



LICENCE PROFESSIONNELLE HOTELLERIE – RESTAURATION

PROJET TUTORÉ

La pénibilité en restauration

Présenté par :

BLAES Paul

DASSONVILLE Adrien

LANCELOT Lucas

NAEGEL Elena

NASSIBOU Théo

Année universitaire :
2016 – 2017

Sous la direction de :
Frédéric Zancanaro

La pénibilité en restauration

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 leurs auteur(e)s

*« Gérer un risque, c'est l'assumer
en toute connaissance de cause et
ne pas confondre imprévisibilité
et imprévoyance. On n'a pas le droit
d'être imprévoyant vis-à-vis
de la santé de nos salariés. »*

Jean DAUSSET
prix Nobel de médecine 1980

*« Il y a pas un autre métier où on vous fait
passer un diplôme deux fois par jour. »*

Un de nos interviewés,
chef d'un restaurant doublement étoilé.

REMERCIEMENTS

Il nous tient à cœur de remercier bon nombre de personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de notre projet.

Tout d'abord, nous souhaitons présenter nos plus sincères remerciements à Monsieur Frédéric Zancanaro qui, de l'intérêt porté à notre étude et de ses conseils avisés, a su nous guider vers l'accomplissement de notre travail en nous poussant à aller toujours plus loin dans le but de proposer un projet le plus pertinent possible.

Dans un second temps, il est primordial pour nous d'accorder nos remerciements à Monsieur Pierre Rouillon, responsable de la licence professionnelle Hôtellerie-Restauration ainsi qu'à Monsieur Paul-Emmanuel Pichon, directeur adjoint de l'ISTHIA, qui tous deux ont su nous éclairer lors de la genèse de notre travail. Nous remercions également Monsieur Yves Cinotti pour son aide dans la conception de la forme de ce projet.

Enfin, nous adressons toute notre sincère gratitude aux professionnels qui ont pris de leur temps pour répondre à nos questions ainsi qu'à ceux qui sont intervenus à l'ISTHIA durant cette année d'étude. Leurs expériences respectives nous ont permis de dépasser la sphère théorique et sans celles-ci, notre projet n'aurait pas le même sens.

Nous remercions nos amis et proches d'avoir apporté leur regard extérieur sur l'étude de ce sujet et toute autre personne qui, de près ou de loin, nous a soutenus durant notre cheminement intellectuel.

AVANT PROPOS

Passionnés par notre métier, étudier ce thème de la pénibilité en restauration a été pour nous une évidence du fait de notre vécu et de notre futur dans ce métier.

Cependant, lors de nos interviews, nous nous sommes parfois confrontés à un avis des professionnels qui divergeait de ce que nous tendions à rechercher.

En effet, beaucoup voyaient notre guide d'entretien et notre approche du thème de manière pessimiste. Or, il est important pour nous de préciser que notre but n'est pas de mettre à bas la restauration. Il est vrai qu'actuellement la pénibilité au sens général est au cœur du débat social, c'est pourquoi nous souhaitons, à travers cette étude, faire constater la présence de la pénibilité en restauration au travers de chiffres, témoignages, d'études et proposer ensuite des pistes de réflexions qui ouvriront notre vision sur la question.

Nous abordons cette question car elle nous touche de près et nous permettra nous l'espérons, d'ouvrir les yeux de certains professionnels sur cette réalité trop souvent sous-estimée.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	6
AVANT PROPOS	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION GENERALE	9
PARTIE 1 - LA PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL ET LE MANAGEMENT.....	11
I) Origines et évolution du phénomène dans le temps	12
II) Définitions et caractéristiques.....	20
III) Les facteurs, acteurs et enjeux de la pénibilité en restauration	28
IV) Le management	36
PARTIE 2 -MÉTHODOLOGIE ET DÉLIMITATION DU CADRE DE LA RECHERCHE	42
I) Études préliminaires.....	43
II) Orientation de l'étude sur deux secteurs de la restauration	45
III) La formulation de nos hypothèses et outils de vérification.....	48
PARTIE 3 - LES CONSÉQUENCES DE LA PÉNIBILITÉ	55
I) Analyse croisée des retranscriptions.....	56
II) Chiffres de la pénibilité en restauration	58
III) Hypothèse 1 : L'organisation amont et aval du travail permet de prévenir la pénibilité	64
IV) Hypothèse 2 : le document unique est un outil de management de la qualité permettant de réduire la pénibilité en restauration.....	68
V) Hypothèse 3 : la prise en compte de la pénibilité est une réponse à la contrainte réglementaire.	73
VI) Hypothèse 4 : les troubles psychosociaux sont une conséquence de la pénibilité.	80
VII) Nos préconisations	87
CONCLUSION GÉNÉRALE	89
BIBLIOGRAPHIE	91
TABLE DES ANNEXES.....	92
ANNEXES	93
TABLE DES FIGURES	174
TABLE DES TABLEAUX.....	174
TABLE DES MATIÈRES.....	175

INTRODUCTION GENERALE

Depuis sept ans, le sujet de la pénibilité au travail se retrouve au centre des discussions, notamment avec les nouvelles mesures autour du compte de pénibilité. Grande nouveauté sur cette thématique, cette loi est probablement le résultat d'une prise de conscience : de plus en plus de travailleurs français sont confrontés à une pénibilité dans l'exercice de leur métier. Cette prise de conscience vient également du fait que l'un des objectifs de l'être humain est d'évoluer et d'améliorer ses conditions de vie au sens large ; on s'aperçoit au fil du temps qu'il y a des préoccupations autour de ce problème, qu'il faut s'y résoudre, le comprendre et l'analyser pour tenter de se rendre la vie meilleure.

Observant des avancées technologiques spectaculaires depuis de nombreuses décennies qui ont bouleversé le monde du travail, le travail n'en est pas forcément moins « pénible » à exécuter. C'est pourquoi il y a toujours matière à réfléchir afin d'améliorer la pénibilité au travail. Ce sujet est un sujet qui ne touche pas qu'une partie de la population active, mais bien tout un chacun. Nous avons alors décidé de nous intéresser à cette pénibilité dans le secteur de la restauration, car c'est notre métier, et qu'il mérite de faire l'objet d'une étude particulière. En effet, dans le monde du travail, et plus particulièrement en restauration, ce phénomène est présent, sous différentes formes, et pour tous les collaborateurs.

Nous l'aurons compris, la pénibilité est une préoccupation du législateur d'un côté, mais aussi des entreprises, premières concernées bien évidemment. Il incombe à la direction et au manager d'assurer un environnement de travail sécurisé, dans le plus large sens du terme. Les discussions de toutes sortes et origines observées autour de cette pénibilité ont sans aucun doute pour ultime but de l'améliorer.

Malgré tout, s'assurer des bonnes conditions de travail est un point délicat à gérer dans la vie de tous les jours, en plus de toutes les autres préoccupations et obligations que peut avoir un manager. Il peut être en effet difficile pour ce dernier de savoir comment gérer cette pénibilité au quotidien dans ses équipes.

C'est donc cette interrogation qui nous amène à formuler la problématique suivante : « **Comment le management peut-il limiter la pénibilité au travail ?** ». Pour répondre de la façon la plus pertinente possible à cette question, nous nous appuierons sur divers champs de recherche amenant à des analyses et préconisations.

Dans un premier temps, nous préciserons ce qu'est la pénibilité dans toutes ses caractéristiques, que ce soit au sens légal ou général du terme, son origine et son évolution, pour ensuite nous intéresser au manager et son rôle face à cette dernière. Puis dans un second temps, à l'aide d'études des hypothèses formulées autour de cette problématique, nous préconiserons aux managers des moyens de la gérer au mieux.

**PARTIE 1 - LA PÉNIBILITÉ AU
TRAVAIL ET LE
MANAGEMENT**

La pénibilité entre dans le cadre du droit du travail et fait l'objet d'une loi, mais elle consiste pour d'autres personnes en d'autres termes. Nous allons donc tout d'abord nous intéresser à l'histoire du phénomène dans le temps, son origine et son évolution ; pour ensuite expliciter ce qu'entend la loi autour du sujet et les caractéristiques qu'elle définit, mais aussi ce qu'entendent les principales concernées : les entreprises. Après avoir exploré et établi les différentes caractéristiques de la pénibilité, nous étudierons la dimension managériale d'une entreprise autour de cette pénibilité.

I) ORIGINES ET ÉVOLUTION DU PHÉNOMÈNE DANS LE TEMPS

Il nous a paru important, dans notre démarche de description de la pénibilité en restauration, de **présenter ses origines**, mais aussi **de quoi elle découle** et **quelle a été son évolution** au fil du temps. Pour un souci de concision, nous ne pourrons présenter l'évolution de la restauration au sens large du terme. De ce fait, nous débiterons l'étude de cette notion au commencement d'un nouveau siècle marqué par de nombreux changements politiques et sociaux.

1. Origine de la notion de pénibilité au travail

Le vingtième siècle a vu naître une **opposition entre différents courants managériaux**. De ce fait a découlé, pour les travailleurs, une démarche caractérisée par **une recherche hédoniste**.

1.a) *L'industrialisation*

La pénibilité est la conséquence de difficultés rencontrées suite à l'adoption de l'organisation du travail qui, elle-même est la descendante de l'évolution des technologies. Durant près d'un siècle, l'industrie gloutonne d'une main d'œuvre peu qualifiée et usant physiquement hommes et femmes ainsi qu'enfants, a évolué pour permettre d'arriver à une Organisation Scientifique du Travail (OST). Un médecin liégeois décrit l'ouvrier en 1843, lors de la première enquête sur la condition ouvrière : *‘L'ouvrier est un véritable outil qui s'use et se rompt, et qu'on remplace par un autre, dès qu'il est usé ou rompu. C'est un marteau, une lime, tout ce que vous voudrez, s'il peut rapporter dans la journée. Son sort est subordonné à la prospérité du maître: l'industrie vient-elle à chômer, il est jeté sur le pavé, sans moyens d'existence ; car, notez-le bien, il n'a pas appris de métier, il n'a servi, toute sa vie, que de*

machine”¹. Cela prouve clairement que cette époque, marquée par l’essor industriel et la genèse du capitalisme industriel, ne considérait pas ou peu l’humain qui se retrouvait utilisé pleinement comme il était possible de le faire pour une machine. Il a fallu attendre l’entrée dans un nouveau siècle afin de voir apparaître une évolution positive de la condition ouvrière à travers un développement des lois sociales qui pose le paradigme d’une amélioration de la qualité de vie.

1.b) *L’Organisation Scientifique du Travail*

L’OST trouve ses caractéristiques dans une **division extrême du travail, une parcellisation des tâches** dont la conséquence principale est la spécification du travailleur. La séparation entre la conception et la production est très marquée à cette période.

Dans « *The principles of Scientific Management* » (1911), **Frederick Winslow Taylor** codifie et pose les jalons de sa méthode d’Organisation Scientifique du Travail : **le Taylorisme**. Pour Taylor, l’ouvrier n’est pas considéré comme un penseur mais il doit exécuter des tâches savamment chronométrées. **Le travailleur est motivé par des primes** qui lui sont octroyés **selon ses performances**. Dans une époque où la place du capitalisme augmente, l’apparition de cette organisation du travail a donc pour but premier d’améliorer la productivité.

Selon Taylor, ce changement de paradigme a pour but de réduire voire de supprimer les conflits intra-entreprises. En effet, pour lui, les désaccords concernant la répartition de la richesse créée tendent à l’apparition de conflits. Augmenter quantitativement la valeur ajoutée permet donc de faire profiter à tous de cette richesse, et de ce fait, d’éviter les querelles.

L’apparition de cette **nouvelle méthode managériale** engendre **l’émergence de nouveaux aspects de la pénibilité au travail**. La pression du rendement remplace la surexploitation des limites physiques humaines. **Les combats syndicaux** permettent au travailleur de **gagner en sécurité** qui celui-ci, en parallèle, **perd en autonomie** dans son travail.

L’OST (Organisation Scientifique du Travail) impactera, au travers d’Auguste Escoffier notamment, les méthodes de travail employées dans les métiers de l’hôtellerie et plus particulièrement de la restauration.

1.c) *Le travail en brigade*

Roi des cuisiniers et cuisinier des Rois, **Auguste Escoffier a fortement marqué l’organisation en cuisine** à travers la création de **la brigade de cuisine** après son passage

¹ Tiré d’un dossier sur l’histoire de la pénibilité au travail réalisé par une historienne du CARHOP : lien : http://moclief.be/IMG/pdf/33_dossier.pdf

dans le milieu militaire. A. Escoffier théorise un système hiérarchique modélisé sur la forme de la brigade militaire. Dans un métier en premier lieu typiquement masculin, il a su **rationnaliser le travail** de manière à mettre en place le système de carte de restaurant en utilisant **une méthode quasi-tayloriste**. En effet, en distribuant la confection des mets à cinq parties interdépendantes, il met en place une **spécification du cuisinier**. Cette évolution est la conséquence d'un changement d'exigence de la part des clients qui sont désireux d'être servis plus vite.

Le travail en brigade s'est au fil du temps étendu aux métiers du service en salle et est encore aujourd'hui en place dans la quasi-totalité des établissements de restauration.

Au regard de notre sujet, l'adoption d'une telle méthode de travail en restauration a pour conséquence l'apparition des mêmes difficultés que celles sus exposées telles que la pression du rendement.

Cependant, à ces sources de pénibilité, nous pouvons ajouter les facteurs de pénibilité que nous trouvons aujourd'hui et qui sont spécifiés plus loin dans notre dossier (p.28).



Nous pouvons maintenant préciser que **la pénibilité au travail est une réalité présente depuis bien longtemps** dans le monde professionnel. Cependant, il nous paraît clair que ce mal, occupant aujourd'hui une place importante dans l'esprit des travailleurs et des managers, n'était pas reconnu par tous à cette période-là. Nous serons amenés à présenter, dans le prochain point de notre étude, **l'évolution qu'a suivie la pénibilité au travail, de sa prise en compte jusqu'aux révolutions sociales qui ont permis d'améliorer les conditions de travail des salariés**.

2. Évolution dans le temps

Pour en arriver à un degré de reconnaissance de la pénibilité tel que nous pouvons le constater aujourd'hui, il faut prendre en compte l'ensemble des évolutions sociales qu'a amené le passage au nouveau millénaire.

2.a) **Le syndicalisme**

« Un syndicat est un groupement constitué pour la défense d'intérêts professionnels ou catégoriels communs. »²

² Tiré de la page <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syndicat/76162>

Dans la langue française, un syndicat peut se définir de plusieurs façons mais « *en raison de l'importance de la relation entre employeurs et employés* » il désigne souvent « *une organisation de défense de l'intérêt des salariés.* »³

Le syndicalisme est un mouvement qui s'inscrit dans **la continuité des corporations** que l'on pouvait trouver dans les sociétés modernes et médiévales. **Suite à la Révolution Française**, ces mouvements sont **interdits par la loi Le Chapelier**. Il a fallu attendre **1864 avec la loi Ollivier** pour reconnaître de fait le **droit de grève**, cependant **les syndicats ne sont toujours pas autorisés** à cette époque-là.

En 1884 fut promulguée en France une loi autorisant la création de syndicats. Elle comportait cependant quelques restrictions telles que l'interdiction de ceux-ci dans la fonction publique. Ce fut alors **la naissance du mouvement syndicaliste** qui revendiquait dans un premier temps **le souhait de mieux vivre**. Nous pouvons donc définir **l'activité syndicale** comme **la première démarche sociale concrète désireuse d'améliorer les conditions de travail et au sens plus large les conditions de vie des travailleurs**.

2.b) Cette année-là

L'année 1936 est une année marquante dans l'évolution des lois sociales. En effet, c'est à ce moment-là que nous pouvons noter l'apparition d'une pléthore d'améliorations constituant la base des conditions sociales d'aujourd'hui. L'année 1936 a vu l'adoption de :

- **La semaine de 40 heures de travail**, remplaçant les 48 heures établies en 1919 ;
- La mise en place de « délégués ouvriers » dans les entreprises de plus de dix ouvriers ;
- Deux semaines de congés payés ;
- L'arrêté publié au Journal Officiel permettant d'étendre les Conventions Collectives et d'appuyer leur suprématie sur le contrat de travail individuel, idée qui a connu ses balbutiements au travers de la loi du 25 mars 1919 ;
- Hausse générale et importante des salaires, caractérisée par une moyenne de 12% d'augmentation sur toute la France ;
- **Nombreuses améliorations concentrées sur le loisir** telles que des réductions tarifaires pour les ouvriers et travailleurs sur les billets de train ou la baisse du prix des entrées des musées.

En amont de cette période faste en amélioration des conditions sociales, il est également important de noter l'interdiction du travail de nuit des femmes, décidée en 1892 ainsi que

³ Tiré de la page Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Syndicat>

L'obligation du repos hebdomadaire de 24 heures à partir de 1906. Les assurances sociales se sont vues être mises en place lors de l'année 1930.

Dans un climat social post-guerre compliqué à tout point de vue, **le Front Populaire** réussit à vaincre l'émergence d'un fascisme et permet **la création de conditions sociales nouvelles** posant un socle de lois, qui au fur et à mesure, **ont permis d'en arriver à la législation que nous connaissons aujourd'hui.**

Cependant, cette démarche méliorative pour les conditions des salariés se voit coupée en plein vol par un fléau que nous connaissons tous : La Seconde Guerre Mondiale.

2.c) Les Trente Glorieuses

Suite à la Seconde Guerre Mondiale, la France a connu une période faste et justement nommée : Les Trente Glorieuses. L'essor économique connu à cette période d'après-guerre renvoie au second plan les revendications des travailleurs en ce qui concerne leurs conditions de travail. En effet, la France se mobilise et participe à l'effort de productivité dont a besoin le pays pour sa reconstruction.

Néanmoins **les travailleurs**, qui ont été victimes des privations dues aux crises et à la guerre, **deviennent soucieux de leur bien-être et de l'amélioration de leurs conditions de vie.** Cette **démarche hédoniste** est aidée par la hausse de l'accès aux biens de consommation qui représentent une part des dépenses des ménages de plus en plus importante.

De 1945 jusqu'en 1975, trente ans ont permis de **perpétuer les volontés dictées par le Front Populaire.** Ces années ont, à leur commencement, permis la mise en place d'un progrès social marqué par :

- La mise en place de la Sécurité Sociale ;
- La création des Comités d'Entreprise entre 1945 et 1947 ;
- La création du SMIG⁴ ;
- Les ASSEDIC⁵ voient le jour ;
- Un fond de solidarité pour les « vieux travailleurs ».

À partir de 1968, année impactée par son mois de mai symbole de révolution sociale, moult changements ont fait leur apparition :

- **Quatre semaines de congés payés** remplacent les deux existantes ;

⁴ Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti

⁵ Association pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce

- La section syndicale de l'entreprise est reconnue par la loi ;
- **Le SMIG augmente de 35%**, les salaires sont supérieurs à hauteur de 15 à 20% ;
- Les 40 heures hebdomadaires, abandonnées pendant la guerre, font leur retour ;
- La mensualisation des salaires ;
- Une loi contrôlant les licenciements économiques ainsi qu'une autre fixant les limites du **Contrat à Durée Déterminée** ;
- Adoption d'un décret sur les **CHS**⁶.

En parallèle de toutes ces évolutions positives, **apparaît pour la première fois** un terme occupant une grande place dans le débat social d'aujourd'hui : le « **burn-out** ». Ce terme a été employé pour la première fois en **1974** par le psychiatre américain **Herbert Freudenberger**. Dans son article « **Staff burnout** » il l'a défini alors comme une « **brûlure interne** ».

2.d) À partir des années 80

Du point de vue social, **les années 80** sont **marquées** par les conséquences du **premier et du second choc pétrolier** survenus respectivement en 1973 et en 1979. **Ces derniers** ont fortement **secoué l'ordre économique mondial** et ont conduit, en France, à l'apparition d'une **baisse de la croissance accompagnée d'une forte hausse des prix**. L'automatisation du travail ainsi que la délocalisation opérée par les grandes entreprises ajouté au climat économique fragile découle sur **une montée du chômage**.

Dans un même temps, les promesses de campagne formulées par **François Mitterrand en 1981** deviennent réalité suite à son élection. **Le gouvernement de Pierre Mauroy baisse la durée légale du travail à 39 heures par semaine** et ajoute une semaine de congés payés, ce qui **octroie cinq semaines de congés payés au travailleur**. **En 1983**, ce même gouvernement **abaisse l'âge de la retraite à 60 ans**. Durant l'année 1982, les droits syndicaux sont étendus et le droit d'expression des salariés fait son apparition. **Les CHS**⁷ de 1974 **deviennent les CHSCT**⁸.

L'élection de **Jacques Chirac en 1995** amène de nouvelles idées politiques qui se concluent sur un **nouveau progrès social**. En 1996 et toujours dans le but de limiter le chômage, **la loi Robien** avait pour objectif de **favoriser l'emploi par l'aménagement et la réduction du temps de travail** ce qui en faisait **les prémices des lois Aubry**. **Le gouvernement Jospin** a mis en place, à travers deux lois votées en **1998 et 2000**, **la réduction du temps de travail à 35 heures hebdomadaires**. Ce changement, **adopté dans une mesure de politique**

⁶ Comité d'Hygiène et de Sécurité

⁷ Comité d'Hygiène et Sécurité

⁸ Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

économique et défendu en tant que progrès social a eu des retombées positives comme négatives.

Suite à l'arrivée de Nicolas Sarkozy au poste de Président de la République et en conséquence de la crise économique connue par la France en 2008, la retraite doit être réformée. Le 9 novembre 2010, la durée minimale de cotisation est allongée à 41 ans et demi et 62 ans est l'âge à partir duquel la retraite à taux plein est acquise.

2.e) *Quid de la pénibilité ?*

La pénibilité, tant au point de vue **politique** qu'au point de vue **social**, est un **terme très présent** dans les débats actuels.

L'apparition de l'interrogation sur la pénibilité au travail a été marquée par la première enquête sur la condition ouvrière réalisée par un médecin liégeois en 1843 : *“L'ouvrier est un véritable outil qui s'use et se rompt, et qu'on remplace par un autre, dès qu'il est usé ou rompu. C'est un marteau, une lime, tout ce que vous voudrez, s'il peut rapporter dans la journée. Son sort est subordonné à la prospérité du maître: l'industrie vient-elle à chômer, il est jeté sur le pavé, sans moyens d'existence ; car, notez-le bien, il n'a pas appris de métier, il n'a servi, toute sa vie, que de machine”*.

