et les collaborateurs. De la théorie à la pratique en passant par des analyses de terrain, ce projet tente de "nourrir" une nouvelle vision du repas du personnel.

Mots clés : *Repas du personnel - Pause - Implication - Motivation - Fidélisation - Cohésion - Enjeux - Restauration indépendante.*

SUMMARY

The staff meal in the independent catering industry: Issues and consequences

The staff meal has been often neglected in the catering industry, today professionals are giving it more esteem. This break is particularly singular to the catering sector, and professionals seems to understand that "cooking" is the core of their business. If they want to cook for their customers they have to do it first for their employees. Beyond the food components, the staff meal and the break are a vehicle of different issues which have an impact on the professionals and their work. This project wants to show that there is a link between the staff meal, quality work life and the company's performance. Our project is focused on the independent catering industry and we want to highlight the tracks that allowed us to consider the staff meal as a part of the quality work life and as a tool of benefit for the employees and their company. From the theory to practice, and the analysis of professionals' point of view, this project wants to show a new vision of the staff meal.

Keywords: *Staff meal - Break - Implication - Motivation - Loyalty - Cohesion - Issues - Independent catering industry.*