Cependant, cette notion de pénibilité n'est mise sur le devant de la scène qu'à l'occasion de crises du travail et n'est pas sérieusement considérée avant le début du XXe siècle. En effet, le 5 avril 1910, une loi sur les retraites ouvrières et paysannes reconnaît ces revendications en imposant une retraite générale et obligatoire à 65 ans. Qualifiée de « retraite pour les morts » par la CGT, cette loi peine à être mise en place dans les petites entreprises. Compenser la pénibilité de certains métiers est déjà souhaité par bon nombre. Cependant, au moment des débats pour les assurances sociales en 1928-1930, toutes les propositions de reconnaissance de la pénibilité sont écartées. En 1945, une ordonnance prévoit une retraite anticipée pour les activités pénibles mais, faute d'accords, le projet est abandonné.

En 1954, un médecin précise et interroge sur l'arrivée du « stress » au travail dans le secteur tertiaire par ces mots : *« ...la théorie du stress nerveux provoquant des réactions pathologiques multiples chez l'homme, nous incite à admettre que la fatigue nerveuse est plus toxique pour l'organisme humain que la fatigue musculaire. »*⁹

L'arrivée du second millénaire a vu naître une réelle prise de conscience de la pénibilité au travail en France. Alors Ministre du Travail, François Fillon propose en 2003 une négociation

⁹ Tiré d'un dossier sur l'histoire de la pénibilité au travail réalisé par une historienne du CARHOP lien : http://mocliefge.be/IMG/pdf/33_dossier.pdf

interprofessionnelle sur la prévention et la compensation de la pénibilité. Cependant, cette négociation échoue.

La loi du 20 janvier 2014 marque l'épilogue d'une histoire longue d'un siècle. La compensation de la pénibilité est enfin de rigueur avec la création du C3P¹⁰.

L'ensemble de ces améliorations présentées au fil de ce chapitre ont abouti à une forme de travail telle que nous la connaissons aujourd'hui. Les événements qui ont marqué la fin du premier millénaire ont fait évoluer les mentalités ; l'Homme n'est plus une machine. Le facteur humain est alors considéré comme une ressource exploitable par l'entreprise.



Nous avons donc présenté le contexte historique de la pénibilité au travail, son évolution ainsi que les différents changements sociaux intervenus depuis la révolution industrielle.

Mais qu'est-ce que la pénibilité au travail ? Quelles sont ses définitions, ses limites, ses acteurs ? Comment est-elle légalement reconnue ? Qu'est-ce que la loi du 20 janvier 2014 ? Tant de questions jusque-là non résolues pour lesquelles nous allons tâcher de répondre dans le deuxième chapitre de ce travail.

¹⁰ Compte Personnel de Prévention Pénibilité

II) DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES

1. Définitions

Il conviendra ici de préciser ce qu'est la pénibilité au regard de la loi mais aussi des entreprises et de certains auteurs avertis sur le sujet afin de rendre l'étude de notre dossier pertinente en partant d'une perception du terme « pénibilité » la plus claire possible.

1.a) *Définition légale*

Les éléments de définition légaux de la pénibilité ont été écrits dans la première loi datant du 9/11/10 n°2010-1330 du code du travail, à l'article L. 4161-1 :

« La pénibilité est une exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels déterminés par décret ¹¹ et liés à des contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables et identifiables irréversibles pour la santé. »

Une nouvelle loi fait son apparition en 2014, mais ne modifie pas la définition de 2010, seulement les seuils de mesure, que nous étudierons plus loin.

La pénibilité est donc, selon cette définition, définie par ses effets sur la santé et l'espérance de vie du salarié.

1.b) *Définition des interviewés*

Afin de se recentrer sur le domaine de la restauration, nous avons demandé lors de nos entretiens à nos interlocuteurs de nous donner leur définition de la pénibilité au travail ; répertoriées depuis les retranscriptions (voir Tableau 8, p.56) dans le tableau ci dessous.

Tableau 1 : Définitions de la pénibilité selon les interviewés

Interviewé	Définition de la pénibilité au travail
M. C, gérant traiteur toulousain et son assistante de direction, Mme A (Annexe F, p.105), p.4 ligne 45.	<i>« La pénibilité c'est effectivement aller dans le lieu de travail où c'est compliqué à travailler, en plus de la charge de travail que l'on a (...) on est dans un métier stressant (...) Il est vrai que dès que l'on met un outil de travail le plus adapté pour le collaborateur, ben c'est plus</i>

¹¹ Décret n° 2011-353 du 30/03/11 relatif aux conditions de départ anticipé à la retraite et décret n° 2011-354 du 30/03/11 relatif à la définition des facteurs de risques professionnels.

Interviewé	Définition de la pénibilité au travail
	<i>facile (...) l'entreprise y gagne en productivité et les salariés y gagnent en conditions de travail, en confort, donc voilà s'en occuper c'est quelque chose de positif pour tout le monde. »</i>
M. P, gérant restaurant gastronomique 2*(Annexe H, p.124) p.3 ligne 7 question 2.	<i>« Pour moi la pénibilité c'est pas quand le client rentre à midi chez moi, la pénibilité c'est tout ce qui est avant. La pénibilité c'est dans le choix des marchandises, c'est le choix du personnel (...) le choix du client. »</i>
M. S, ancien directeur d'un hôtel restaurant 2**(Annexe I, p.144), p.2	<i>« La pénibilité c'est lorsque l'on force quelqu'un à faire quelque chose qui n'est pas forcément dans sa nature, ou qui n'est pas dans ses compétences. »</i>
M.L, chef de cuisine restaurant gastronomique et son maître d'hôtel, M.X(Annexe J, p.156)	M.X : <i>« Cette notion pour moi, ça va concerner les différents risques, que le personnel prend en faisant des faits et gestes répétitifs qui peuvent avoir des conséquences sur le long terme, le fait que ce soit un métier atypique, il peut y avoir la rencontre d'horaires qui peuvent être contraignantes, fatigantes, on peut se blesser. C'est plus de la pénibilité physique, je trouve. » p.1</i> M.L : <i>« Aucune, le travail ce n'est pas pénible. Ça l'est pour un grand nombre de mes collaborateurs. » p.5</i>
M.D, chef de cuisine d'un restaurant d'hôtel 5* (Annexe G, p.118) p.1	<i>« Pénibilité ? ne pas se plaire dans son travail je dirais. Ne pas apprécier ce qu'on fait, ne pas avoir les outils nécessaires pour pouvoir faire le travail que l'on aime et que l'on veut faire. »</i>

1.c) Autres définitions

Afin d'obtenir un large regard sur la pénibilité, il nous a paru intéressant de recenser certaines définitions de la pénibilité érigée par des professionnels travaillant ou ayant travaillé sur le sujet.

Tableau 2 : Définitions d'auteurs

Auteur	Source	Définition
Dominique Dessors, psychodynamicienne du travail	Revue : Santé et Travail, Des tensions psychiques lourdes à endosser, n° 51, avril 2005, page 23	<i>« La pénibilité d'un travail n'est jamais réductible à sa seule définition, mais dépend considérablement des conditions dans lesquelles il doit s'exercer. Au point que le savoir faire réside davantage dans la compétence à faire face à ces conditions que dans la capacité d'exécuter la tâche. »</i>

Auteur	Source	Définition
Gérard Lasfargues, directeur général adjoint scientifique de l'ANSES	Rapport sur « <i>Départs en retraites et travaux pénibles</i> », Centre d'études de l'emploi, avr. 2005	« <i>Il faut pour le moins distinguer deux sortes de pénibilité : l'une générée par des expositions professionnelles susceptibles d'entraîner des effets irréversibles et sévères sur la santé, à l'origine d'incapacités ou de handicaps, et l'autre « vécue au travail », dont les effets sur la santé à long terme et sur la diminution de l'espérance de vie ne sont pas nécessairement démontrés. Or, tout travail n'a-t-il pas un côté pénible ?</i> »
Michel Gollac, sociologue du travail	: « <i>Les conditions de travail</i> », Ed. de la Découverte, 2014.	« <i>Quatre définitions sont possibles pour la pénibilité des conditions de travail, selon les effets entraînés : - la baisse de l'espérance de vie ; - la baisse de l'espérance de vie sans incapacité ; - les nuisances à la santé du travailleur, mais sans entraîner d'incapacité ; - baisse de la qualité de vie au travail et hors travail.</i> »
Hélaridot V., pour une thèse de doctorat de sociologie sous la direction de Marcel Druhe, du CIRUS-CERS à l'université de Toulouse II- Le Mirail	« <i>Santé ou travail ? Les expériences sociales de la précarisation du travail et de la santé.</i> » 2005	« <i>La pénibilité est bien l'opérateur intermédiaire entre le travail et la santé, c'est-à-dire le processus par lequel les tâches, les conditions et les environnements de travail interagissent avec la santé dans ses multiples composantes (...) L'idée ici est qu'il n'y a pas de travail ou de tâche pénible de façon intrinsèque et dans l'absolu, mais que la pénibilité est toujours relative à l'individu qui en fait l'expérience : elle est indexée sur son état de santé, sur son histoire, ses normes et ses valeurs.</i> »

Tout comme la définition légale, les définitions de ces auteurs considèrent la pénibilité comme une exposition physique entraînant des effets sur la santé. Mais en plus de cela, ces auteurs mentionnent une dimension de pénibilité vécue au travail, impactant sur la qualité de vie. Une dimension psychologique se dessine.

1.d) Notre définition de la pénibilité au travail

Après avoir recensé trois types de définition auprès de trois sources différentes, nous nous baserons sur la définition suivante qui est la notre : « *La pénibilité est l'ensemble des difficultés que les*

collaborateurs rencontrent au travail ; elle est caractérisée par des troubles physiques et/ou psychologiques portant atteinte à plus ou moins long terme sur leur santé »

2. Caractéristiques légales et champ d'application de la loi

La loi définit donc la pénibilité et son cadre. Nous allons analyser les textes appuyant cette définition dans le but d'exposer sous quelles caractéristiques la pénibilité est considérée par la loi, et comment celle-ci vise à être appliquée.

2.a) *Caractéristiques légales*

« La pénibilité est une exposition à **un ou plusieurs facteurs de risques professionnels** déterminés par décret et liés à des contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail (...) »

La définition donnée par la loi nous indique que les facteurs de risques professionnels qu'elle engendre sont déterminés par décret.

Figure A : Les facteurs de risque par famille



Sur cette figure les facteurs de pénibilité prévus par la loi sont regroupés par famille ; les facteurs de couleurs rouges entraînent en vigueur le 1^{er} janvier 2015, et les six autres le 1^{er} juillet 2016.

Les caractéristiques principales visualisées, nous nous sommes demandé comment ces facteurs peuvent être interprétés par les entreprises. La première loi de 2010 portant sur la réforme des retraites laissait aux entreprises la définition des seuils de pénibilité au sein de leurs unités, avec obligation en fonction du nombre de salariés exposés (50% des salariés dans une unité ayant au moins 50 salariés) de faire un plan d'actions.

Une évolution est apparue dans la deuxième loi de 2014 « garantissant l'avenir et la justice du système de retraites ¹² » avec le compte personnel de prévention pénibilité (C3P) qui lui va établir les seuils pour les facteurs mentionnés ci-dessus.

Ce sont ces seuils (Annexe A, p.93) qui définissent une intensité légale minimale par facteur pour une durée légale minimale, au dessus desquelles une pénibilité est à déclarer.

2.b) *Champ d'application de la loi*

La loi étant votée et les décrets entrés en vigueur, nous allons nous intéresser au champ d'application de cette loi, à qui elle s'impose et comment les entreprises doivent s'y conformer.

➤ Quelles entreprises sont concernées ?

Toute entreprise, quelque soit sa taille et son activité.

➤ Quels sont les salariés concernés et dans quels cas ?

Le C3P s'applique **aux salariés de droit privé** (affiliés au régime général ou agricole), qui sont **titulaires d'un contrat de travail dont la durée est au moins égale à un mois** (quel que soit le type de contrat) et qui sont exposés à au moins un facteur de pénibilité.

→ Le salarié étant en contrat d'extra n'est donc pas éligible au C3P, peu importe le nombre de ses missions.

➤ Comment le C3P se met en place ?

Le salarié n'a aucune démarche à faire. A partir de janvier 2017, son C3P est automatiquement créé, s'il a fait l'objet d'une déclaration de pénibilité (via le compte personnel d'activité - CPA) par son employeur.

➤ Les obligations de l'employeur :

- Évaluer l'exposition des salariés aux risques professionnels ;
- Recenser ces risques dans le DUERP¹³ et le mettre à jour au moins une fois par an (cette obligation date de 2001 et devient aujourd'hui complémentaire au C3P) ;
- Déclarer chaque année et pour chaque salarié s'il a été exposé à une ou plusieurs pénibilités à la CNAV¹⁴, via la DADS¹⁵ (dispositif inclus dans les logiciels de fiche de paie);

¹² loi n°2014-40 du 20/01/14

¹³ Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, définit par le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001

- Remplir une fiche individuelle de suivi pour chaque salarié exposé à un ou plusieurs facteurs de risques.

➤ De quoi et comment est il composé ?

Le C3P fonctionne de la manière suivante : lorsqu'un salarié est déclaré subissant une pénibilité correspondante aux critères des facteurs et seuils (Annexe A, p.93), celle ci attribue des points calculés de la manière suivante :

Figure B : Modalité d'acquisition des points¹⁶

Acquisition de points chaque année		
Salarié exposé à :	Cas général	Salarié né avant juillet 1956
1 facteur de risque	4 points par an	8 points par an
Plusieurs facteurs de risque	8 points par an	16 points par an

Interprétation du tableau : Chaque trimestre d'exposition à un facteur octroie un point, et chaque trimestre d'exposition à plusieurs facteurs octroie deux points. Ceci est doublé si le salarié est né avant juillet 1956.

NB : Le nombre de points est limité à 100 sur toute la carrière du salarié. Aussi, ce C3P n'est pas rétroactif et commence uniquement pour les expositions effectives à compter du 1er janvier 2015.

➤ Modalités d'utilisation des points :

- **La formation professionnelle** : 1 point = 25h de formation, les points sont utilisables un à un. Les vingt premiers points sur les cent sont réservés à la formation professionnelle (ils ne sont mobilisables qu'après l'utilisation des heures issues du compte personnel de formation si le salarié en avait un).
- **Le temps partiel avec maintien de la rémunération** : 10 points = 1 trimestre de travail à mi-temps sans perte de salaire. Les points sont utilisables par groupe de 10.

¹⁴ CNAV = Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

¹⁵ DADS = Déclaration de Données Sociales

¹⁶ Source du tableau : site sur le C3P : <https://goo.gl/lssBvz>

- **La retraite « anticipée »** : 10 points = 1 trimestre de majoration de durée d'assurance permettant d'anticiper son départ et/ou d'être comptabilisé dans le taux pour le calcul de la pension.

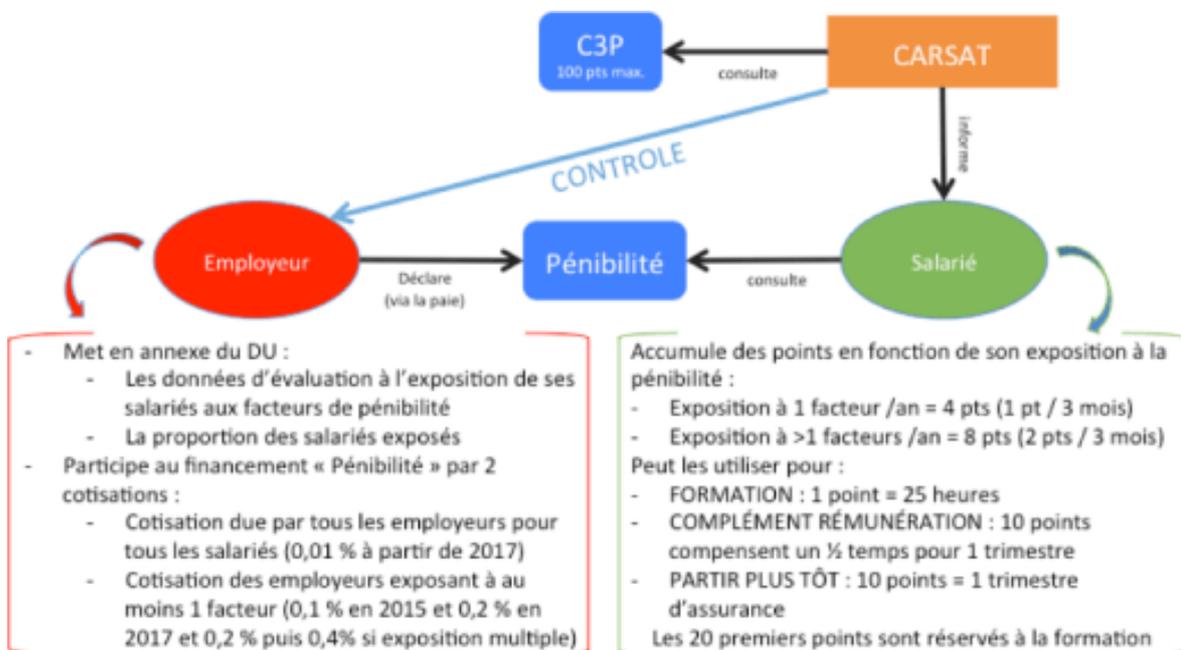
L'âge légal du départ en retraite ne peut être anticipé de plus de deux ans (80 points).

Les points ne peuvent être utilisés à cette fin avant l'âge de 55 ans.

➤ Comment et par qui est il financé ?

Ce système est financé par la cotisation de base de solidarité interprofessionnelle pour toutes les entreprises au régime général et de la mutuelle sociale agricole (MSA) correspondant à 0,01% de la somme des rémunérations brutes, mais aussi par les employeurs exposant leur salariés à une ou plusieurs pénibilités au taux de 0,2% du salaire brut du salarié si ce dernier est exposé à un facteur, et de 0,4% s'il est exposé à plusieurs facteurs.

Figure C : Schéma de synthèse entre les acteurs autour du C3P



Source : « *La pénibilité, historique et fonctionnement* », publié par PREVASSENS le 20 décembre 2016, <http://prevasens.com/la-penibilite-historique-et-fonctionnement/>

2.c) Complément d'information

Selon le code du travail aux articles D.4161-1¹⁷ et L.4161-2¹⁸, l'employeur peut s'appuyer pour sa déclaration sur les accords collectifs de branche qui définissent les postes, métiers ou

¹⁷<https://goo.gl/Q4RAff>

¹⁸<https://goo.gl/xaEbcu>

situations de travail exposés aux facteurs de pénibilité par branche, ainsi que les mesures de protection collective et individuelle applicables à ces facteurs.

En effet, l'accord de branche conclu entre le législateur et les partenaires sociaux, définit la pénibilité au travail appliquée à la branche, recense les facteurs de risques des métiers par poste et profession et préconise des moyens de prévention, de correction et de mise en œuvre d'actions.

Un accord de branche est bien présent dans les métiers de la restauration, nous l'étudierons dans la partie ci-après.

2.d) La confusion entre les textes

Nous remarquerons que cet accord de branche (Annexe B, p.95) datant de 2013 définit des seuils de pénibilité à ne pas dépasser par facteur, qui sont différents de ceux érigés par la dernière loi datant de 2014 (Annexe A, p.93).

Par comparaison, l'accord de branche prévoit des seuils supérieurs à la loi de base : exemple du facteur de bruit : en HCR, le seuil à ne pas dépasser est fixé à 20h par semaine pour une exposition à 85 décibels, soit 1040 h par an.

Or, la législation de base prévoit une exposition quotidienne à un bruit d'au moins 81 décibels pour une période de référence de 8 heures, dans la limite de 600h par an.

La date de cet accord de branche étant établi avant la loi de 2014, une confusion apparaît entre ce dernier et la loi de base.

Pour savoir à quel texte se référer, un extrait du code du travail précisant aux employeurs de se conformer à cet accord, dans le respect de la loi de base est disponible à l'Annexe C, p.101.

Après avoir consulté un professionnel du droit¹⁹, nous comprenons que l'employeur se servira, dans son obligation de prévenir la pénibilité de ses salariés, des facteurs de pénibilité inscrits dans l'accord de branche d'un côté ; et des seuils de pénibilité prévus à la loi de 2014 de l'autre côté.



Le cadre légal autour du phénomène est à présent posé. Nous l'avons vu, la loi comprend certaines limites et certaines conditions d'application. Cette loi peut également être compliquée

¹⁹ Juriste en droit du travail, spécialiste de la pénibilité, au MEDEF, à Marcq-en-Baroeul (59).

à comprendre pour les employeurs en restauration de part la confusion présente entre les textes.

Mais ceci étant, aujourd'hui, les salariés ont un droit en plus et de nombreuses lois ont été votées depuis le début du XX^{ème} siècle pour améliorer leurs conditions de travail. La difficulté de certains corps de métier est aussi reconnue. Cependant, cette reconnaissance suffit-elle ? Qui peut agir sur ces difficultés ? Quels sont les enjeux de ces conditions de travail ?

III) LES FACTEURS, ACTEURS ET ENJEUX DE LA PÉNIBILITÉ EN RESTAURATION

L'accord de branche (Annexe B, p.95) de la convention collective des hôtels, cafés, restaurants (HCR) sur la santé au travail se penche sur la pénibilité dans le secteur qui nous intéresse : la restauration. C'est cet accord sur lequel se basent les employeurs pour gérer la pénibilité dans leurs entreprises. Nous allons le voir, cet accord de branche recense les facteurs de pénibilité les plus probables par métier, donne des moyens de prévention et des actions à mener pour la maîtriser.

1. Les facteurs de la pénibilité en restauration

1.a) *Selon l'accord dans la convention collective HCR*

L'accord de branche dans la convention collective HCR définit quels facteurs de pénibilité prévus par la loi sont présents dans la restauration ; les seuils à ne pas dépasser les concernant sont quant à eux répertoriés dans la loi de base (Annexe A, p.93).

- Les **facteurs physiques** prévus sont les suivants, et il est précisé pour quels métiers ils sont le plus repérés (en restauration plus particulièrement) :
 - L'exposition au bruit ;
 - L'exposition aux températures (>30° ou <5°C) : en cuisine ;
 - L'exposition aux postures pénibles : en salle au bar et en cuisine ;
 - La manutention de charges : en salle et au bar ;
 - Le travail de nuit : en salle et au bar ;
 - L'exposition aux agents chimiques dangereux : en cuisine.

Aussi, l'accord précise aux employeurs d'être plus particulièrement attentifs aux salariés poly-exposés. Ce qui, nous venons de le voir, est récurrent en restauration ; que ce soit en cuisine et en salle, les salariés sont exposés à plusieurs facteurs de pénibilité physique.

➤ L'accord mentionne également des **risques psychosociaux** potentiels dont les facteurs sont les suivants :

- Les facteurs liés à la charge de travail (marges de manœuvre et soutien social) ;
- Les facteurs liés aux relations de travail (management, relations interprofessionnelles, usagers, clients) ;
- Les facteurs liés aux tensions de valeurs (vie professionnelle et vie privée, qualité du travail) ;
- Les facteurs liés aux changements (restructuration, plan de sauvegarde de l'emploi, réorganisation, déménagement).

L'accord de branche, conformément à l'article L. 4121-1 du code du travail, prévoit que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Il est tenu envers ses salariés à une obligation de sécurité de résultat, qui s'étend à la santé mentale.

Pour se faire, l'employeur est tenu :

- d'évaluer les risques, et ceux qui ne peuvent être évités ;
- de combattre les risques à la source ;
- d'adapter le travail à l'homme ;
- de planifier la prévention (technique, d'organisation du travail, de conditions de travail) ;
- de prendre les mesures de protection collective ;
- de donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Deux outils principaux sont à utiliser :

- le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) : recensant tous les risques ;
- la fiche individuelle de prévention des expositions aux facteurs de risques professionnels liés à la pénibilité : cette fiche recense les facteurs auxquels le salarié est exposé, et est destinée à compléter son dossier médical en vue d'un suivi plus efficient.

1.b) Selon nos interviewés

Ayant souligné ce qu'étaient les facteurs de pénibilité au regard de la loi, nous avons également posé la question à nos interlocuteurs lors de nos entretiens avec eux sur le sujet. Il nous paraît important d'amener leur perception de la pénibilité car ce sont eux qui la côtoient tous les jours dans la réalité professionnelle.

Tableau 3 : Les différents facteurs de risques selon nos interviewés

	Facteurs de risques physiques	Facteurs de risques psychosociaux
M.C : gérant d'un traiteur et Mme A.	<ul style="list-style-type: none"> • Geste répétitifs • Mauvaise conception du bâtiment • Matériel inefficace • Manque de formation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Angoisse du client • Pression du « coup de feu » • Allier vie privée et vie professionnelle • Charge de travail très variable • Manque de dialogue entre l'opérationnel et l'encadrement • Manque d'épanouissement de l'individu dans son travail
M.D : Chef d'un restaurant d'hôtel 5 étoiles	<ul style="list-style-type: none"> • Inconfort au travail • Présence de chaleur • Gestes répétitifs • De nombreuses heures de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Le mécontentement du client engendre le stress du salarié à pouvoir répondre à ses attentes • Le manque de reconnaissance de la hiérarchie
M.S : Ancien directeur d'hôtel-restaurant 2**	<ul style="list-style-type: none"> • Le travail la nuit, p2 • Faire quotidiennement les mêmes gestes, p2 • Les postures, p3 • La connaissance des risques, p4 • Les charges lourdes, p6 • Inadaptabilité de l'outil de travail (assiette en ardoise...) • Le rythme de travail soutenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de reconnaissance dans la société, p9

	Facteurs de risques physiques	Facteurs de risques psychosociaux
M.L : Chef d'un restaurant étoilé et M.X	<ul style="list-style-type: none"> • Gestes répétitifs • Un travail fatigant • Contrainte des horaires, les journées sont longues • On peut se blesser facilement • En contact avec des produits chimiques • Manipulation d'outils dangereux (ex : machine à jambon) • Nombreuses horaires de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de contact avec la clientèle en cuisine : les employés sont enfermés en cuisine entre eux • Plus on est bon plus ça devient un facteur de risque mental
M.P : chef d'un restaurant doublement étoilé	<ul style="list-style-type: none"> • Gestes répétitifs • Mauvaise conception de l'établissement • Horaires • Utilisation d'ustensiles dangereux 	<ul style="list-style-type: none"> • Angoisse du client • Concurrence forte • Obligation de résultat direct • Allier vie privée et vie professionnelle • Obligation de « fliquer » ses salariés • Horaires

1.c) Selon certains auteurs

Au cours de nos recherches nous avons également choisi certains ouvrages portant sur notre sujet. Tout d'abord avec le livre s'intitulant « *Les conditions de travail* » datant de 2014, dont les auteurs sont administrateurs de l'Insee mais aussi sociologues (Michel Gollac et Loup Wolff) ou ergonomes (Serge Volkoff) ; mais aussi « *Les risques psychosociaux* », 2014, écrit par Gérard Vallery (professeur en psychologie du travail) et Sylvain Leduc (maître de conférences en psychologie du travail et ergonomie, spécialisé dans les RPS²⁰) ; et enfin avec « *DRH Le livre noir* » (2013) de Jean-François Amadieu, sociologue spécialisé en relation sociales au travail. Ces trois ouvrages traitent des deux grands types de facteurs de pénibilité exposés jusqu'alors : les risques physiques et psychosociaux.

Nous avons tiré de ces livres les facteurs de pénibilité retenus et définis par ces auteurs :

²⁰ RPS = Risques Psycho-Sociaux

Tableau 4 : Les différents facteurs selon les auteurs

	Facteurs de risques physiques	Facteurs de risques psychosociaux
« Les conditions de travail » p.22 à 32.	<ul style="list-style-type: none"> • le bruit • postures pénibles • manutention de charges lourdes • les substances cancérogènes • les agents chimiques 	<ul style="list-style-type: none"> • l'intensité : exigences quantitatives • les exigences émotionnelles • le manque d'autonomie • les rapports sociaux au travail (entre collègues et hiérarchie) • les conflits de valeur • l'insécurité de la situation de travail
« DRH le livre noir » p.284 à 287.	<ul style="list-style-type: none"> • Une position debout ou piétinement 20 H ou plus par semaine • Manutention manuelle de charges • Gestes répétitifs • Vibrations transmises aux membres supérieurs • Contraintes posturales • Contact des produits chimiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Les exigences ou la charge de travail ont augmenté (= tension et pression) • Les français trouvent que leur situation de travail est plus dure qu'auparavant. • Trouble dépressifs • Manque de reconnaissance des employés • Le stress d'atteindre des objectifs quantitatifs pour l'entreprise. • La tristesse d'une femme restant tard au travail, qui l'empêche de voir ses enfants. • Une évaluation du travail ressentie comme injuste et blessante selon certains salariés. • La politique du chiffre heurte certaines entreprises et créer de l'anxiété chez un grand nombre de salariés
« Les risques psychosociaux » p.13 à 32.	<ul style="list-style-type: none"> • Exposition aux bruits • Postures fatigantes • Mouvements répétitifs Provoquant des troubles musculo-squelettiques (TMS). • L'exposition aux produits chimiques • Brûlure, électrocution • Allergie, infection aiguë 	<ul style="list-style-type: none"> • Les RPS telles que l'état de stress, le mal être ou l'épuisement professionnel • L'intensité de la production de biens ou de services (quantitativement et qualitativement) engendre du stress • L'anxiété d'être exposés à des milieux hostiles ou potentiellement dangereux • Le manque de soutien social ou de reconnaissance • Le manque d'autonomie : Le salarié fait acte de présence sans s'investir réellement, on parle de désengagement • Les facteurs de tensions liés au stress du travail sont (selon L'INRS) : l'exigences du travail, à la nature des tâches ou à l'organisation et les exigences des salariés

Nous venons de recenser un certain nombre de facteurs de pénibilité auprès de plusieurs sources : la source officielle émanant de la loi, auprès de nos interviewés faisant face aux réalités professionnelles de leur travail quotidien, ainsi qu'en se référant aux ouvrages de professionnels et intellectuels de la science du travail.

Grâce à toutes ces informations, nous sommes en mesure de connaître et de préciser les facteurs de pénibilité qui seraient les plus reliés aux métiers de la restauration.

2. Acteurs face à la pénibilité

Les différents risques étant recensés, la pénibilité définie et ses moyens et outils de prévention mentionnés, il conviendra d'identifier qui sont les acteurs face à ce phénomène.

Tableau 5 : Les acteurs face à la pénibilité

Acteurs	Missions
Le CHSCT (Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail) → dans les entreprises de plus de 50 salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des risques professionnels et analyse de l'exposition des salariés à des facteurs de pénibilité ; - Veille au respect de la loi portant sur l'hygiène et la sécurité ; - Informe les nouveaux embauchés ; - Établit les statistiques annuelles sur les AT ; - Formule des propositions d'amélioration des conditions de travail.
Le(s) délégué(s) du personnel → dans les entreprises d'au moins 11 salariés.	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter à l'employeur les réclamations individuelle et collectives, notamment en matière d'hygiène et de sécurité ; - Exercer un droit d'alerte en cas d'atteinte au droits des personnes ; - Exercent une partie des missions du CHSCT s'il n'y en a pas (<50 salariés)
Le comité d'entreprise (CE)	Mêmes missions que le délégué du personnel, mais dans les entreprises de plus de 50 salariés.
Le médecin du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonne les acteurs de prévention de pénibilité ; - Prévention des conditions de travail ; - Rédaction des dossiers médicaux.
L'inspection du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de l'application de la loi ; - Veille au bien-être des salariés.
La direction	<ul style="list-style-type: none"> - Obligation légale de rechercher et évaluer l'exposition à la pénibilité des salariés, mais aussi de la prévenir ; - Autorité garante de l'action et de l'application des décisions qui seront prises sur le sujet.
Le service/la fonction de gestion des ressources humaines (GRH)	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la politique de prévention ; - Gestion des relations sociales et des conditions de travail via la gestion de l'organisation du travail ; - Rôle d'écoute des responsables de services pour entendre les difficultés remontées et identifier les - problèmes ; - Détient les données statistiques sur le nombre de salariés et assure le suivi des différents indicateurs.
Les managers	<ul style="list-style-type: none"> - Sont en proximité opérationnelle des équipes pour détecter et entendre les personnes en difficulté ; - Premier interlocuteur pour déployer la mise en œuvre des dispositifs sur le terrain ; - Prendre en compte la pénibilité et ses dispositifs dans leur manière d'organiser le travail et de manager - Évalue la faisabilité des décisions prises à ce sujet.
L'ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Donner leur point de vue sur la réalité concrète du travail et formuler leurs demandes et interrogations.

A l'analyse de ce tableau nous remarquerons que certains acteurs comme le CHSCT ou le CE ne sont présents que dans les entreprises ayant une grande structure d'au moins 50 salariés. Il est donc plus difficile de maîtriser le phénomène de pénibilité dans les petites structures car il n'y a pas de comité dédié aux conditions de travail. Outre les comités représentatifs, le service de GRH est également le plus souvent présent dans les grosses structures d'au moins 50 salariés. C'est donc encore un acteur absent dans les petites entreprises.

C'est pourquoi ce sont les autres acteurs qui doivent prendre en main la gestion de la pénibilité au sein des PME et TPE : la direction, le ou les managers et enfin le personnel (ou son délégué s'il y en a un).

Ce seront alors au final, dans ces entreprises, les fonctions opérationnelles et managériales qui seront en charge de prévenir la pénibilité.

3. Les enjeux de la pénibilité au travail

Nous en avons à présent terminé pour l'étude de la pénibilité dans son sens le plus général possible. La pénibilité est présente, définie et reconnue, mais quels sont ses enjeux ?

Les enjeux du côté des salariés :

- Éviter la détérioration de leur santé ;
- Créer et maintenir une ambiance de travail saine et sécurisante ;
- Leur permettre d'être mieux reconnus ;
- Accéder à une politique de retraite compensatrice ;
- Compléter et ajuster leurs compétences.

→ Préserver et développer leurs capacités de travail.

Les enjeux du côté des entreprises :

- Améliorer les situations et l'organisation du travail ;
- Améliorer la dynamique d'activité ;
- Limiter le taux d'absentéisme et le nombre d'accidents du travail ;
- Pérenniser la relation avec les salariés et limiter le turnover ;
- Développer et valoriser le capital humain de l'entreprise.

→ Préserver et développer les capacités de production.



Pour compléter la définition de la pénibilité et ses caractéristiques générales, nous avons présenté et détaillé : d'un côté les facteurs de pénibilité selon plusieurs sources, et d'un autre côté ses acteurs en entreprises. Nous l'aurons compris, plus la structure de l'entreprise est petite, moins il y a de moyens de prévention de la pénibilité. C'est alors que dans ces entreprises, ce sont les organisateurs du travail qui se trouvent en première ligne face à ce phénomène : les managers. Nous allons donc dans la partie ci-après nous pencher sur le manager et son rôle dans la gestion de la pénibilité.

IV) LE MANAGEMENT

1. Définitions et caractéristiques

1.a) *Étymologie*

Même si beaucoup pensent que le terme « management » est anglo-saxon, il proviendrait en réalité de deux mots français ; **manège** et **ménage**. Le « manège » au XVIème est un exercice que l'on faisait faire à un cheval afin de le dresser. Il définit également une manière d'agir. Le « ménage » vient du latin manere (demeurer, séjourner) puis de manere, maisniev (maison, famille, puis administration domestique). Il pourrait donc signifier « régler les affaires de la maison ». Le mot management aurait été ainsi formé, car ses deux mots d'origines renvoient aux faits d'**administrer et de dresser**. De la même manière que le management renvoi à deux dimensions bien spécifiques : **la gestion des hommes et l'art de bien les gérer**.

1.b) *Définitions et caractéristiques*

Nous allons à présent nous concentrer sur le domaine du management en général puis de manière plus spécifique au rôle qu'il joue dans la restauration.

La définition du management a évolué avec le temps c'est pourquoi nous avons sélectionné quelques-unes de celles-ci afin d'observer cette évolution.

Tableau 6 : Définitions du management

Auteur	Source	Définition
Henri Fayol, ingénieur civil des mines	« Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle » Paris : Dunod, 1970	« C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle. »
Peter Drucker, professeur d'université	« Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir » 1989.	« Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance »
Jean-Pierre Le Goff, sociologue de l'évolution de la société et du travail	« Les Illusions du management », Ed. De la Découverte, 2000.	« Le management est une notion globalisante et floue. Elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la « ressource humaine », ou plus largement encore englober de façon syncrétique la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier. »
Jean-Philippe Sajus, maître de conférences associé	Cours : «gestion des Ressources Humaine Licence professionnelle HR et DGSA, 2016-2017 »	« Manager est donc plutôt un art qu'une science exacte....Le management, c'est donc l'action ou l'activité de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler ... Le management est un processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante grâce au travail d'autrui. »

On peut constater que la définition du management d'Henri Fayol ne prend absolument pas en compte l'aspect humain contrairement à la définition de Peter Drucker, Jean-Pierre Le Goff ou de Jean-Philippe Sajus. On peut justifier cela grâce à l'époque dans laquelle il se situait, car lors de la première publication de « Administration industrielle et générale :

prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle » en 1916, c'est le courant de l'organisation scientifique du travail qui était en place (voir I)1.b) .

Les trois autres définitions gardent le principe développé par Henri Fayol mais elles incluent l'aspect des ressources humaines et donc la complexité de la tâche qu'est le management puisqu'ils ne le voient pas totalement comme une science.

À travers ces définitions on peut observer qu'il y a **deux grands courants de management**, les théories à orientation normative et les théories à orientation diagnostique.

2. Les théories d'organisation du travail

2.a) *Les théories à orientation normative*

Les théories normatives ont pour point commun d'avoir voulu donner des modèles théoriques généralisables, c'est d'ailleurs de là que vient le terme « normative ». Elles ne prennent pas en compte l'environnement de l'organisation ce qui permet de créer des normes de fonctionnement d'organisation.

La division des tâches est omniprésente, on y retrouve des exécutants et des décisionnaires. Ces derniers centralisent le pouvoir. En cas de problème, c'est l'individu ou le groupe qui est remis en question et pas la structure de l'organisation.

Chaque tâche attribuée a un but explicite et toute l'organisation a un objectif commun et unique.

Le courant des théories normatives est composé de grandes théories d'organisation du travail. On retrouve le « rationalisme classique », parmi lequel se trouvent le Taylorisme, le Fordisme et la Bureaucratie. Le courant des « relations humaines » et celui du « néo classique ».

- **Le courant du rationalisme classique** (1900-1920) a été abordé à travers la mise en place du Taylorisme et l'impact qu'il a eu sur la pénibilité au travail (voir I)1.b) 13).

L'organigramme de ces structures est très pyramidal et se complexifie à travers les différentes théories qui composent ce paradigme.

- **Le courant des relations humaines** (1920-1950) va introduire l'importance de la prise en compte des interactions entre les individus en démontrant que la satisfaction

psychologique des collaborateurs permettait d'augmenter leur productivité. L'idée d'une organisation prévisible et rationnelle est toujours présente, on y apporte une dimension humaine dans l'unique but de diminuer les tensions et in fine atteindre l'objectif commun qui a été fixé. L'environnement de l'organisation n'est toujours pas pris en compte.

- **Le courant néo-classique** (1950-1960) associe toutes les théories normatives qui l'ont précédé. Il prend ainsi en compte le côté pragmatique du rationalisme classique, les facteurs psychologiques des relations humaines et il y ajoute la maîtrise des indicateurs d'aide de prise de la décision. L'entreprise est considérée comme vectrice de richesse, elle a pour but la maximalisation de ses profits et ses employés font face à une grande concurrence pour l'accès aux postes de direction.

2.b) Les théories à orientation diagnostique

Elles ont une approche personnalisée qui prend en compte l'environnement (légal et concurrentiel) des entreprises. Il n'y a donc pas de norme, le système n'est pas prévisible. En cas de problème c'est l'organisation qui est remise en question et non les individus.

La principale théorie que l'on retrouve dans ce paradigme est celle de l'approche stratégique s'appuyant notamment sur le **management participatif** :

L'approche stratégique permet de motiver les salariés par un développement personnel et professionnel. La hiérarchie manage par la négociation, la médiation et cherche à développer l'autocontrôle chez ses collaborateurs. Pour cela l'implication de chacun d'entre eux est primordial et il y a une reconnaissance de leurs différences individuelles.

Les différentes organisations du travail ont été grandement influencées par le contexte historique dans lequel elles se sont développées. Il paraît très compliqué d'appliquer seulement l'une ou l'autre pour répondre au besoin de l'entreprise car elles sont bien souvent réductrices. Elles sont plus ou moins performantes mais en aucun cas parfaites et apportent autant d'avantages que de potentielles limites. Elles peuvent également être complémentaires.

2.c) Leur place dans la restauration

Nous l'avons vu, dans la plupart des établissements de restauration c'est le système qui a été mis en place par Auguste Escoffier qui perdure encore (voir I)1.c) 13) alors qu'il avait essayé en tout premier lieu d'adapter le fonctionnement des cuisines au mode de vie ultra-rapide.

On peut à présent se demander si notre secteur n'a pas été trop figé dans le temps à cause de la « momification » de l'œuvre de ce dernier.

Les organisations du travail de la plupart des corps de métier ont évolué pour répondre au mieux à la question de rentabilité ; mais également à l'épanouissement de leur personnel en privilégiant le management participatif et en augmentant l'autonomie des collaborateurs.

Tandis ce que l'organisation de la restauration semble être restée en partie sur une division de travail quasi-Tayloriste depuis les années Escoffier.

On peut cependant observer quelques changements dans la philosophie des structures de restauration et d'hôtellerie qui commence pour certaines à privilégier le bien être de leurs collaborateurs.

3. Le manager, acteur central face à la pénibilité au travail

Les « fonctions du manager » sont définies par « organiser les activités des membre du groupe pour accomplir un service, un but. La personnalité propre à chaque manager peut l'inciter à porter son intérêt, soit sur les hommes de son équipe, soit sur la tâche qu'il doit faire accomplir ».

Les tâches sont toujours celles qui avaient été définies par Fayol (prévoir, planifier, coordonner, diriger, contrôler) et les hommes de son équipe correspondent aux actions d'animation, d'information et de promotion.

Aussi, le manager fait partie des acteurs qui peuvent faire face à la pénibilité (voir Tableau 5, p.34). Nous avons même observé qu'il était l'**acteur principal** car c'est lui qui **possède** le plus de **leviers** sur la **manière d'organiser le travail** et qui permettront par conséquent **d'endiguer la pénibilité** pour ses collaborateurs.

Chacune de ses décisions vont avoir un impact direct sur les conditions de travail. Pour cela il est primordial de ne pas négliger ni les tâches ni les hommes, car c'est seulement à travers ces deux éléments réunis que la pénibilité au travail peut-être diminuée.



La notion du management a donc grandement évolué en l'espace de peu de temps. Cela est dû à l'évolution rapide de la société et la nécessité d'adapter le management à celle-ci en permanence. Le management a été grandement complexifié avec l'ajout des ressources

humaines qui l'on transformé en un art plutôt qu'une science. Le manager doit donc tenir compte de deux notions qui s'influencent entre elles : les tâches et les personnes.

La pénibilité en est le parfait exemple puisqu'elle va toucher ces deux éléments à la fois. Pour améliorer les conditions de travail le manager possède un panel de leviers qui vont être plus ou moins utilisables en fonction de l'environnement de l'entreprise dans laquelle il agit. Nous allons donc nous concentrer sur ceux-ci dans la suite de notre étude.

**PARTIE 2 - MÉTHODOLOGIE
ET DÉLIMITATION DU
CADRE DE LA RECHERCHE**

Après avoir étudié le phénomène de pénibilité dans son histoire, son évolution et son ensemble de définitions et de caractéristiques, nous allons exposer le cheminement de notre projet tout au long de l'année scolaire.

Comme tout projet, nous sommes partis d'une interrogation pour en arriver à des réponses. Tout a commencé par une question de départ sur le sujet, qui nous a conduit dans un processus de recherche autour de cette dernière. Les étapes que nous avons franchies dans ce processus nous ont mené à la formulation d'une problématique autour du phénomène de pénibilité puis à la formulation de quatre hypothèses.

Nous aborderons dans un premier temps les études préliminaires nous menant au choix du thème et à la genèse de la problématique ; dans un deuxième temps nous expliciterons notre choix d'orientation de l'étude sur deux secteurs précis de la restauration commerciale ; et dans un troisième temps nous nous pencherons sur les hypothèses formulées en nous appuyant sur les outils ayant servi à les élucider : nos entretiens et études.

I) ÉTUDES PRÉLIMINAIRES

1. Le choix du thème

1.a) *Départ d'une réflexion personnelle*

Comme nous le précisons dans l'avant-propos²¹ de ce projet, nous sommes tous passionnés par nos métiers de la restauration. A partir de là, nous avons la volonté de travailler sur un sujet qui nous donnerait matière à pouvoir contribuer à une évolution positive de nos métiers. C'est alors que dans notre phase de réflexion nous nous sommes servis de notre jeune expérience dans le métier pour trouver un point commun à traiter.

Nous avons donc discuté entre nous, et le point auquel nous avons tous été confrontés au cours de nos nombreux stages et extras notamment était la « difficulté » du métier. Nous entendions par le terme difficulté tout ce que le personnel de restauration pouvait vivre par rapport à ce que d'autres personnes dans d'autres métiers ne vivent pas. Comme par exemple les horaires décalés, le « coup de feu », la chaleur au fourneau, l'interaction avec le client mécontent ...

²¹ AVANT PROPOS p.7

A partir de ce point, nous nous engageons dans la réflexion sur les conditions de travail en restauration.

1.b) Les éléments de recherche exploratoire

Ce sera donc sur les conditions de travail. Très bien. Mais que veut dire ce terme ? Quelles sont elles ? Comment les mesurer ? Est-ce reconnu par la loi ? Comment peut on les améliorer ? Qui peut les améliorer ? Et surtout, quelles sont leurs conséquences ?

Pléthore de questions nous viennent à l'esprit. Pour recadrer le sujet, nous avons procédé à des recherches d'exploration, notamment sur internet : nous connaissons déjà quelles sont les grandes difficultés du métier dans l'opérationnel ; **mais quelles sont leurs conséquences ?**

Nous remarquons alors que les conditions de travail impactent la santé des travailleurs de différentes manières : comme par exemple les blessures et brûlures, mais aussi l'excès de pression dû au stress.

Et qu'en est-il d'un point de vue légal ?

Nous avons donc cherché dans le droit du travail et la convention collective HCR des références aux conditions de travail. C'est là que le terme pénibilité nous est venu à l'esprit. Nous avons remarqué que ce terme faisait l'objet d'une définition, de moyens de prévention, et surtout d'une loi.

2. Genèse de la problématique

Ce sera donc la pénibilité en restauration, d'un côté celle qui est caractérisée par la loi et les textes, et d'un autre côté celle vécue dans l'opérationnel.

Nous avons notre thème principal : la pénibilité. Toute entreprise y est confrontée d'une certaine manière. Mais qui est chargé de la gérer ? Qui a les moyens de la prévenir et de l'améliorer ?

C'est là que notre piste de réflexion se précise : nous prendrons en considération d'un côté la loi et son cadre, et de l'autre côté la réalité professionnelle. Et cette réalité professionnelle est vécue par les salariés aussi bien que par leurs cadres. Nous nous intéresserons donc au manager : comment peut il faire pour gérer cette pénibilité dans ses équipes ?

Après cette ligne de réflexion nous est venue la problématique de notre projet : « **Comment le management peut-il limiter la pénibilité au travail ?** ».



Cette problématique représente le fil rouge de notre projet et nous a par conséquent permis d'établir à la fois le plan, le guide d'entretien et de sélectionner les interviews que nous allons mener. Enfin, elle a aussi permis de formuler nos hypothèses.

II) ORIENTATION DE L'ÉTUDE SUR DEUX SECTEURS DE LA RESTAURATION

Une fois la problématique formulée, nous entrons dans le vif du sujet et dans la phase de recherche. Nous nous sommes aperçus que la pénibilité est présente partout et dans tous les métiers. Ce phénomène demande à être étudié scrupuleusement par branche et par métiers car il n'est pas facile de le généraliser à tout le monde du travail.

1. Pourquoi segmenter notre champ d'étude ?

Pour ce qui est de la restauration, traiter le phénomène pour tous les métiers et tous les secteurs était très compliqué et représentait un champ d'étude beaucoup trop vaste. En effet, la restauration comprend deux grands secteurs : la restauration collective dite non-commerciale et la restauration commerciale.

- La restauration collective non commerciale est une branche qui a pour activité de produire et servir des repas consommés hors foyer à une clientèle généralement contrainte d'y recourir par des obligations professionnelles, scolaires, médicales ou autres. La principale différence avec la restauration commerciale est que le client ne paye pas le prix réel, une grande partie étant prise en charge par l'employeur ou une institution.

Exemples de recours à la restauration collective : l'enseignement (restauration scolaire et universitaire) ; la santé et le social (restauration hospitalière, maisons de retraite, établissements pénitentiaires) ; le travail (restauration d'entreprises et d'administrations).

- La restauration commerciale : c'est la production et le service de repas hors foyer, à but lucratif. Les repas sont consommables sur place ou à emporter selon le système de restauration.

La restauration commerciale comprend beaucoup de secteurs : la cafétéria, les fast-food, les restaurants traditionnels, gastronomiques, les pizzerias, le traiteur ...

Nous avons choisi de cantonner notre étude car nous voulions être le plus précis possible dans notre travail et fournir une réflexion adaptée ; et pour se faire, aux vues du nombre de secteurs que comprennent la restauration en son sens général, il convenait de choisir un ou deux secteurs pour pouvoir analyser leurs caractéristiques spécifiques et donner des réponses les plus pertinentes possibles à la problématique.

2. Le choix de la restauration commerciale

Notre choix s'est porté dans un premier temps sur la grande branche de la restauration commerciale. Simplement parce que nous méconnaissons l'autre branche qu'est la restauration collective, car notre cursus scolaire et professionnel s'intéresse plus en détail à la restauration commerciale. De ce fait, nous voulions travailler ce sujet en connaissance de cause et il nous paraissait logique de nous orienter vers la branche à laquelle nous étions destinés.

Au sein de cette branche qui, nous l'avons vu plus haut, comprend bon nombre de structures de restauration, nous en avons choisi deux : le traiteur et la restauration gastronomique.

2.a) *Le traiteur*

Le choix de s'intéresser au secteur du traiteur s'explique pour trois raisons :

➤ **C'est un secteur qui demande énormément de manutention :**

En effet, le traiteur opère en général en service différé : la production est réalisée à un endroit A et le service opéré à un endroit B. Cela implique donc une logistique conséquente. Qui dit logistique dit manutention de toute sorte d'objets et matériels nécessaires ; ce qui est souvent facteur de difficultés, physiques notamment, pour les collaborateurs.

➤ **C'est un secteur où l'emploi est majoritairement temporaire :**

Le traiteur a recours pour la majorité de son personnel à des contrats temporaires (contrats d'extra, contrats intérimaires) du fait de son activité fluctuante selon la demande. Qui dit contrats précaires dû à une activité comme celle exercée par les traiteurs dit un turnover important : ce qui peut être facteur d'instabilité des équipes et donc des travailleurs et donc au final de l'activité de l'entreprise.

➤ **C'est le secteur que nous connaissons particulièrement bien :**

En effet, en tant qu'étudiants, une des meilleure manière de trouver des « extras » en parallèle des études est de se tourner vers le traiteur. C'est notre cas, nous avons tous déjà travaillé en traiteur et/ou continuons présentement à le faire. C'est donc aussi pourquoi nous connaissons

ce secteur, son mode de fonctionnement et par extension les difficultés qu'on peut y rencontrer.

De part notre expérience dans ce secteur, ce que nous savons sur sa situation de politique d'emploi mais aussi de son recours à une grande partie de tâches manutentionnaires, nous savons qu'il est sujet à plusieurs pénibilités et c'est pourquoi nous avons choisi de l'étudier plutôt qu'un autre.

2.b) La restauration gastronomique

Voulant rester dans l'étude de secteurs avec lesquels nous sommes familiers, nous avons choisi la restauration gastronomique, notamment pour les raisons suivantes.

➤ Nos principaux stages se sont déroulés dans ce secteur :

Venant de cursus hôteliers, nos études jusqu'au BTS²² comprenaient des stages à effectuer dans les entreprises. Dans nos lycées, nous étions formés au service en salle et à la cuisine gastronomique. C'est pourquoi nos stages se sont déroulés pour la plupart dans des restaurants gastronomiques. Nous avons donc été confrontés aux réalités de ce secteur.

➤ La quête de l'excellence est omniprésente :

La restauration gastronomique est jugée gastronomique par des intervenants extérieurs au restaurant : les critiques gastronomiques, travaillant pour les guides. Nous connaissons les plus célèbres : le guide Michelin et le Gault & Millau. C'est donc un secteur qui est en perpétuelle évaluation pour prétendre et maintenir les 1, 2 ou 3 étoiles Michelin et/ou la note sur vingt du Gault & Millau. Nous l'aurons compris, les collaborateurs de ces restaurants sont en constante quête de l'excellence et donc en constante pression face à la critique (qui vient également du client). C'est autour de cette « pression » notamment que peut apparaître une certaine pénibilité.

➤ L'organisation hiérarchique est de rigueur :

Pour avoir donc connu l'environnement de travail de ces restaurants, nous remarquons que l'organisation du travail est souvent opérée sous une même structure très hiérarchisée. La subordination à échelle est de rigueur et les interactions quelques fois houleuses. C'est également à cette organisation que nous nous intéresserons car elle peut être aussi source de pénibilité au travail.

²² Brevet de Technicien Supérieur

Tout comme le traiteur, nous avons choisi de nous pencher davantage sur la restauration gastronomique car c'est un secteur qui nous est familier et qui de part son organisation hiérarchique et sa perpétuelle quête d'excellence peut être vecteur de pénibilités pour ses collaborateurs.



Une fois la problématique énoncée et le champ d'études délimité à deux secteurs, il nous reste à définir de pistes de réflexion. Ces pistes de réflexion nous permettront de préciser notre angle de vue sur le sujet et de rendre notre projet le plus pertinent possible. Il conviendra donc de formuler des hypothèses sur notre problématique.

III) LA FORMULATION DE NOS HYPOTHÈSES ET OUTILS DE VÉRIFICATION

Grâce aux éléments d'information glanés au cours de nos études exploratoires, nous avons pu identifier les points critiques de la pénibilité en son sens général. Nous avons ensuite orienté nos recherches sur la restauration et deux de ses secteurs plus particulièrement. C'est pourquoi nous allons, en fonction de ces points, établir les hypothèses suivantes. Nous avons décidé d'en formuler quatre.

1. Formulation des hypothèses

1.a) *Hypothèse 1*

L'organisation amont et aval du travail permet de prévenir la pénibilité

Nous avons choisi de formuler cette hypothèse car nous avons remarqué que l'une des principales sources de pénibilité au travail est la manière dont celui-ci est organisé.

Alors pourquoi « amont » et pourquoi « aval » ?

- Amont : nous entendons par « amont » l'organisation qui relève de la conception du lieu de travail avant son exploitation : la construction des locaux, la disposition du matériel, des outils, des postes de travail.

Il nous semble important de s'interroger sur l'importance de la réflexion avant la conception, qui pourrait peut être permettre d'éviter de provoquer une pénibilité lorsque les locaux seront investis et utilisés.

Nous comprenons cette réflexion en amont aussi bien si elle s'applique à une création totale de locaux, mais aussi si c'est de la reconstruction, de la rénovation ou du réaménagement.

- Aval : nous entendons par « aval » l'organisation du travail opérationnelle, c'est à dire la manière dont le travail est géré dans les équipes de l'entreprise. C'est l'organisation au jour le jour, opérée par le manager ou le responsable de service (distribution des tâches, utilisation des outils de travail, gestion des hommes ...).

La façon d'organiser le travail en aval pourrait être, au même titre que l'organisation amont, vectrice de pénibilité.

C'est donc sur ces deux notions d'organisation du travail que nous nous interrogeons, d'où la manière de formuler cette première hypothèse.

1.b) Hypothèse 2

Le document unique est un outil de management de la qualité permettant de réduire la pénibilité en restauration

Cette hypothèse comprend deux parties, l'une précisant l'autre.

D'une part :

- nous supposons que le DUERP²³ est un outil de management de la qualité : en effet, ce document doit recenser les potentiels facteurs de risques pour les salariés dans l'entreprise et, par conséquent, est censé informer et du coup prévenir ces risques pour garantir au mieux la sécurité des salariés, donc leur qualité de vie au travail ;

D'autre part :

- le DUERP permettrait de réduire la pénibilité : cela paraîtrait logique car il vise à garantir une qualité de vie au travail qui s'opposerait à la détérioration de la santé que représente la pénibilité.

Nous nous interrogeons donc sur l'effet que procure le DUERP dans l'entreprise au regard de la pénibilité.

²³ Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels

1.c) Hypothèse 3

La prise en compte de la pénibilité est une réponse à la contrainte réglementaire

Après avoir analysé le contexte réglementaire légal de la pénibilité dans la première partie, nous nous sommes aperçus qu'il n'était pas forcément facile d'interpréter ce que la loi prévoit pour l'appliquer dans les entreprises. C'est pourquoi pour cette troisième hypothèse nous nous sommes interrogés sur la façon dont l'employeur aborde la législation face à la pénibilité.

D'où cette formulation qui traduit notre interrogation : est-ce que la raison pour laquelle l'employeur prendrait en compte la pénibilité est qu'elle fait l'objet d'une loi ?

1.d) Hypothèse 4

Les troubles psychosociaux sont une conséquence de la pénibilité au travail

Avec l'étude de certaines opinions de sociologues et professionnels dans la science du travail, nous avons vu que les salariés seraient aussi bien exposés à des risques physiques qu'à des risques psychosociaux dans leur travail.

C'est cette dimension de risques psychiques qui a retenu notre attention et qui nous a mené à formuler cette hypothèse.

Nous supposons donc que la pénibilité au travail engendre des troubles psychosociaux, sous entendu au même titre que les troubles physiques.



Nous avons choisi ces quatre hypothèses dans le but de pouvoir traiter un grand nombre de préoccupations autour de la pénibilité. Aussi, les quatre hypothèses traitent de la pénibilité de deux points de vues différents : celui des employeurs et celui des salariés. Nous pensons alors qu'elles nous permettront de fournir des préconisations pertinentes et sous plusieurs angles de vue.

2. Entretiens qualitatifs auprès de professionnels

2.a) L'entretien qualitatif

L'entretien qualitatif s'oppose à un second type d'entretien que nous avons décidé d'utiliser pour sonder les salariés : l'entretien quantitatif.

Le qualitatif est un moyen de rechercher plus en profondeur. En faisant preuve d'empathie, il nous a été possible de cerner les points de vue des dirigeants. En les laissant s'exprimer, nous avons pu obtenir différents avis qui nous ont permis, par la suite, de confronter les idées développées par chaque interviewés avec les hypothèses que nous avons formulé. Cette étude qualitative a été très fructueuse au regard de notre problématique qui nécessitait la présence d'avis expérimentées de managers ayant déjà été en contact avec la pénibilité au travail.

2.b) *Le guide d'entretien*

Suite à la genèse de notre problématique et à la rédaction de nos hypothèse nous avons rédigé un guide d'entretien (voir Annexe E, p.103), véritable fil conducteur de notre étude qualitative. Nous avons fait en sorte que ce guide corrobore avec les hypothèses formulées.

Dans le but de conduire un entretien de manière ordonnée, nous avons commencé par introduire le sujet par quelques questions d'accroche, puis nous avons divisé le guide d'entretien en quatre parties, avant de conclure et de prendre congé :

Tableau 7 : Thèmes du guide d'entretien

Phase	Contenu
Introduction	Interroger sur l'expérience personnelle de l'interviewé ainsi que sur l'intérêt porté à notre sujet.
La pénibilité au travail	Se renseigner sur ce que l'interviewé sait de la pénibilité, si il l'a déjà vécue, quels sont les facteurs de pénibilité.
L'impact sur les métiers	Interroger l'interviewé en ce qui concerne les conséquences de la pénibilité sur les métiers de la restauration ainsi que sur la place qu'occupe le manager face à cette pénibilité.
Les ressources humaines	Nous souhaitons savoir si, pour l'interlocuteur, la pénibilité est un facteur à considérer lors du recrutement et dans le management de son entreprise ou de son équipe.
La législation	Cette partie avait pour but de sonder l'interviewé sur son rapport à la législation existante sur la pénibilité, sur ce qu'il pensait des lois à venir et comment voyait-il l'évolution de la pénibilité.
Conclusion et remerciements	Dans une démarche de remise en question, nous souhaitons connaître l'avis de l'interviewé sur l'entretien, ce qu'il en a pensé, ce qu'il aurait ajouté.

2.c) *Choix des interviewés*

Comme expliqué plus haut, nous avons centré notre travail sur deux secteurs d'activité de la restauration. À partir de là, nous avons commencé nos entretiens avec les différents professionnels. Voici en Annexe D, à la page 102 le tableau explicatif du profil de chaque interviewé.

3. Étude quantitative auprès de salariés

Pour aller à la recherche des opinions des salariés, nous avons procédé à une étude quantitative basée sur un échantillon de plus de 110 salariés. Cette étude était indispensable dans l'accomplissement de notre projet. En effet, au regard de notre sujet, l'étude de la pénibilité au travail se doit de prendre en compte les deux parties prenantes qui sont assujetties aux difficultés au travail, à savoir les employeurs et les salariés.

3.a) *Étude quantitative*

L'étude quantitative est une étude qui compile de nombreuses données statistiques dans le but d'obtenir une estimation chiffrée des comportements d'une population au regard du thème étudié. Nous avons choisi ce type d'étude afin de récolter les réponses d'un grand nombre de salariés.

3.b) *Questionnaire*

Pour permettre de cadrer l'étude nous avons donc établi un questionnaire adapté aux salariés pour mettre en lumière leurs idées de la pénibilité au travail. Il nous a fallu les réponses d'un échantillon de taille relativement importante afin d'obtenir un résultat significatif. Le questionnaire se divise en quatorze questions : voir Annexe K, p.166.

3.c) *Choix des cibles*

Pour opérer à un ciblage précis de l'échantillon, nous avons orienté le questionnaire sur les deux secteurs étudiés dans ce projet.

Nous avons diffusé cette étude à l'ensemble de nos connaissances au travers de différents réseaux sociaux et de nos contacts professionnels respectifs dans le but d'atteindre le plus grand nombre de personnes possibles.

4. Études documentaires

Afin de nourrir notre projet et de maîtriser pleinement notre sujet, nous avons effectué une importante phase de recherche documentaire en nous reposant sur différentes sources de documentation.

4.a) *Ouvrages*

Au fur et à mesure de l'avancement de notre projet, nous nous sommes appuyés sur plusieurs ouvrages (voir BIBLIOGRAPHIE, p.91). Ces lectures nous ont permis une ouverture d'esprit sur la question de la pénibilité. De plus, grâce à leur pluridisciplinarité, ces ouvrages nous ont été utiles tout au long de notre cheminement intellectuel en nous conduisant à l'approche de différentes pistes de réflexion.

4.b) *Rapports émanant d'institutions*

Nous avons également été amenés à appuyer nos idées par différentes données provenant de rapports institutionnels telles que plusieurs études opérées par la DARES²⁴ ou encore différents rapports d'études demandées par le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social. Nous précisons que les rapports que nous utilisons sont les plus récents en date disponibles.

4.c) *Sites internet du service public*

En plus de ces sources, nous avons également effectué nos recherches sur de nombreuses pages internet modérées par différentes institutions étatiques. Pour exemple, en ce qui concerne la partie portant sur les définitions et caractéristiques légales, nous avons consulté le site Legifrance²⁵ qui nous a apporté une définition légale de la pénibilité. Ce portail internet gouvernemental nous a permis de comprendre le cadre législatif de la pénibilité au travail.



Dans cette seconde partie, nous avons dans un premier temps précisé le pourquoi de ce sujet. Par-là, nous entendions exposer notre rapport à la pénibilité et l'intérêt que nous portions à l'accomplissement d'un travail porte sur cette thématique.

²⁴ Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

²⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Puis, il nous a paru important de présenter le cheminement que nous avons utilisé pour transformer ce qui n'était qu'une question de départ en problématique. De là, nous avons formulé quatre hypothèses qui forment, à elles quatre, la pierre angulaire de notre troisième partie.

Dans un troisième et dernier temps, nous avons listé les outils que nous utiliserons pour infirmer ou confirmer ces hypothèses. Ces moyens de vérification seront présents dans cette dernière partie au travers de citations d'entretien, de données et de définitions.

Nous avons donc présenté la pénibilité au travail ainsi que la réflexion que nous avons mise en place pour faire évoluer notre projet, mais que faire face à ces risques et facteurs rencontrés dans la vie professionnelle ? De quelle manière est-il possible de répondre à la problématique suivante : **Comment le management peut-il limiter la pénibilité au travail ?** C'est là tout l'intérêt de cette dernière partie. En utilisant les deux premiers chapitres de notre étude, nous allons essayer de proposer différentes préconisations à mettre en place pour tenter de limiter la présence de la pénibilité en restauration.

PARTIE 3 - LES
CONSÉQUENCES DE LA
PÉNIBILITÉ

I) ANALYSE CROISÉE DES RETRANSCRIPTIONS

Tableau 8 : Analyse croisée des retranscriptions

	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3	Entretien n°4	Entretien n°5
Hypothèse 1	<ul style="list-style-type: none"> - La diminution de la pénibilité commence en amont par l'aménagement des locaux, matériels et des formations mises à disposition des collaborateurs. - En aval il faut continuer d'être à l'écoute des collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - En amont, la mise en place d'outils et de matériaux adaptés ainsi que d'une tenue professionnelle adéquate. - En aval, l'entente et l'écoute dans une équipe permet de découler sur un confort de travail. - Continuer à motiver ses salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penser à la conception de l'établissement. - Machines permettant de limiter les tâches pénibles. - Choix des matières premières. - Mettre en place les bons moyens pour les salariés. - Confrontation bien-être au travail et bien-être du client. 	<ul style="list-style-type: none"> - En amont, prévenir et être très clair avec les potentiels futurs collaborateurs lors de l'entretien d'embauche sur la pénibilité de leur futur travail. - En aval, accompagner et être à l'écoute des collaborateurs sur leur soucis au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - En amont, adapter les plannings de façon à alléger les postes les plus pénibles. - En aval, assurer une bonne entente dans l'équipe. - Laisser le salarié s'investir dans l'entreprise (création, idées ...)
Hypothèse 2	<ul style="list-style-type: none"> - La concertation de l'opérationnel et de l'encadrement est primordiale pour réaliser le document unique. - La conception du document unique pourrait être plus logique en le simplifiant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le document mis en place pourrait rassurer certaines personnes ou inversement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un dialogue employeur-employé permet de soulever des problèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le document rassure mais reste un peu léger comparé à la réalité du terrain. - Il permet cependant de respecter le cadre législatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il est important d'avoir un document unique, la loi a toujours raison. - Le document unique permet d'être dans les normes s'il y a un contrôle.

	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3	Entretien n°4	Entretien n°5
Hypothèse 3	<ul style="list-style-type: none"> - La prise en compte de la pénibilité a toujours fait partie des préoccupations de l'entreprise. - La loi est une amélioration pour les collaborateurs - Elle peut parfois complexifier la mise en place d'une démarche efficace de réduction de la pénibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les lois ne sont pas forcément respectées et appliquées correctement. - Il est dur de connaître toutes les lois autour de la pénibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limiter les tâches pénibles peut être une contrainte économique. - Faire intervenir des acteurs externes permet de se rendre compte de l'état de sa société. - Les obligations peuvent permettre d'éviter certains risques. - La présence du client freine l'application des lois. - Les lois obligent à respecter certaines choses qui ne le seraient pas sans ces lois. - C'est toujours les mêmes qui respectent les lois. - Mettre en valeur l'exemplarité des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour certaines entreprises et pour certains employeurs cela répond de la contrainte car la pénibilité n'est pas leur priorité (pour les PME par exemple). - Il est compliqué de connaître tout le cadre juridique pour un employeur. 	<ul style="list-style-type: none"> - On ne peut jamais être dans les normes mais il est important de prendre en compte la pénibilité. - Les politiques ne sont pas sur le terrain donc la politique autour de la pénibilité n'est pas adaptée et juste.
Hypothèse 4	<ul style="list-style-type: none"> - Les facteurs psychosociaux, sous toutes leurs formes font partie de la pénibilité au travail. - Les collaborateurs en contact avec les clients sont plus susceptibles de faire un burnout. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés doivent s'adapter aux mécontentements de la clientèle et donc faire face au stress. - Le manque de reconnaissance de la hiérarchie est prononcé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer les tempéraments personnels et les individualités. - Accompagner son personnel et l'impliquer dans la démarche d'amélioration des conditions de travail. - Difficulté à allier vie privée/vie professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quand le monde de l'entreprise sera entièrement robotisé cela ne posera plus de problème. 	<ul style="list-style-type: none"> - La brigade de cuisine, n'est pas en contact avec la clientèle, elle est généralement isolée : plus susceptible de développer des risques psychosociaux.

II) CHIFFRES DE LA PÉNIBILITÉ EN RESTAURATION

1. La DARES et l'enquête SUMER

L'enquête SUMER²⁶ de 2010, analysée par la DARES dans un rapport de mai 2014 s'intitulant « *Les risques professionnels contrastés selon les métiers* »²⁷ fournit les chiffres suivants :

- 63% des cuisiniers interrogés déclarent subir au moins une contrainte physique intense²⁸ ;
- 70% des cuisiniers et 77% des employés et agents de maîtrise de restauration déclarent être concernés par des horaires atypiques (travail les dimanches et jours fériés) ;
- 57% des cuisiniers sont soumis à au moins trois contraintes de rythme de travail : « (...) ces contraintes étant plutôt liées à la demande extérieure, à des normes de production à respecter dans l'heure ou la journée, à la surveillance de la hiérarchie, voire à un contrôle informatisé. » (page 5) ;
- 42% des employés et agents de maîtrise de restauration subissent au moins un comportement hostile ou une agression verbale.

L'étude résume, page 12, la condition des métiers de la restauration : « *Les salariés sont très nombreux à indiquer qu'ils doivent souvent ou toujours se dépêcher pour faire leur travail, (...) Par ailleurs, il s'agit de métiers plutôt physiques, qui impliquent notamment de travailler longtemps debout. Ces salariés sont plutôt jeunes et travaillent souvent dans des entreprises de moins de 50 salariés. Ils travaillent plus souvent à temps partiel que la moyenne.* »

A noter que dans le livre « Les conditions de travail » (Michel Gollac, 2014), page 46, un tableau²⁹ concernant les conditions de travail nous donne les chiffres suivants :

- 71% des employés de restauration restent longtemps debout ;
- 33% travaillent dans une posture pénible ;
- 55% portent ou déplacent des charges lourdes ;
- 62% répètent toujours une même série de gestes ou d'opérations.

²⁶ Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels

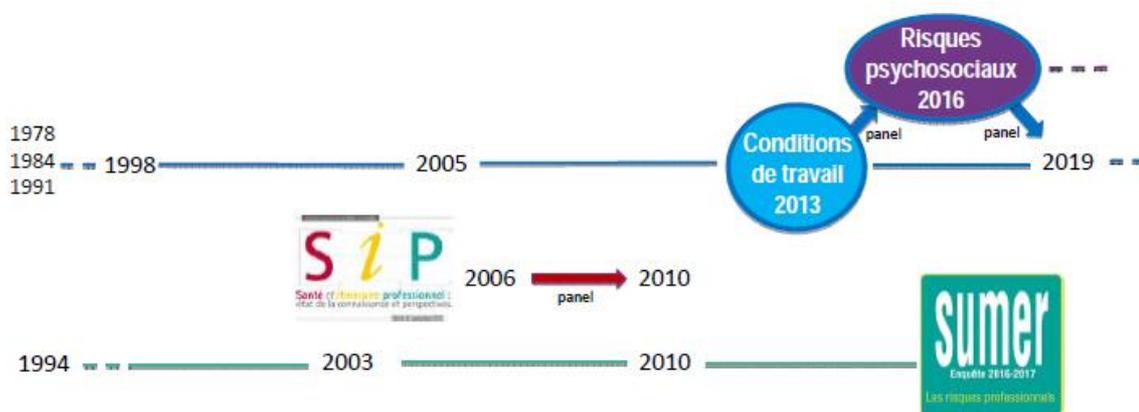
²⁷ disponible à l'URL <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-039.pdf>

²⁸ comprenant : position debout ou piétinement, manutention manuelle de charges, gestes répétitifs, vibrations transmises aux membres supérieurs, contraintes posturales (à genoux, bras en l'air, accroupi ou en torsion)

²⁹ source du tableau : DARES-DGAFP-DREES-INSEE, 2013

L'ensemble de ces statistiques nous expose la part des salariés de la restauration qui sont sujets à ces facteurs de risque exposés dans la première partie de notre travail (voir PARTIE 1 - III)1, p.28). Dans « Les conditions de travail », Michel Gollac présente le pourcentage de salariés exposés aux différents facteurs cités ci-dessus. Ces chiffres prouvent l'exposition sérieuse des salariés de la restauration à la pénibilité. Cependant, il nous semble nécessaire de montrer que ces expositions ne sont pas toutes des fatalités et que l'organisation du travail opérée par les managers permet de limiter l'exposition à ces facteurs de risques.

Les chiffres précisés ci-dessus sont les plus récents que nous avons pu trouver lors de notre veille documentaire. Néanmoins, les frises ci-dessous représentant l'histoire des grandes enquêtes nous montrent que des études sont en cours ou sont en attente de résultats. Il est intéressant de noter que l'étude SUMER a été reconduite en 2016-2017. Nous pouvons estimer que les résultats seront dévoilés à la fin de l'année 2017 ou dans les mois qui suivront. De plus, l'étude sur les conditions de travail datant de 2013 a été suppléée en 2016 d'une étude sur les risques psychosociaux, ce qui prouve la hausse d'intérêt porté à la question de la condition psychique des salariés. On note clairement qu'à partir de 2003, grâce notamment à la négociation interprofessionnelle voulue par la loi Fillon, la question de la pénibilité au travail est au cœur du débat social.



Tiré d'une présentation sur « Les recherches issues de l'enquête Conditions de Travail », Amélie Mauroux, DARES

2. Rapport de la CNAMTS³⁰

La Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés a établi en 2015 une synthèse sur les conséquences des risques professionnels pour le service traiteur (Code NAF 5621Z) ainsi que la restauration traditionnelle (Code NAF 5610A lequel comprend la restauration gastronomique) pour compléter les chiffres présentés ci-dessus et appuyer leurs conséquences au travers de données statistique.

2.a) *Le secteur du traiteur*

En consultant la synthèse³¹ réalisée par la CNAMTS, nous pouvons dégager plusieurs chiffres importants sur le secteur du traiteur :

- Ce secteur emploie 24 441 salariés en 2015 ;
- Le nombre d'accidents de travail en 2015 s'élève à 715 cas ;
- 29 cas de maladies professionnelles ont été révélés en 2015, lesquels sont toutes des affections périarticulaires.

Les sièges principaux de lésions occasionnées par les accidents de travail sont :

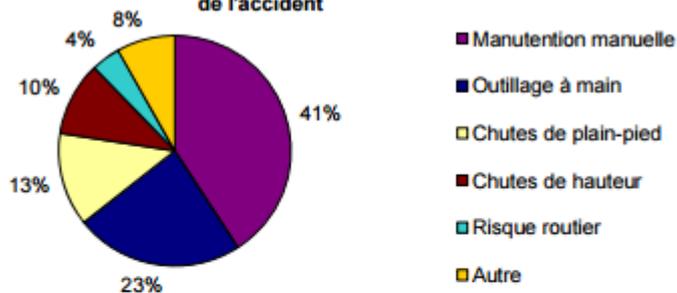
- Les membres supérieurs (comprenant les doigts et les mains) à hauteur de 46% ;
- Les membres représentent le siège de 23% des lésions ;
- Enfin, les lésions dorsales s'élèvent à 14% des cas d'accidents de travail.

Cette synthèse nous expose également un graphique représentant les circonstances des accidents de travail :

³⁰ CNAMTS = Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés

³¹ disponible à l'URL <https://goo.gl/xuzzRr>

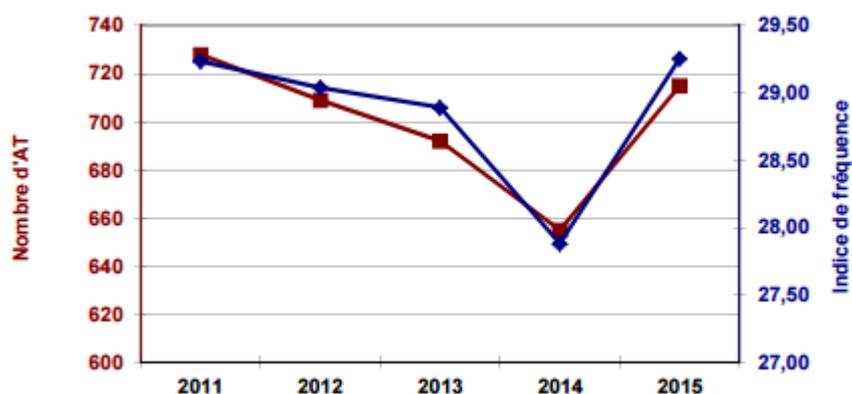
Répartition des AT suivant le risque à l'origine de l'accident



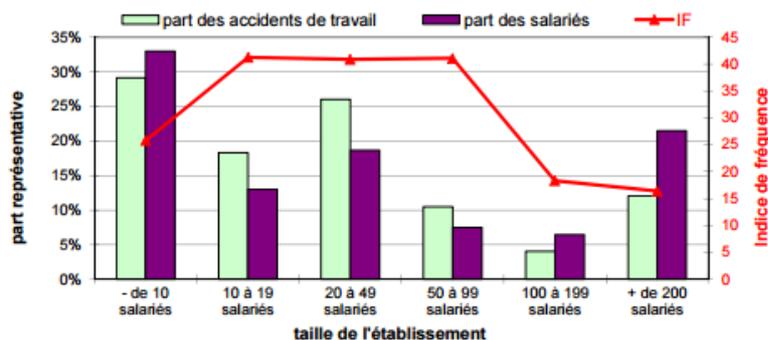
Répartition suivant le risque à l'origine de l'accident (ordre décroissant)

Risque	%
Manutention manuelle	41%
Outillage à main	23%
Chutes de plain-pied	13%
Chutes de hauteur	10%
Risque routier	4%
Autre	8%

Un détail important est à mettre en lumière en ce qui concerne le graphique suivant :



En effet, on peut montrer que l'année 2014 a été marquée par l'apogée d'une recrudescence constante depuis 2011 des accidents de travail dans le secteur du traiteur. Il est donc pertinent de s'interroger sur le possible lien entre l'apparition de la loi pénibilité de 2014 et cette hausse importante des accidents de travail à partir de cette année précise.



Enfin, la taille de l'établissement impacte également l'importance des pourcentages d'accidents de travail. (ci-contre)

La forte part des accidents de travail dans les entreprises de moins de dix salariés et de

manière plus large dans les entreprises de moins de cinquante salariés corrobore donc avec les constatations que nous avons faites tout au long de notre travail. En effet, nous avons précisé que les TPE et PME rencontraient plus de difficultés face au respect de la législation. Ce graphique exposé ci-dessus prouve que ces mêmes entreprises sont les principales victimes des accidents de travail.

2.b) Le secteur de la restauration traditionnelle

En 2015, la synthèse de l'étude³² des accidents de travail et des maladies professionnels du secteur de l'industrie alimentaire nous expose des chiffres de la restauration traditionnelle qui sont les suivants :

- Le secteur emploie 363 999 salariés ;
- Les accidents de travail s'élèvent à 14 112 cas ;
- L'année 2015 a vu l'apparition de 656 nouvelles maladies professionnelles.

Les maladies professionnelles du secteur de la restauration sont les suivantes :

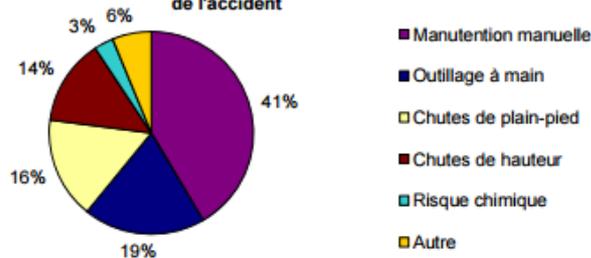
- Les affections périarticulaires atteignent une proportion de 95% représentant 620 maladies professionnelles ;
- 2% sont des affections situés au niveau du rachis lombaires (bas du dos) ce qui se traduit par onze cas ;
- Neuf cas d'eczéma allergiques qui sont la conséquence de la présence de produits allergènes ou de produits chimiques.

Les sièges des lésions se rapprochent énormément de ceux du secteur du traiteur. En effet, les membres supérieurs et inférieurs ainsi que le dos représentent à eux trois 85% des localisations corporels des accidents de travail.

Les origines d'accidents de travail sont multiples comme le montre le graphique suivant :

³² disponible à l'URL <https://goo.gl/ZrKael>

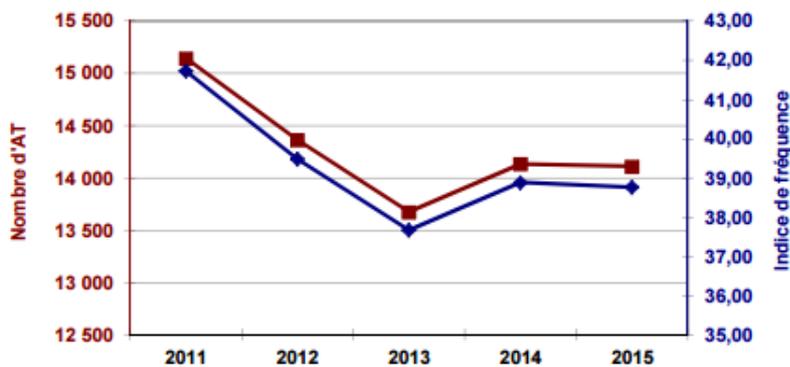
Répartition des AT suivant le risque à l'origine de l'accident



Répartition suivant le risque à l'origine de l'accident (ordre décroissant)

Risque	%
Manutention manuelle	41%
Outillage à main	19%
Chutes de plain-pied	16%
Chutes de hauteur	14%
Risque chimique	3%
Autre	6%

Cependant, le secteur de la restauration traditionnelle s'oppose à celui du traiteur au regard de l'évolution quantitative des accidents de travail. Le graphique ci-dessous nous expose la situation suivante : Les accidents de travail sont en baisse importante entre 2011 et 2013 puis,

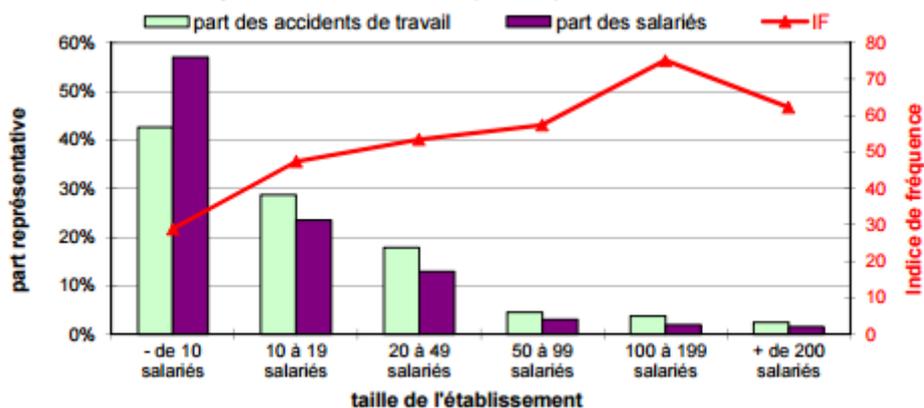


le nombre stagne jusqu'en 2015.

Enfin, le graphique suivant confirme la supposition faite dans la présentation des chiffres du secteur du traiteur. En effet, on constate que les établissements de

moins de cinquante salariés représentent près de 88% du nombre de salariés de la restauration

traditionnelle. En parallèle, on peut noter que 95% des accidents de travail en restauration traditionnelle se passent dans les entreprises de moins de cinquante salariés.





Ayant a présent apporté un regard chiffré sur la pénibilité, nous étudierons chacune de nos quatre hypothèses au moyen de l'ensemble des ressources dont nous disposons pour en dégager une analyse dans le but de les confirmer ou les infirmer.

Nous procéderons ensuite à la formulation structurée de préconisations, qui seront le fruit de nos analyses.

III) HYPOTHÈSE 1 : L'ORGANISATION AMONT ET AVAL DU TRAVAIL PERMET DE PRÉVENIR LA PÉNIBILITÉ

1. Constat et analyse

Cette hypothèse part du fait que l'organisation du travail peut être génératrice de pénibilité, et que donc elle peut inverser la tendance et la prévenir.

1.a) *D'après nos ressources documentaires*

- Selon les propos de Nathalie Sarthou-Lajus³³ : « *Le débat sur la pénibilité, apparu dès les négociations de la réforme des régimes spéciaux en 2003, appelle une prise de conscience de l'impact de l'organisation du travail sur la santé et le bien-être des salariés qui excède une approche strictement médicale et concerne tous les acteurs sociaux. (...) La reconsidération du mode de management semble également indispensable.* »
- Dans « Les conditions de travail », les trois auteurs (M.Gollac, S.Volkoff et L.Wolff) avancent que « *l'organisation du travail détermine la qualité de vie au travail* » (p.59) et que « *l'analyse ergonomique de l'activité montre que le travail est favorable à la santé quand chaque travailleur a la possibilité d'établir un compromis entre la préservation de celle-ci et les exigences de la tâche. Le bon compromis dépend des caractéristiques physiques et psychiques de chacun. Il suppose des ressources dont le travailleur dispose ou que l'organisation peut lui apporter : connaissances, compétences, matériels, logiciels ...* » (p.62). Ils nous apprennent enfin que « *la possibilité d'être aidé dans son travail diminue, toutes choses égales par ailleurs, les pénibilités et les risques* ».

³³ « Pénibilité au travail », *Études* 2010/11 (Tom 413), p. 436-438, disponible sur <https://goo.gl/xbdRLB>

- François Daniellou, ergonome, cite dans son écrit³⁴ (p.9) Mathieu Detchessahar³⁵ en exposant que ce dernier « *souligne que les difficultés rencontrées par les travailleurs ne relèvent pas d'un « trop de management », mais au contraire d'un « trop peu de management* », d'un déficit de capacité décentralisée de synthèse et d'arbitrage. Il plaide donc pour une « ingénierie des espaces de discussion », pour **une recherche sur la meilleure manière de concevoir, de mettre en place ces espaces de discussion**. Mais évidemment, **la mise en discussion du travail suppose à la fois que des moyens matériels et humains y soient consacrés et que les résultats de la discussion trouvent un écho auprès des directions**. L'enjeu n'est évidemment pas de mettre en place des groupes où les gens s'exprimeraient sans que ca n'ait aucun effet. »

Analyse :

Afin de consolider la réflexion autour de cette première hypothèse, les propos de ces trois auteurs qui sont également des professionnels de la santé, de la sociologie et de l'ergonomie nous permettent d'affirmer que c'est bien l'organisation du travail qui est une grande source de pénibilité, et que par conséquent c'est bien en agissant sur cette organisation que la pénibilité peut être limitée.

Aussi, nous voyons bien que cette organisation tourne autour de deux aspects : l'amont et l'aval. L'amont avec les questions d'ergonomie autour des moyens matériels dont les salariés vont disposer ; et l'aval avec les questions de management pur autour de la mise en place de discussions, le fait de se rendre disponible pour aider les salariés et enfin de trouver des compromis généraux pour préserver la santé tout en travaillant.

³⁴ François Daniellou. L'ergonome et la pénibilité du travail.. ENSC - Département d'Ergonomie - IPB. 19es Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie., Mar 2012, Bordeaux, France. pp.9-18, 2012, Actes. <hal-00777891> : <https://goo.gl/xVSSta>

³⁵ Detchessahar, M. (coordinateur), 2009, Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail. Étude SORG : « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » pour l'Agence nationale de la recherche (Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail) 2006 - 2008.

1.b) D'après nos entretiens qualitatifs

Constat :

L'ensemble de nos entretiens qualitatifs (Tableau 8, p.56) nous ont permis de dégager plusieurs idées principales formulées par les interrogés. On constate que, pour eux, ces différentes préconisations sont des moyens de prévention de la pénibilité :

En amont :

- Opérer à un aménagement adéquat des locaux et penser à la bonne conception des lieux de travail ;
- Mettre en place les outils et matériaux adaptés afin de limiter la pénibilité des tâches, faire suivre des formations aux collaborateurs ;
- En cuisine notamment, faire un choix en ce qui concerne l'achat des matières premières afin de réduire les tâches répétitives et porteuses de risques en optant pour des légumes épluchés par exemple ;
- Faire part aux futurs collaborateurs de la pénibilité du travail dès l'entretien d'embauche afin de cibler un personnel apte à faire face à ces difficultés.

En aval :

- Créer un esprit d'équipe et tendre à une ambiance propice au travail découlera sur un confort pour les salariés ;
- Accompagner et être à l'écoute de ses salariés au regard de leurs éventuels soucis au travail dans le but de mettre en place des actions correctives ;
- Mettre en place les bons moyens (outils, méthodes de travail) pour les collaborateurs ;
- Adapter les plannings des postes les plus pénibles comme le poste de runner en restaurant ou de plongeur en cuisine ;
- Organiser le travail dans l'esprit de soulager le salarié peut défavoriser les conditions des clients : il y a une opposition entre le bien-être des salariés et le bien-être des clients.

Analyse :

Suite à la mise en lumière des points de vue des interrogés, nous pouvons en conclure qu'il existe des moyens de prévention de la pénibilité tant physique que psychologique. Ces moyens de prévention sont à mettre en œuvre dès la conception du bâtiment. Cette réflexion des locaux en amont permettra de limiter la présence de facteurs physiques comme la manutention de charges lourdes, ou les postures pénibles. Selon nos interviewés, il est également nécessaire d'agir sur l'organisation du travail dans l'opérationnel (en aval). En effet, bonifier les relations entre le personnel permet de créer une ambiance de travail bénéfique aboutissant à un confort au travail. Cette notion de confort créée par le manager lui permet de limiter les effets psychosociaux néfastes pour ses collaborateurs. En plus de cela, il est également possible d'accompagner ses salariés en étant à leur écoute et en les laissant s'exprimer sur les difficultés qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail ce qui permettra de proposer les actions correctives les plus adaptées. Cependant, pouvons-nous dire que cela est suffisant ? Est-il possible de mieux faire ? C'est ce que nous allons étudier dans la deuxième partie de l'étude de cette hypothèse.

1.c) D'après notre étude auprès de salariés

Constat :

L'étude (Annexe L, p.168) effectuée auprès de salariés du secteur traiteur et restauration gastronomique nous permet de faire sortir un avis général sur certaines questions portant sur l'organisation aval du travail :

- Sur 115 salariés interrogés des deux secteurs confondus, 80,9% pensent que c'est au manager de diminuer la notion de pénibilité ;
- Sur 115 salariés interrogés des deux secteurs confondus, 52,2% pensent que c'est la tâche qui doit être adaptée au salarié.

Analyse :

Nous comprenons alors que pour la majorité, c'est le manager qui a les clefs en main pour améliorer la pénibilité dans l'organisation du travail, notamment en adaptant la tâche au salarié.

1.d) Mise en lumière d'une tendance générale

Grâce à toutes nos sources d'informations sus-évoquées, nous pouvons mettre en exergue une tendance générale d'opinion sur l'hypothèse : elle est globalement confirmée par nos différentes sources. En effet, nous l'avons vu à plusieurs reprises, l'organisation du travail en amont aussi bien qu'en aval permet de réduire la pénibilité.

Du point de vue des interviewés, en amont c'est la conception des locaux et de l'espace de travail qui permet une organisation optimale pour le bien-être au travail, il en est de même pour les auteurs de nos lectures.

Du point de vue des salariés, ils valident l'hypothèse de l'aval. En effet, ce sont eux les plus à même de juger cette organisation opérationnelle car ils la vivent. Selon eux, c'est donc le manager qui joue un rôle important dans la maîtrise de la pénibilité, et donc par extension l'organisation du travail. Ils pensent notamment pour la majorité que c'est la tâche qui doit être adaptée au salarié.

Enfin, les auteurs ainsi que les interviewés s'accordent à dire que l'organisation opérationnelle (« aval ») du travail est le facteur déterminant pour limiter la pénibilité.

2. Vers des leviers de management

Après avoir effectué ces différentes analyses et mis en lumière une tendance générale autour de notre hypothèse, nous sommes en mesure de fournir des préconisations sur l'organisation amont et aval du travail en restauration (plus précisément en restauration gastronomique et traiteur) sous forme de leviers à utiliser par le manager ou la direction.

IV) HYPOTHÈSE 2 : LE DOCUMENT UNIQUE EST UN OUTIL DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ PERMETTANT DE RÉDUIRE LA PÉNIBILITÉ EN RESTAURATION.

1. Constat et analyse

1.a) D'après nos entretiens qualitatifs

Parmi les différentes méthodes d'appréciation de valeur d'une information, nous avons donc choisi deux types d'entretiens. Dans un premier temps nous allons analyser les informations recueillies auprès des professionnels de la restauration, particulièrement des managers, avec les résultats tirés des retranscriptions d'entretiens mis en corrélation sur cette hypothèse. Il s'agit là d'entretiens qualitatifs.

Parmi les différentes réponses exposées par nos cinq entretiens (Tableau 8, p.56), nous avons donc analysé des pistes clairement définies afin de ne tirer réponse que de cette hypothèse.

Nous pouvons voir dans un premier temps que deux visions ressortent particulièrement de ce contexte.

Le document unique apparaît principalement comme étant un outil qui a pour but de rassurer les employés et les employeurs, mais aussi qui s'inscrit dans le cadre d'une norme juridique impérative à l'entreprise, comme l'évoque l'article L.4121-1³⁶ stipulant que l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail [...].

Le dialogue que permet ce document entre les différents acteurs d'une entreprise est alors primordial afin de permettre une homogénéité sur les différentes questions de la pénibilité en restauration comme le dit Monsieur S dans l'entretien n°4 (page 6) : « *Dès que vous avez de la communication, dès que vous avez une possibilité de discours possible, dès que vous avez les entretiens annuels obligatoires mis en place (...) Avec les employés, de laisser les employés s'exprimer aussi à vous. Mais si vous fermez le dialogue bah oui, là il n'y a plus de discours et là la pénibilité y arrive et les accidents on y arrive.* » (Annexe I, p.144)

Ces professionnels évoquent aussi l'importance d'une mise en commun dans la réalisation de ce document, au point même de la valoriser à un stade primordial.

L'aspect législatif quant à lui apparaît aussi comme une évidence en termes de mise en place de ce document.

Il semble que la majorité d'entre eux le voient comme un outil mis à leur disposition, qu'il est essentiel de le remplir de façon assidue et sérieuse afin de pouvoir prouver aux différents acteurs législatifs du travail la conformité et le respect des règles en ce qui concerne la pénibilité dans l'entreprise. Si contrôle il y a, alors l'entreprise respectant cette procédure administrative sera en conformité avec les impositions de la loi sur ce document.

Cependant, les professionnels se trouvent un peu désorientés et à l'égard de la réalité du terrain comme nous l'explique Monsieur L. dans l'interview n°5 (page 8) « *on ne peut jamais être dans les normes, la loi a toujours raison, mais on n'est jamais dans les normes. Si là aujourd'hui il y a l'inspection du travail qui nous contrôle ils peuvent me mettre directement la clef sous la porte, j'ai des jeunes qui ont commencé ce matin à 7h30, ils n'ont pas eu de repos cet après-midi, ils ont déjà pour certains dépassé*

³⁶ Disponible à l'URL <https://goo.gl/BD17b7>

les 39h de la semaine, et n'ont pas forcément eu les 11h de repos entre les deux services. Ça tout le monde le sait, donc tout ça ce n'est pas possible. J'ai déjà eu une visite des inspections, ils regardent les plannings, ils font des réflexions mais bon je ne dis pas que je suis contre je dis juste que c'est difficilement réalisable ». (Annexe J, p.156)

D'une part, le document unique est vu comme « léger » comparé à l'exigence en termes de pénibilité au travail que rencontrent les entreprises de restauration. Celui-ci serait donc peu adapté à l'évaluation et à l'analyse des risques et leurs définitions. Par ailleurs, le document unique apparaît comme complexe à remplir de façon assidue.

Il est en effet composé de beaucoup de critères qui vraisemblablement restent très longs et compliqués pour une petite entreprise par exemple, qui a déjà beaucoup de travail outre le remplissage de ce document, cela prend donc un temps non négligeable aux différents acteurs, qui pendant ce temps ne peuvent s'occuper des tâches primaires de leur fonction, et pour qui au final ce document ne représentera que très mal la réalité du terrain.

Il permet cependant une certaine obligation de dialoguer entre les collaborateurs et l'encadrement, obligation qui ne serait peut-être pas aussi évidente et présente si ce document ne rentrait pas dans un cadre législatif comme s'accorde à le dire Monsieur C. dans l'entretien n°1 (p.10) : *« ça ne peut pas être que les personnes qui sont sur leur poste, mais ça doit être une concertation effectivement. Ça ne peut pas venir que du haut, de quelqu'un derrière un ordinateur. On ne peut pas mettre en place un document si on ne consulte pas les personnes qui sont sur leur poste. Ça doit être d'après moi qu'une concertation ».* (Annexe F, p.105)

1.b) D'après notre étude auprès des salariés

Constat :

L'étude (Annexe L, p.168) effectuée auprès de salariés du secteur traiteur et de la restauration gastronomique nous permet de faire sortir un avis général sur certaines questions portant sur la connaissance même du document unique et sa présence dans l'entreprise : Sur 115 salariés interrogés des deux secteurs confondus :

- 56.5% ne savent pas s'il était présent dans leur entreprise ;
- 29.6% disent qu'il n'était pas présent ;
- 13.9% disent qu'il était présent.

Analyse :

Différents points ressortent alors auprès de ce constat. Premièrement, chose incroyable, seulement un peu plus d'1/10 des répondants ont déjà vu ou pris connaissance du document unique au sein de leur entreprise, ce qui évoque le malaise que celui-ci représente pour l'entreprise, que ce soit pour sa conception ou bien sa diffusion. Un peu plus d'1/4 sont quant à eux sûrs que ce document unique n'était pas présent.

Plus de la moitié des sondés ne savent pas si le document unique était présent dans leur entreprise.

Cela résume globalement d'un manque de connaissance des collaborateurs de l'existence même d'un document de ce type, et qui donc n'ont jamais demandé à le voir, on ne peut donc pas en conclure qu'il influe de manière efficace dans ce genre de cas sur la pénibilité au travail en restauration.

1.c) D'après nos ressources documentaires

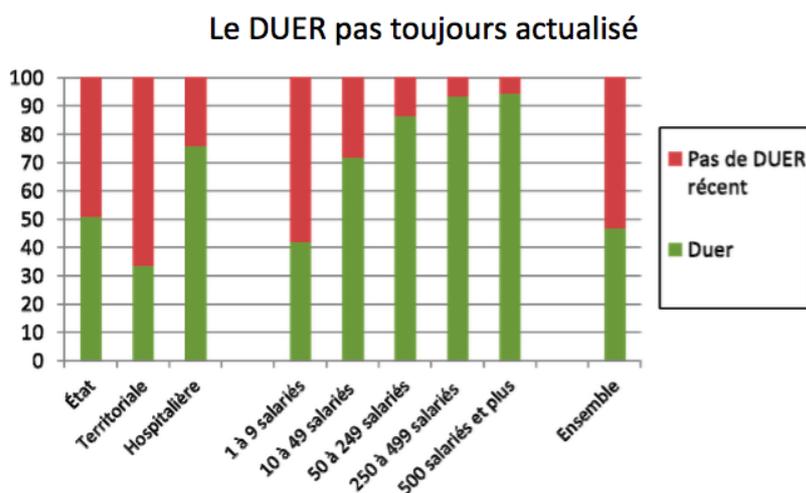


Figure D : Actualisation du DUER

Source : <https://goo.gl/sgwU9h>

Constat :

Le document ci-contre exprime que le document unique n'est pas toujours actualisé sur l'ensemble des secteurs d'activité. Plus particulièrement, 54% des entreprises de 1 à 9 salariés et 28% des entreprises de 10 à 49 salariés n'ont pas de DUER récent. Ce sont les tailles d'entreprises qui caractérisent la restauration gastronomique et le

traiteur. Ce constat chiffré provenant d'une étude de novembre 2016 faite par le ministère du travail (DARES), ainsi les différents résultats obtenus lors des questionnaires quantitatifs auprès des employés nous exprime que le document unique est très peu présent et peu connu au sein des différents établissements de la restauration gastronomique ou du traiteur.

Toutes les informations que nous avons pu recueillir sur le sujet exprime ce même manque de présence du document unique, et que la pénibilité en restauration, et souvent vu comme quelque chose de banal dans ce secteur d'activité, et que parfois, le fait de se pencher sur cette pénibilité dépend beaucoup du cadre législatif que représente le document unique, comme l'exprime Monsieur D. dans l'entretien n°2 (page 4) : « *non ça ne changera rien du tout, absolument rien. C'est comme dans n'importe quel métier. Il y aura toujours des personnes qui feront 15 heures de travail par jour, des personnes qui seront payées au black, des gamins de 16 ans qui seront en saison ou en stage et qui feront les mêmes horaires que les employés ... pour moi ça ne changera rien. Il y aura toujours des personnes qui feront ce qu'ils voudront et qui ne se fieront pas à ce document unique* ». (Annexe G, p.118)

Analyse :

Si nous prenons en compte le fait que la présence du document unique est et reste très limitée dans les entreprises de restauration gastronomique et de traiteur, on peut alors expliquer le fait que les différents acteurs de celles-ci ne soient pas plus informés sur le sujet. Ce manquement au cadre juridique entraîne alors un manquement également en termes d'analyse et de structuration de la question de la pénibilité dans ce secteur d'activité.

Ce document ayant pour but d'identifier, de prévenir et de limiter les risques au sein d'une entreprise n'est pas toujours établi ou même présent dans les entreprises. Nous nous doutons bien que cela représente un manque de moyens de maîtrise pour ces dernières.

1.d) Mise en lumière d'une tendance générale

On remarque de par ces différents points que le document unique n'est pas une priorité pour tout le monde. Le monde de la restauration et ses différents établissements n'agissent pas tous avec la même assiduité à l'élaboration de ce document, et que même si cela est parfois le cas, ce document n'est pas exploité à sa juste valeur du fait que celui-ci soit réputé comme étant complexe et pas réellement adapté à toutes les notions de la pénibilité que l'on peut rencontrer dans ce secteur d'activité.

La non-connaissance de ce document de par les employés est alors inquiétante en ce qui concerne les préventions possibles qu'il pourrait leur donner. La plupart des établissements génèreraient alors un cercle vicieux qui consisterait à mettre en abîme cet outil législatif pour cause de manque de temps et de moyens, alors que celui-ci est voué à un but précis : aider les acteurs de la restauration à améliorer le dialogue sur la pénibilité et par extension les conditions de travail.

Malgré ce manque de connaissance, les professionnels que nous avons interrogés ainsi que les caractéristiques propres et légales du DUER nous montrent que ce document est un outil de management de la qualité des conditions de travail, et qu'il permet par conséquent de prévenir la pénibilité.

2. Vers des leviers de management

Différents leviers de management peuvent alors rentrer en ligne de compte en ce qui concerne la réévaluation de cet outil comme étant un outil primordial dans la gestion et la prévention de la pénibilité.

Il faut avant toute chose se remémorer avec vigueur que le document unique est présent pour aider les entreprises et non, au contraire, pour les pénaliser. Cela ne doit donc pas se transformer en contrainte, mais rester un levier majeur pour la compréhension et l'amélioration des conditions de travail. Même si celui-ci a pour aspect principal une complexité non négligeable, les différents acteurs doivent s'y tenir afin de répondre à la législation. Ils doivent même être impliqués dans sa rédaction afin de toujours rechercher à améliorer ce document et à améliorer son fonctionnement et sa présence en interne.

V) HYPOTHÈSE 3 : LA PRISE EN COMPTE DE LA PÉNIBILITÉ EST UNE RÉPONSE À LA CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE.

Nous supposons que la prise en compte de la pénibilité est une réponse à la contrainte réglementaire. La formulation de cette hypothèse suppose que la réglementation est une contrainte (« contrainte réglementaire »).

Le traitement de celle-ci sera divisé en deux parties : les raisons de sa possible validation et les raisons de sa possible infirmation.

1. Constat et analyse

1.a) D'après nos entretiens qualitatifs

Les grandes thématiques qui sont ressorties du tableau de confrontation de l'hypothèse 3 (Tableau 8, p.56) sont : la veille juridique, les contraintes de cette loi, les biens faits qu'elle représente et le non-respect de celle-ci. Ces thèmes représentent le cheminement de la loi du point de vue du manager : l'obtention d'informations, suivi de l'évaluation ses avantages,

L'évaluation de ses inconvénients et son application (ou non). Nous allons donc évoquer ces différents points.

Citations :

Interview n°2 M.D : « *C'est vrai que c'est dur à connaître toutes les lois autour de la pénibilité ... je pense que dans une entreprise nous ne connaissons pas forcément toutes les lois de notre profession.* » Interview n°1 L'adjointe de direction : « *La seule chose c'est évidemment la difficulté de le mettre en place au début et un petit peu les allers retours des loi qui changent un petit peu tout le temps etc, ça c'est difficile à suivre au niveau droit social pour l'entreprise... c'est pour ça que l'entreprise se fait aider par un cabinet, par des prestataires extérieurs, L'information elle est difficile à trouver ... pour être sûr de ne pas avoir loupé quelque chose en veille juridique. Donc oui on se fait aider de toutes façons par un cabinet comptable pour être à jour niveau droit social et être sûr de ne pas passer à côté de quelque chose* ». Puis elle rappellera le côté fragile de cette loi : « *J'espère surtout qu'on n'est pas entrain de s'en occuper pour que ça disparaisse en mai prochain* ».

Analyse :

La maîtrise du **cadre légal** sur la pénibilité au travail est assez complexe. Il **a été modifié à plusieurs reprises** (PARTIE 1 - II)², p.23). Pour obtenir les informations qui concernent le compte pénibilité, il nous a fallu faire une veille juridique intensive et nous imaginons bien que pour des PME la tâche doit être délicate.

En effet nous nous trouvons à une date proche de l'élection présidentielle et selon le/la candidat(e) qui sera élu(e), la dernière loi sur la pénibilité au travail restera ou non dans le code du travail. Cela peut inciter certains restaurateurs n'ayant pas déjà mis en place des moyens de diminution des facteurs d'exposition de la pénibilité, à attendre cette date pour savoir si ils vont réellement les mettre en place. Cette étape valide totalement l'hypothèse puisque au moment où le manager réalise une veille juridique, son seul et unique but c'est d'être dans la conformité de la réglementation.

Citations :

Interview n°1 M.C et son adjointe de direction : « *Le fait que ce soit autant cadré sur le moment ça nous chamboule un petit peu ... au bout d'un moment je me dis on va faire venir la médecine du travail, ils y sont rodés. Au niveau du calcul c'est ça qui est difficile. Après la préoccupation on l'a, mais au moment où il faut faire entrer dans des cases ça devient plus compliqué.* »

Interview n° 3 M.P : « *Je pense qu'il faut en tenir compte. Après c'est toujours un problème d'argent ... Mais il y a des aides pour ça* »

Interview n°4 M.S : « *C'est encore une charge de travail supplémentaire. Aujourd'hui et par expérience, moi j'ai eu de la paperasserie supplémentaire et je n'ai pas forcément vu d'avancée pour les employés* »

Analyse :

A travers ces citations ce sont deux problèmes récurrents qui reviennent. **Celui de la charge de travail qui augmente pour les employeurs et surtout le côté financier** qui entre en compte. En effet, la plupart des restaurateurs ne maîtrisent pas la totalité des notions de pénibilité. **Pour rentrer dans le cadre légal, il leur faut passer par des intervenants extérieurs.** Cela représente un **coût en temps de travail** et financier pour les entreprises et les plus petites ont parfois déjà du mal à réaliser un bénéfice sans ces charges qui s'ajoutent à celles qu'ils ont déjà.

Ces citations peuvent confirmer l'hypothèse car on voit que à travers les démarches qu'ils doivent entreprendre c'est une fois de plus uniquement le respect des lois qui est recherché.

Citations :

Interview n°1 l'adjointe de direction : « *Je suis très contente qu'on mette en place des choses pour protéger les salariés et pour obliger l'employeur à faire de plus en plus attention à ses salariés ... c'est très bien qu'il y ait des lois qui viennent imposer le fait de s'en occuper, ça peut demander à s'occuper de choses auxquelles on faisait pas forcément attention* »

Interview n°3 M.P : « *c'est pas une contrainte, c'est un fait normal et il faut vraiment mettre des guides partout et des pare-feu partout parce que sinon on s'en sortira jamais.*»

Analyse :

Dans le cas qu'évoque l'interviewé n°1 on pourrait penser que cela valide l'hypothèse car il s'agit d'un moment où l'employeur se penche sur une pénibilité qu'il n'avait jamais traité (le bruit) pour être dans le cadre légal. Cependant il ne traite pas uniquement la pénibilité a cause de la loi. Il n'avait simplement jamais pensé à ce facteur dans les démarches de **prévention de la pénibilité qu'il avait précédemment mis en place.** Cela pourrait donc bien infirmer l'hypothèse.

Citations :

Interview n°1 M.C : « La loi aujourd'hui va trop loin, moi je préfère écouter un ergonomiste qui va m'expliquer que pour le bien-être du salarié, voilà ce qu'il faut faire, plutôt que d'avoir une inspectrice du travail ... A un moment il ne faut pas que la loi aille contre le confort » puis : « la mise en place du document unique alors que ça pourrait être quelque chose de très logique, finalement par peur de mal le faire et par peur d'avoir un soucis après avec l'inspection du travail ou autre, on a fait appel à un cabinet externe »

Interview n°5 M.L : « J'ai déjà eu une visite des inspections, ils regardent les plannings, ils font des réflexions mais bon je ne dis pas que je suis contre je dis juste que c'est difficilement réalisable. »

Interview n°2 M.D : « Le problème c'est qu'on ne peut pas appliquer à la lettre la législation, on a par exemple des personnes qui viennent manger le soir à 22h, 22H15, alors qu'on finit normalement notre journée à 22h, on ne peut pas les refuser, ça reste notre gagne pain. »

Interview n°3 M.P : « Le problème des horaires, ça c'est pénible pour le personnel. Mais comment voulez-vous faire ? On peut pas le faire, on ne peut pas obliger le client à partir à deux heures de l'après-midi, on peut pas l'obliger à venir à midi pour manger ... c'est lui qui vous impose d'être dans la non-légalité »

Analyse :

L'idée qui ressort est que la politique sur la pénibilité n'est pas juste car elle est mise en place par des personnes qui ne connaissent pas la **réalité du terrain**. Comme par exemple le fait que la présence des clients peut **freiner l'application de la loi**. Comme souvent dans les établissements gastronomiques, la satisfaction du client et la pression que représente la possible perte de leurs étoiles prennent le pas sur beaucoup d'éléments, notamment la pénibilité des collaborateurs qui se retrouvent en second plan. Cela n'infirme, ni ne confirme l'hypothèse mais nous précise leur champ de vision.

Citations :

Interview n°2 M.D: « Le problème de notre métier, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui en abusent, je parle en tant qu'employeur, beaucoup ne respectent pas la loi, les taux horaires par exemple ... je ne pense pas que les lois autour de la pénibilité s'appliquent réellement correctement dans tous les établissements.»

Interview n° 4 M.S : « Je comprends qu'à un moment donné, un grand groupe il peut mettre ça en place, après une petite entreprise non, c'est le cadet de ses soucis ... On a créé un cadre mais voilà ... Y a rien pour le contrôler, pour le mettre en place, pour l'accompagner »

Analyse :

Suite à **tous les aspects négatifs** qui sont dépeints par les managers de la restauration (la méconnaissance des lois, le coût qu'elles impliquent, leurs inapplicabilité sur le terrain) **de nombreux restaurateurs ne respectent pas ces lois.**

Cela peut infirmer l'hypothèse puisque la pénibilité ne sera dans ce cas là pas traitée à travers la réglementation.

1.b) D'après nos ressources documentaires

Dans l'article³⁷ « Pénibilité : 11 ans de négociations pour rien? » paru le 31 Janvier 2016 Marie Viennot nous informe que Marine Le Pen a dénoncé une «*loi de fous*» et François Fillon a également promis de supprimer ce compte pénibilité alors que c'est sa loi de réforme des retraites en 2003 qui a ouvert la porte à ces négociations sur la pénibilité. Marie Viennot déclare : « *Ces fédérations (n'ayant pas réalisées d'accord de branche à propos du compte pénibilité) ne veulent pas faciliter la vie des petits patrons de leur secteur? A moins que... à moins qu'elles ne jouent la montre en espérant l'alternance ...* ».

On peut observer grâce à cet article que la loi peut vraiment changer à tout moment. C'est peut-être une preuve d'inefficacité de la loi que de proposer de la retirer lorsqu'on a été une des personnes à la mettre en place. On voit également que l'attente avant l'application de la loi n'est pas un cas spécifique aux restaurateurs mais plutôt une pratique générale.

Dans une courte vidéo³⁸ le MEDEF montre toutes les tâches que va devoir réaliser un chef d'entreprise ou un manager pour respecter la loi.

Cette vidéo explicative met en lumière la difficulté de la tâche qui incombe au employeur, dans l'unique but de rentrer dans le cadre légal.

Pierre GATTAZ, président du MEDEF « *Nous ne savons pas comment faire le 1er juillet, donc nous n'appliquerons pas* », à propos de l'évolution de la loi du compte pénibilité, le 29 Juin 2016.

Cet article³⁹ montre le mécontentement des patrons qui ne savent pas comment appliquer la loi et la volonté de du MEDEF de ne pas l'appliquer.

Roland Héguy Président confédéral de l'UMIH a déclaré « on nous parle de simplification... Ce que l'on casse avec cette loi, c'est la relation humaine entre l'employeur et ses salariés. »

³⁷ disponible à l'URL <https://goo.gl/9Vkvct>

³⁸ disponible à l'URL <https://goo.gl/9zSdlj>

³⁹ disponible à l'URL <https://goo.gl/gc9wuK>

Puis il précisera que cette loi « doit seulement faire illusion, laisser croire que s'en prendre aux entreprises, c'est faire du social »⁴⁰.

À travers cette déclaration Roland Héguy montre que la loi va formaliser et rendre complexe et parfois inutile des éléments qui étaient intuitif et logique. Il est très septique en ce qui concerne le but de cette loi, pour lui il s'agit de démagogie.

Ces documents infirment tous l'hypothèse, ils montrent que la loi est inadapté et que les professionnels l'appliquent peu ou pas du tout.

1.c) *Mise en lumière d'une tendance générale*

Réaction à la question : L'étude de cette question (la pénibilité) est pertinente ?

Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3	Entretien n°4
« Ah oui, c'est un vrai sujet. La pénibilité c'est vraiment un truc important aujourd'hui. Je pense que c'est un beau sujet. »	« C'est pertinent et puis heureusement qu'on en parle. »	« C'est un sujet qui est quand même très présent même dans l'actualité. Vous traitez un sujet pertinent »	« Oui bien sûr ... c'est pertinent. »

La grande majorité des managers se rejoignent sur le fait que la prise en compte de la pénibilité est primordiale à la fois pour le bien être du salarié et pour la pérennité de l'entreprise. **Tous les interviewés ont confirmé que ce sujet était très important pour eux.** Même si il ne fallait évidemment pas mettre de côté la passion du métier lors du traitement de la question.

David MAHE, président à Stimulus Conseil (conseil en management) déclare : « La charge de travail est une notion subjective. Y compris avec une même quantité de tâches, la charge perçue varie en fonction du plaisir qu'on trouve dans la conduite des activités. Selon que vous aimiez ou pas votre mission, la charge de travail sera perçue comme une activité plaisante ou, au contraire une corvée pénible. » dans « Comment bien dialoguer sur la charge de travail ? »⁴¹, le 17 mars 2017.



Avec toutes les informations que l'on a obtenu on peut donc infirmer cette hypothèse.

⁴⁰ disponible à l'URL <https://goo.gl/46Q613>

⁴¹ disponible à l'URL <https://goo.gl/x3IF9I>

Les entreprises se préoccupaient déjà plus ou moins de la pénibilité avant que la loi n'existe. Elle représente pour la plupart une contrainte qui ne porte pas ses fruits sur le terrain même si elle peut amener les managers à prendre en compte des facteurs qu'ils n'avaient jamais soupçonnés. Les entreprises qui faisaient particulièrement attention aux conditions de travail complexifient leur démarche de réduction de la pénibilité la rendant parfois moins efficace. Ceux qui y prêtaient moins d'attention se contentent de ne pas la respecter par méconnaissance ou par manque de moyen. Une intervenante de l'ISTHIA ayant réalisé un mémoire sur la pénibilité nous a confié que le fonctionnement de la loi sur le nombre d'heures d'expositions la rend quasiment obsolète pour le secteur de la restauration car les seuils sont tellement élevés qu'ils sont presque inatteignables. Un cuisinier va être exposé à des températures extrêmes mais pas assez longtemps pour gagner des points, il va soulever des charges lourdes mais pas assez longtemps, faire des gestes répétitifs mais idem. Il va alors être à moitié exposé à plusieurs facteurs mais aucun ne va compter car les seuils sont trop haut. Les managers ne prennent pas en compte la pénibilité pour répondre à une contrainte réglementaire mais dans le but d'établir une relation gagnant-gagnant. Le collaborateur ayant des bonnes conditions de travail est plus productif, il risque moins d'accident et aura tendance à rester d'avantage dans l'entreprise et tout cela représente des retombées économiques pour l'entreprise.

Interview n°1 adjointe de direction : « *Trois raisons pour lesquelles les gens restent dans une entreprise ...**premièrement conditions de travail**, deuxièmement perspectives d'évolution et troisièmement salaire.* »

2. Vers des leviers de management

Nous préconisons d'appliquer autant que possible la notion de pénibilité à travers le cadre légal. Mais nous l'avons vu ce cadre a ses limites et de nombreuses contraintes. C'est pourquoi nous préconisons à aller au delà de la loi en privilégiant des mesures pratiques, logiques et concrètes plutôt que des méthodes qui complexifieraient votre démarche de diminution de la pénibilité.

Il faut continuer à considérer la pénibilité non pas seulement comme une réponse à la réglementation mais bien comme un sujet important pour lequel les managers seront impliqués.

C'est donc la manière de manager qui est le premier pare-feu de la pénibilité et c'est cette direction que nous préconisons. C'est bien de répondre à la loi, mais c'est mieux de prendre le sujet à bras le corps dans l'entreprise et de s'y confronter.

VI) HYPOTHÈSE 4 : LES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX SONT UNE CONSÉQUENCE DE LA PÉNIBILITÉ.

1. Constat et analyse

1.a) *D'après nos entretiens qualitatifs*

Le constat de cette hypothèse se traduit ici par les réponses de nos interlocuteurs synthétisées à la quatrième ligne du tableau sus-évoqué : Tableau 8, p.56

Analyse :

En vue de nos cinq entretiens qualitatifs, nous pouvons constater que tous ont relevé des risques psychosociaux comme étant une conséquence de la pénibilité.

Certains ont été évoqués tel que :

- Le burn-out ;
- Le manque de reconnaissance ;
- Le stress lié aux mécontentements de la clientèle ;
- Les conflits entre le personnel ainsi que la difficulté d'allier la vie privée à la vie professionnelle.

Grâce à ces différents entretiens nous pouvons voir que les risques psychosociaux sont présents dans les deux secteurs étudiés, celui du traiteur ainsi que celui du gastronomique.

1.b) *D'après nos études auprès des salariés*

Constat :

L'étude (Annexe L, p.168) effectuée auprès de 115 salariés du secteur traiteur et gastronomique nous permet de faire sortir un avis général sur certaines questions portant sur les risques psychosociaux au travail. Sur 115 salariés interrogés des deux secteurs confondus :

- plus de 60 % ont déjà rencontrés des risques psychosociaux lors du travail tel que le stress lié à la pression hiérarchique ou de la gestion du temps ;
- 16,5 % ont déjà subi des violences interne qui concerne le harcèlement moral, des conflits exacerbés entre des personnes ou des équipes ;
- seulement 17,4 % n'ont jamais été confrontés à des risques psychosociaux ;
- plus de 93,9 % pensent que les risques psychosociaux peuvent influencer la santé au même titre que les risques physiques.
- 80,9 % pensent que le travail influence sur la santé de manière négative et seulement 10,4 % de manière positive.

Analyse :

D'après cette étude auprès des salariés ayant travaillé dans le secteur de la restauration gastronomique ou traiteur, les risques psychosociaux sont en effet une conséquence prépondérante de la pénibilité au travail, beaucoup y sont confrontés avec des effets négatifs sur le long terme.

Tant les interviews auprès de grands chefs ou de directeurs d'établissements, que le questionnaire dédié au salarié sont des éléments très intéressants pour confirmer cette hypothèse, nous pouvons conclure que peu importe le poste, la question des risques psychosociaux est bien présente et est une conséquence de la pénibilité au travail.

1.c) D'après nos ressources documentaires

➤ La présence des troubles psychosociaux au travail

Selon les auteurs du livre « Gérer les risques psychosociaux » J.E GERSU, R. PEREZ et P.EMONT (p.47), « À partir des modélisations de l'OMS, du Bureau international du travail (BIT), de la direction générale de la santé de la Commission européenne, les RPS seront abordés dans l'ordre suivant :

- **Les violences** (externes quand elles proviennent d'un client, et interne quand elles sont exercées par un collègue ou un supérieur hiérarchique, le harcèlement sexuel et moral et les discriminations en font partie) ;
- **Le stress** (on distingue le stress aigu lié à un évènement ponctuel et les situations de stress chronique) ;

- **Les états dépressifs** (qui couvrent aussi bien les symptômes d'épuisement professionnel que le suicide). »

→ Les troubles psychosociaux, sont donc la conséquence qui peut engendrer la pénibilité au travail, qui son en partie identifiés par la loi et par les normes de conditions de travail à respecter.

D'après plusieurs articles nous avons pu tirer des pourcentages intéressants tels que :

- Les Français sont les premiers en Europe à souhaiter à plus de **65 %** que le travail prenne moins de place dans leur vie d'après un questionnaire⁴² de European Values Study, 1999.
- Pour un pourcentage plus récent, A.Solom (conseiller en management) dans son article⁴³ du bien-être et de la motivation 2011, affirmait que **31 %** des salariés en France se considèrent comme des salariés « *souvent heureux* ».
- Selon l'enquête sur SUMER des conditions de travail en 2005 citée par T.Goutrot dans l'article⁴⁴ « RPS au travail : les indicateurs disponibles » (2010), déclare que « **70 %** des actifs occupés travaille en contact direct avec le public, où le risque et l'incertitude les amènent à toujours devoir s'adapter, à faire face à des imprévus et à sortir du cadre prescrit pour parvenir au résultat attendu. »

Les troubles psychosociaux sont une conséquence de la pénibilité pour un grand nombre de français. En effet, ces risques peuvent être subis plus particulièrement par un salarié qui sera davantage investit dans son travail :

- D'après le livre « Gérer les risques psychosociaux », les auteurs appuient cette idée à travers la phrase (p.28) : « *Quelqu'un qui n'est pas impliqué dans son travail n'est pas exposé aux RPS* » ;
- Ces mêmes auteurs citent le médecin de travail, Michel Niezbrola (p.28), « le profil type du salarié en souffrance, c'est quelqu'un de très investi dans son travail, parfois au détriment de sa vie personnelle et qui, face à un échec, ce sent personnellement remis en cause. »

⁴² disponible à l'URL <https://goo.gl/rsm6ZE>

⁴³ disponible à l'URL <https://goo.gl/a0ztn7>

⁴⁴ disponible à l'URL <https://goo.gl/27Ev4y>

Dans le secteur de la restauration gastronomique les RPS (Risques Psychosociaux) se ressentent particulièrement par la pression que provoque le guide Michelin par exemple, comme nous le montre l'article⁴⁵ portant sur le Guide Michelin 2017 intitulé « *le terrible stress des grands chefs avant la sortie de la nouvelle édition* » : Michel Sarran un chef d'un restaurant deux étoiles macarons Michelin de la région Midi-Pyrénées, dit dans l'article « *nous fonctionnons avec les guides, ça met beaucoup de pression* », mais encore Yannick Delpéch chef du restaurant l'Amphitryon deux étoiles Michelin dans la région Midi-Pyrénées nous fait part de son stress chaque année à la sortie du guide Michelin « *Je suis fébrile comme tous les ans* ».

Pour le service traiteur, le stress peut être présent à chaque prestation, il doit répondre à de nouvelles attentes constantes et satisfaire les besoins du client. L'équipe du traiteur doit s'adapter aux exigences de prestation, et faire face à ses différents thèmes, la prestation peut-être un mariage, un baptême, un anniversaire et les clients être très différents les uns des autres ...

D'après ces pourcentages tirés d'articles, de livres, de questionnaires ou encore d'avis de médecins de travail, il est vrai que les risques psychosociaux sont présents dans la majorité des secteurs professionnels, et sont la conséquence d'une pénibilité au travail. Plus particulièrement dans nos secteurs étudiés où en restauration gastronomique les employés et salariés peuvent être contraints à du stress lié à la pression de l'excellence provoquée par l'évaluation du guide Michelin. Il en est de même pour le secteur traiteur, où la pression et le stress sont liés à la réussite d'une prestation se déroulant souvent dans des endroits différents (leur environnement change constamment) qui permettra de répondre pleinement aux attentes du client.

Cependant ces risques sont difficiles à être reconnus et à être évalués.

➤ Les risques sociaux sont difficiles à être reconnus et à être évalués

« *L'investigation clinique du travail suggère qu'une part essentielle de l'activité humaine relève de processus qui ne sont pas observables et résistent donc à toute évaluation objective* » Selon le psychiatre Christophe Dejourné, auteur du livre « *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel* », 2003.

Dans le livre « *Gérer les risques psychosociaux* » (J.E GERSU, 2012) : « *La notion de RPS est angoissante pour une première raison simple : il n'existe pas de cadre précis pour les définir.* » p.18

⁴⁵ disponible à l'URL <https://goo.gl/Yf9b2N>

Une page internet⁴⁶ est consacrée sur les risques psychosociaux sur le site des syndicats infirmiers et admet que « *Les risques psychosociaux (RPS) ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement, aujourd'hui, en France. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial. Sous l'entité RPS, on entend stress mais aussi violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel) et violences externes (exercées par des personnes extérieures à l'entre-prise à l'encontre des salariés)* ».

Le ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social traite un article⁴⁷ sur « Les RPS : c'est quoi ? » : « *Il convient de souligner aussi le caractère subjectif de ce risque qui relève de la perception propre à chaque individu, ce qui n'empêche ni de l'évaluer, ni de le mesurer (à l'instar de la douleur en milieu hospitalier), afin d'en apprécier l'évolution dans le temps.* »

Ces différents articles, permettent de nous montrer que **oui les risques psychosociaux sont présents au travail** et sont donc **la conséquence de pénibilité(s)**, mais ces facteurs sont souvent peu reconnus car ils sont issus d'un comportement individuel d'un salarié qui ne se voit pas forcément à première vue.

Les risques psychosociaux peuvent être liés à la façon dont le manager manage les salariés.

➤ Le rôle du manager afin d'éviter les risques psychosociaux

D'après le livre « Gérer les risques psychosociaux », les auteurs s'appuient (p.21) sur le fait que « *les frontières fluctuantes du concept de risques psychosociaux interrogent la pertinence de la terminologie choisie pour qualifier les tensions peu ou mal régulées par l'organisation du travail et les modes de management.* » On comprend alors que les RPS peuvent provenir également de la façon dont l'équipe est managée.

Mais encore, « *Le manager est responsable vis-à-vis de chaque membre de son équipe, de l'équipe tout entière et des interactions de l'organisation dont il fait partie de la société en tant que citoyen. Il s'agit pour l'essentiel de réintroduire du bon sens, de renforcer les liens et d'aller au-devant des problèmes en amont de leur apparition sans attendre le stade de leur expression violente.* »

Un article⁴⁸ du stimulus conseil affirme en titre de page que « le manager est le premier acteur de santé au travail ». Les propos du psychiatre Patrick Légéron interviewé concernent le manager : « *Au quotidien, chacun de ses actes managériaux, de ses décisions, de ses comportements peuvent représenter un facteur de risque psychosocial ou, à l'opposé, un facteur de protection voire de construction de la santé mentale.* »

⁴⁶ disponible à l'URL <https://goo.gl/HJbGWw>

⁴⁷ disponible à l'URL <https://goo.gl/pN4FTb>

⁴⁸ disponible à l'URL <https://goo.gl/swjvBM>

D'après le réalisateur Jean-Robert Viallet de la série documentaire « la mise à mort du travail » (durant une interview⁴⁹) :

« Le développement des RPS est dû au management et à l'organisation du travail » et également « On pourrait rêver d'un monde avec des DRH qui prennent le risque parfois de s'opposer fermement aux méthodes de management qui sont proposées (...) »

Dans son livre « DRH le livre noir », J.F Amadiou, l'auteur, dénonce également les erreurs de souffrance ou de discrimination qu'un directeur des ressources humaines pourrait éviter, il mène donc à une remise en question totale de ce poste, qui peut parfois être coupable de certains troubles psychosociaux transmis au salarié par un mauvais management enclin à des mauvaises conditions de travail.

D'après ces auteurs, réalisateurs et psychiatres, le **manager a donc une place prépondérante** au sein d'une équipe. Cependant, il est souvent le premier moteur **déclencheur des troubles psychosociaux** que peuvent subir certains salariés.

1.d) Mise en lumière d'une tendance générale

Grace à nos questionnaires qualitatifs, à l'étude quantitative ainsi qu'à nos ressources documentaires nous pouvons affirmer que oui, les troubles psychosociaux sont une conséquence de la pénibilité au travail. Ces troubles peuvent être subis par un grand nombre de salariés, et plus particulièrement à ceux qui s'investissent davantage dans leur métier. Dans nos secteurs étudiés, les facteurs tel que le stress sont prépondérants et peuvent vite se développer sur le long terme. Les risques psychosociaux sont des facteurs très complexes à être reconnus, il est vrai qu'il y a des normes et indicateurs écrits dans la convention collective par rapport à des préventions à apporter, mais l'attention n'y est pas forcément portée.

2. Vers des leviers de management

De plus, le manager occupe une place importante au sein d'une organisation et de l'entente des salariés, d'après certains auteurs et psychologues le poste de manager est très souvent mal interprété, ce qui laisse à comprendre qu'ils peuvent être responsable de l'émergence de certains troubles psychosociaux pour les salariés. Il est donc important aujourd'hui de

⁴⁹ disponible à l'URL <https://goo.gl/YgjYay>

repenser à quelles pourraient être les nouvelles préconisations à mettre en place afin d'éviter les risques psychosociaux au travail et de diminuer cette pénibilité.



Après avoir donc analysé chaque hypothèse, nous sommes en mesure de formuler des préconisations pour limiter la pénibilité par le management en restauration. Le tableau suivant recense les leviers que le manager pourra utiliser.

VII) NOS PRÉCONISATIONS

Leviers de management face aux facteurs physiques	Leviers de management face aux facteurs psychosociaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aménager les locaux de façon ergonomique dès la conception de ceux-ci : bonne ventilation, bonne luminosité, bonne isolation, de manière générale respecter les normes en vigueur et si possible prendre en compte les facteurs de pénibilité présentés par la loi ; ✓ Impliquer son personnel dans la conception et l'aménagement des locaux ; ✓ Investir dans le matériel adéquat : c'est-à-dire un matériel qui permettra de préserver au maximum les conditions physiques des travailleurs ; ✓ Informer des risques potentiels du poste à pourvoir lors du recrutement : cette démarche permettra d'embaucher un collaborateur qui sera averti des risques présents ce qui évitera au futur salarié d'être face à une tâche qu'il n'est pas capable d'accomplir ; ✓ Fournir une tenue adéquate notamment en terme de sécurité en cuisine et sensibiliser le personnel aux bons outils à utiliser pour préserver sa santé (préconiser l'utilisation de chaussures à talons absorbeurs de chocs par exemple) ; ✓ Mettre en place une extension du document unique sur toutes les interventions extérieures d'une entreprise traiteur : cela permettrait de recenser les risques présents dans l'accomplissement du travail en prestation : manutention de charges lourdes, risques de chutes ou de blessures par écrasement, ... ✓ Respecter la réglementation en ce qui concerne le document unique et l'utiliser comme un réel outil de prévention de la pénibilité au moyen de discussion manager-travailleur afin de recueillir l'ensemble des recommandations fournies par les salariés ; ✓ Concentrer certaines tâches de nettoyage en une personne : un 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prévoir les bonnes personnes aux bons postes en fonction de leurs compétences, capacités, profils : Pour un manager, cette démarche permettra de tirer le maximum de chaque collaborateur et de ne pas leur imposer un travail qu'ils ne sont pas capables d'assumer ; ✓ Témoigner de la reconnaissance : ne pas uniquement mettre l'aspect financier au premier plan de la reconnaissance du travail. Il est important de reconnaître la valeur de la personne, la manière dont elle travaille et son investissement ainsi que ses résultats au travers de l'écoute, d'attentions ou de paroles positives à son égard ; ✓ Être constamment à l'écoute des collaborateurs : écouter leurs plaintes, leurs préconisations ; ✓ Faire circuler les informations afin d'éviter les possibles conflits et les « on dit » ; ✓ Contrôler la charge de travail de chaque collaborateur et diviser l'intensité en situations d'urgence ; ✓ Mettre en place une rotation des postes afin de limiter l'accoutumance et d'impliquer ses collaborateurs en bousculant leurs habitudes ; ✓ Laisser de l'autonomie aux collaborateurs et porter son attention sur les résultats et non pas sur les moyens mis en œuvre pour y arriver ; ✓ Impliquer le personnel dans la démarche d'amélioration des conditions de travail : lui faire prendre conscience des enjeux de la pénibilité au travail et lui prouver que l'on est pleinement investi dans la démarche de limiter celle-ci ; ✓ En tant que manager, suivre des formations pour une sensibilisation aux risques psychosociaux : de ce fait, il nous sera possible de déceler plus facilement les risques et leurs conséquences ;

Leviers de management face aux facteurs physiques	Leviers de management face aux facteurs psychosociaux
<p>agent d'entretien. De ce fait, le personnel de salle et de cuisine pourra se concentrer sur son travail et sur le plaisir du client, véritable pierre angulaire de ces métiers ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adapter la tâche au travailleur : analyser précisément les capacités des collaborateurs afin de détecter leurs forces ainsi que leurs faiblesses dans le but de les affecter à des tâches qui leur permettront de donner le meilleur d'eux-mêmes et de leur éviter tout risque ; ✓ Être constamment à l'écoute des collaborateurs : écouter leurs plaintes, leurs préconisations ; ✓ Contrôler la charge de travail de chaque collaborateur et diviser l'intensité du travail en situations d'urgence ; ✓ Mettre en place une rotation des postes, surtout pour ceux les plus pénibles afin d'éviter l'exposition prolongée aux facteurs de pénibilité ; ✓ Opérer à des choix dans l'achat des matières premières par exemple afin de limiter les gestes répétitifs et l'exposition aux risques ; ✓ Laisser de l'autonomie aux collaborateurs et porter son attention sur les résultats et non pas sur les moyens mis en œuvre pour y arriver : de ce fait, les travailleurs réaliseront leurs tâches de la manière qui leur correspond le plus. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encourager son personnel à la formation et à la promotion : Par exemple, valoriser la VAE en laissant du temps libre aux employés désireux de suivre cette formation ou proposer des formations professionnalisantes aux volontaires ; ✓ Mettre en place des temps de réunions obligatoires pour que les difficultés psychologiques au travail de chacun deviennent la préoccupation de tous ; ✓ Mettre en avant la création d'une culture d'entreprise : organiser des événements sans raison particulière afin de développer le dialogue au sein des équipes et de rapprocher le personnel opérationnel du personnel d'encadrement. Cela découlera sur une forme de confort au travail qui sera bénéfique pour l'entreprise ; ✓ Sensibiliser son personnel sur les aides existantes face aux risques psychosociaux.

Tableau 9 : Nos préconisations

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous sommes en 2017, dans une société où l'évolution est rapide et perpétuelle, qu'elle soit technologique ou humaine. Le monde du travail est l'un des premiers à être impacté par ces évolutions. En effet, **le travail représente la plus grande partie de la vie des français**, il est le moyen de se réaliser, de s'identifier de vivre décemment et de se créer une appartenance sociale.

Depuis toujours **l'être humain recherche à se rendre la vie plus facile** en améliorant ses conditions de vie ; et notamment ses conditions de travail. Il est indéniable que le travail est parfois et pour certaines personnes difficile et peu plaisant à réaliser.

Toutefois, malgré les moyens techniques, technologiques et scientifiques existants, le travail reste pénible pour un grand nombre de personnes, et impacte de façon négative l'état de santé de ces dernières.

Pénibilité physique ou pénibilité psychique, les métiers de la restauration sont en ligne de mire. Pourtant, ce thème fait l'objet depuis presque vingt ans de lois et de réglementations. C'est donc la preuve d'une **prise de conscience autour de la question du travail et de son impact sur la santé**. Cependant le problème persiste et la condition de santé des salariés du secteur continue à se détériorer. **Malgré la passion** que peut avoir une personne pour son métier, **il en ressentira forcément les effets sur le long terme**.

Néanmoins, la loi n'est pas la seule à devoir prévenir la pénibilité. Ce sujet entre dans le cadre social et fait partie des préoccupations de tout employeur, qu'il ait dix ou deux-cent salariés. Qui dit travail dit subordination, c'est donc bien le manager dans l'entreprise qui, sans forcément le savoir, créera un environnement de travail où les conditions seront difficiles à cause de son modèle d'organisation.

C'est la raison pour laquelle il est important pour un responsable en restauration de se **conformer** à l'aspect parfois théorisé de la **loi** d'un côté, et d'un autre d'essayer **d'aller au-delà** et de mettre tout en œuvre pour **limiter cette notion** dans la réalité du terrain.

Cela passe par **l'implication du manager** dans une démarche de simplification du travail en actionnant certains leviers dont il dispose comme l'implication des salariés, leur reconnaissance, l'aménagement des services et des shifts mais surtout : **adapter la tâche au salarié et non pas l'inverse**. Nous en déduisons que le manager serait l'acteur central face à la

pénibilité. Ces éléments et d'autres encore nous ont alors permis de répondre à notre problématique de départ : comment le management peut-il limiter la pénibilité au travail ?

De manière utopique, le travail dans nos métiers de la restauration ne sera plus « pénible ». Mais objectivité oblige, nous essayons de **faire preuve de recul** sur nos recherches et d'avoir un œil critique. L'angle de vue que nous prenons ne nous permet pas de couvrir tout le sujet, il **conviendrait** par exemple de **s'interroger sur chacun des systèmes de restauration** existants afin **d'étudier au cas par cas**. Il conviendrait aussi de se pencher ensuite sur le manager : il est acteur central du sujet, mais comment pourrait-on lui permettre de rendre sa tâche plus facile ? Il serait intéressant également de se pencher uniquement sur les lois sur la pénibilité : **comment peut on appliquer une loi générale dans des secteurs bien spécifiques** ? Sachant que beaucoup de choses changent tous les cinq ans ...

BIBLIOGRAPHIE

Amadiou, J.-F. (2014). *DRH, Le livre noir*. Points.

DARES. (2014). *Les risques professionnels contrastés selon les métiers*. Rapport d'enquête, Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Editions INRA.

Dessors, D. (2005, avril). Santé et Travail, des tensions psychiques lourdes à endosser. n°5, p. 23.

Drucker, P. (1989). *Les Nouvelles réalités : de l'Etat providence à la société du savoir*.

Fayol, H. (1970). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: Dunod.

Goff, J.-P. L. (2000). *Les Illusions du management*. Editions De la Découverte.

Hélaridot, V. (2005). Santé ou travail ? Les expériences sociales de la précarisation du travail et de la santé. Toulouse, Haute Garonne.

J.E GERSU, R. P. (2012). *Gérer les risques psychosociaux*. (E. ESF, Éd.)

Lasfargues, G. (2005). *Départs en retraites et travaux pénibles*. Centre d'études de l'emploi.

Leduc, G. V. (2014). *Les risques psychosociaux*. Presses universitaires de France.

Michel Gollac, S. V. (2014). *Les conditions de travail*. Editions de la Découverte.

Sarthou-Lajus, N. (2010/11). Pénibilité du travail. *Etudes*, tom 413, 436-438.

TABLE DES ANNEXES

Annexe A : Article du code du travail détaillant les facteurs de pénibilité au travail...	93
Annexe B : Accord de branche relatif à la santé au travail et à l'emploi des seniors du 11 juillet 2013.....	95
Annexe C : Article précisant à quel texte se référer	101
Annexe D : Profil des interviewés.....	102
Annexe E : Guide d'entretiens qualitatifs	103
Annexe F : Interview n°1.....	105
Annexe G : Interview n°2	118
Annexe H : Interview n°3	124
Annexe I : Interview n°4.....	144
Annexe J : Interview n°5.....	156
Annexe K : Composition du questionnaire de l'étude quantitative.....	166
Annexe L : Résultats étude quantitative	168
Annexe M : Modèle de Karasek.....	173
Annexe N : Modèle de Siegrist.....	173

ANNEXES

Annexe A : Article du code du travail détaillant les facteurs de pénibilité au travail

Article D4161-2

Modifié par Décret n°2016-1553 du 18 novembre 2016 - art. 7

Les facteurs de risques professionnels et les seuils d'exposition mentionnés à l'article [L. 4161-1](#) sont ainsi fixés :

1° Au titre des contraintes physiques marquées :

FACTEUR DE RISQUES PROFESSIONNELS	SEUIL		
	Action ou situation	Intensité minimale	Durée minimale
a) Manutentions manuelles de charges définies à l'article R. 4541-2	Lever ou porter	Charge unitaire de 15 kilogrammes	600 heures par an
	Pousser ou tirer	Charge unitaire de 250 kilogrammes	
	Déplacement du travailleur avec la charge ou prise de la charge au sol ou à une hauteur située au-dessus des épaules	Charge unitaire de 10 kilogrammes	
	Cumul de manutentions de charges	7,5 tonnes cumulées par jour	120 jours par an
b) Postures pénibles définies comme positions forcées des articulations	Maintien des bras en l'air à une hauteur située au dessus des épaules ou positions accroupies ou à genoux ou positions du torse en torsion à 30 degrés ou positions du torse fléchi à 45 degrés		900 heures par an
c) Vibrations mécaniques mentionnées à l'article R. 4441-1	Vibrations transmises aux mains et aux bras	Valeur d'exposition rapportée à une période de référence de 8 heures de 2,5 m/s ²	450 heures par an
	Vibrations transmises à l'ensemble du corps	Valeur d'exposition rapportée à une période de référence de 8 heures de 0,5 m/s ²	

2° Au titre de l'environnement physique agressif :

FACTEUR DE RISQUES PROFESSIONNELS	SEUIL		
	Action ou situation	Intensité minimale	Durée minimale
a) Agents chimiques dangereux mentionnés aux articles R. 4412-3 et R. 4412-60 , y compris les poussières et les fumées	Exposition à un agent chimique dangereux relevant d'une ou plusieurs classes ou catégories de danger définies à l'annexe I du règlement (CE) n° 1272/2008 et figurant dans un arrêté du ministre chargé du travail	Le seuil est déterminé, pour chacun des agents chimiques dangereux, par application d'une grille d'évaluation prenant en compte le type de pénétration, la classe d'émission ou de contact de l'agent chimique concerné, le procédé d'utilisation ou de fabrication, les mesures de protection collective ou individuelle mises en œuvre et la durée d'exposition, qui est définie par arrêté du ministre chargé du travail et du ministre chargé de la santé	
b) Activités exercées en milieu hyperbare définies à l'article R. 4461-1	Interventions ou travaux	1 200 hectopascals	60 interventions ou travaux par an
c) Températures extrêmes	Température inférieure ou égale à 5 degrés Celsius ou au moins égale à 30 degrés Celsius		900 heures par an
d) Bruit mentionné à l'article R. 4431-1	Niveau d'exposition au bruit rapporté à une période de référence de huit heures d'au moins 81 décibels (A)		600 heures par an
	Exposition à un niveau de pression acoustique de crête au moins égal à 135 décibels (C)		120 fois par an

3° Au titre de certains rythmes de travail :

FACTEUR DE RISQUES PROFESSIONNELS	SEUIL		
	Action ou situation	Intensité minimale	Durée minimale
a) Travail de nuit dans les conditions fixées aux articles L. 3122-2 à L. 3122-5	Une heure de travail entre 24 heures et 5 heures		120 nuits par an
b) Travail en équipes successives alternantes	Travail en équipes successives alternantes impliquant au minimum une heure de travail entre 24 heures et 5 heures		50 nuits par an
c) Travail répétitif caractérisé par la réalisation de travaux impliquant l'exécution de mouvements répétés, sollicitant tout ou partie du membre supérieur, à une fréquence élevée et sous cadence contrainte	Temps de cycle inférieur ou égal à 30 secondes : 15 actions techniques ou plus		900 heures par an
	Temps de cycle supérieur à 30 secondes, temps de cycle variable ou absence de temps de cycle : 30 actions techniques ou plus par minute		

Source : site de légifrance : <https://goo.gl/0nC5no>



En savoir plus sur ce texte...

Afficher les non vigueur **Accord IDCC 1979**

▶ Textes Attachés

Accord du 11 juillet 2013 relatif à la santé au travail et à l'emploi des seniors

▶ Préambule

Champ d'application

Article 1er

En vigueur étendu

Le présent accord concerne l'ensemble des salariés et les salariés embauchés sous contrat de formation en alternance des entreprises relevant du champ d'application de la convention collective nationale des HCR en date du 30 avril 1997. Les entreprises visées par le champ d'application sont généralement répertoriées aux codes NAF suivants : 55.10Zp, 56.10A, 56.10B, 56.30Zp, 56.21Z, 93.11Z (bowlings).

Sont exclus les établissements de chaînes relevant principalement du code NAF 56.10B et dont l'activité principale consiste à préparer et à vendre à tous types de clientèles des aliments et boissons variés présentés en libre-service que le client dispose sur un plateau et paye avant consommation, étant précisé qu'une chaîne est au minimum composée de trois établissements ayant une enseigne commerciale identique.

Les partenaires sociaux entendent souligner leur volonté de ne pas créer d'obligations supplémentaires à la loi, notamment à destination des petites et moyennes entreprises.

Ainsi, le présent accord vise à inciter les entreprises à la prévention de la santé au travail et à leur apporter une aide technique, en particulier pour les TPE, en mettant en exergue des outils ou des préconisations en la matière, afin notamment que ces entreprises puissent remplir au mieux leurs obligations légales (document unique d'évaluation des risques, fiche individuelle de prévention des expositions aux facteurs de risques professionnels liés à la pénibilité, par exemple).

Objet

Article 2

En vigueur étendu

Le présent accord est conclu en faveur de la préservation de la santé au travail. Il a pour objet de fournir aux entreprises et aux représentants des salariés un cadre général qui permette de prévenir, de détecter, d'éviter et de traiter au mieux les risques physiques et psychosociaux au travail, afin que ces entreprises puissent respecter leurs obligations légales respectives selon l'effectif de chacune.

Il vise à préciser l'ensemble des possibilités d'actions concrètes dans le domaine et le suivi de ces actions. Pour ce faire, les parties signataires s'entendent pour prendre en compte les spécificités du secteur par des mesures de formation, à prévenir ces risques par l'accompagnement dans l'emploi, à trouver des solutions par l'aménagement de dispositifs de reclassement et de reconversion professionnelle.

Les partenaires sociaux entendent souligner l'expérience, le savoir-faire et la connaissance dont disposent les seniors et souhaitent non seulement promouvoir leur maintien en activité mais également leur emploi en général.

Définitions

Article 3

En vigueur étendu

3.1. Pénibilité

La santé au travail concerne, en plus des risques psychosociaux, le problème de la pénibilité au travail. Sur ce thème, les partenaires sociaux ont souhaité réaliser une étude préalable diligentée par le groupement d'intérêt économique « HCR Prévoyance », et un cahier des charges a été établi par un groupe de travail composé des représentants de chaque organisation syndicale.

3.2. Risques psychosociaux

Les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels, d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et qui ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. Ils sont à l'interface de l'individu et de la situation de travail.

Il s'agit notamment du stress, du harcèlement moral et sexuel, de la violence et de la souffrance au travail, de l'épuisement professionnel, des incivilités et des agressions physiques et verbales.

On entend par stress au travail « un état survenant lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (ANI du 2 juillet 2008).

Aux termes de l'article L. 1152-1 du code du travail, le harcèlement moral consiste en « des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Conformément à l'article L. 1153-1 du code du travail :

« Aucun salarié ne doit subir des faits :

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

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

L'ANI du 26 mars 2010 reprend la définition de la violence au travail, issue du Bureau international du travail. Il s'agit de « toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée dans le cadre du travail ou du fait de son travail ». La violence au travail interne est celle qui se manifeste entre les travailleurs, y compris le personnel d'encadrement, alors que la violence au travail externe est celle qui s'exprime entre les travailleurs (y compris le personnel d'encadrement) et toute personne présente sur le lieu de travail.

La violence au travail peut prendre la forme d'agression verbale, comportementale ou physique.

Tous ces risques contribuent à la détérioration de la santé des salariés sur leur lieu de travail.

Identification et évaluation des facteurs de risques dans la branche des HCR

Article 4

En vigueur étendu

4.0. Facteurs de risques professionnels

Les facteurs de risques mentionnés à l'article L. 4121-3-1 du code du travail sont :

1° Au titre des contraintes physiques marquées :

a) Les manutentions manuelles de charges définies à l'article R. 4541-2 du code du travail ;

b) Les postures pénibles définies comme positions forcées des articulations ;

c) Les vibrations mécaniques mentionnées à l'article R. 4441-1 du code du travail.

2° Au titre de l'environnement physique agressif :

a) Les agents chimiques dangereux mentionnés aux articles R. 4412-3 et R. 4412-60 du code du travail, y compris les poussières et les fumées ;

b) Les activités exercées en milieu hyperbare définies à l'article R. 4461-1 du code du travail ;

c) Les températures extrêmes ;

d) Le bruit mentionné à l'article R. 4431-1 du code du travail.

3° Au titre de certains rythmes de travail :

a) Le travail de nuit dans les conditions fixées aux articles L. 3122-29 à L. 3122-31 du code du travail ;

b) Le travail en équipes successives alternantes ;

c) Le travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une cadence contrainte, imposée ou non par le déplacement automatique d'une pièce ou par la rémunération à la pièce, avec un temps de cycle défini.

4.1. Identification des risques (1)

Concernant la pénibilité, parmi les facteurs de risques identifiés par la loi, ceux qui peuvent plus spécifiquement concerner le secteur des HCR sont les suivants.

Au titre des contraintes physiques marquées :

- les manutentions manuelles de charges définies à l'article R. 4541-2 du code du travail ;

- les postures pénibles définies comme positions forcées des articulations ;

- les vibrations mécaniques définies à l'article R. 4441-1 du code du travail qui distingue les vibrations transmises aux mains et aux bras et celles transmises à l'ensemble du corps.

Au titre de l'environnement physique agressif :

- les agents chimiques dangereux mentionnés aux articles R. 4412-3 et R. 4412-60 du code du travail, y compris les poussières et les fumées ;

- le bruit mentionné à l'article R. 4431-1 du code du travail.

Au titre de certains rythmes de travail :

- le travail de nuit dans les conditions fixées aux articles L. 3122-29 à L. 3122-31 du code du travail. Dans ce cadre, les parties seront attentives à la situation des salariés alternant horaires de jour et horaires de nuit.

Leur application au secteur des HCR :

Les facteurs de pénibilité physique identifiés dans la branche et sur lesquels les parties doivent porter leur attention sont

les suivants :

- étages : postures pénibles, manutentions manuelles et agents chimiques dangereux ;
- réception : postures pénibles et travail de nuit ;
- salle/ bar : postures pénibles, manutentions manuelles et travail de nuit ;
- cuisine : postures pénibles et agents chimiques dangereux et éventuellement, selon l'environnement, températures extrêmes.

Cependant, il appartiendra à chaque employeur d'évaluer les facteurs de pénibilité en fonction de l'environnement de travail et de la structure de l'entreprise. En effet, compte tenu de la diversité des entreprises que regroupe la branche des HCR (constituée principalement de TPE et de PME), les conditions de travail sont différentes dans chaque entreprise. Ainsi, chaque poste de travail est unique d'une entreprise à une autre.

De plus, une attention particulière doit être portée aux salariés soumis à la poly-exposition. La diversité des tâches ou le développement des coopérations entre salariés d'un même service ainsi que le développement de la plurivalence peuvent être un moyen de lutter contre la pénibilité de certains postes. Ainsi, les partenaires sociaux encouragent les parties à mettre en œuvre des actions dans ce sens.

La loi no 2010-1330 du 9 novembre 2010 et le décret no 2011-354 du 30 mars 2011 visent des contraintes physiques susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé des salariés.

Facteur de pénibilité	Critère d'exposition significative retenu
Bruit	L'exposition à un niveau de bruit supérieur à 85 dB (A), plus de 20 heures par semaine.
Températures	Le travail à une température supérieure à 30° C ou inférieure à 5° C. Plus de 20 heures par semaine. Et de 12 semaines par an.
Postures	Le travail à genoux, les bras en l'air, accroupi, en torsion latérale (au-delà d'un angle de 90°) et les positions forcées des articulations. Plus de 3 h 30 par jour et plus de 20 heures par semaine.
Manutention	La manutention manuelle de charge correspond à toute activité nécessitant de recourir à la force humaine pour soulever, abaisser, transporter ou retenir un objet ou une personne de quelque façon que ce soit. La manutention manuelle de plus de 3 tonnes par jour. Par ailleurs, il est rappelé que la législation n'autorise pas le port habituel de charges unitaires supérieures à 55 kg pour les hommes et à 25 kg pour les femmes (sauf autorisation médicale préalable spécifique). (Cf. norme AFNOR NFX 35-109 de 2009, révisée en octobre 2011.)
Travail de nuit (1)	Travailleur qui : - soit accompli, au moins deux fois par semaine, selon son horaire habituel, au moins 3 heures de son temps quotidien pendant la période de travail de nuit ; - soit accompli un nombre minimal d'heures de travail de nuit au cours d'une période de référence.
Agents chimiques dangereux	Exposition à des agents classés cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction par l'Union européenne et par le centre international de recherche sur le cancer : substances classées R45, R46, R49, R60, R61, R68 ou H340, H350, H360. Exposition à des agents ayant un effet cancérigène suspecté : substances classées R40, R62, R63, R68 ou H341, H351, H361. Exposition à des agents chimiques dangereux pour la santé soumis à une valeur limite d'exposition professionnelle réglementaire contraignante ou indicative. Plus de 2 heures par semaine. Sans protection collective et/ ou individuelle.
<p>(1) Extrait de l'avenant du 5 février 2007 :</p> <p>« 12.1. Définition du travail de nuit Conformément aux dispositions de l'article L. 213-1-1, alinéa 2, du code du travail, tout travail entre 22 heures et 7 heures est considéré comme travail de nuit.</p> <p>12.2. Définition du travailleur de nuit Est considéré comme travailleur de nuit celui qui accomplit pendant la période de nuit définie à l'article 12.1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit au moins deux fois par semaine selon son horaire de travail habituel au moins 3 heures de son travail effectif quotidien ; - soit au moins 280 heures de travail effectif dans la plage "horaire de nuit" pour les établissements permanents sur l'année civile ; - soit sur une période d'un trimestre civil 70 heures pour les établissements saisonniers ou les salariés saisonniers des établissements permanents. » 	

Plusieurs types d'indicateurs permettent d'identifier les risques psychosociaux. Ils portent sur :

- l'exigence du travail (quantité, pression temporelle, complexité, conciliation vie professionnelle et vie privée) ;
- la charge émotionnelle (relation au public, peur) ;
- l'autonomie et les marges de manœuvre dans le cadre du travail (mode opératoire, sollicitation des compétences, participation aux décisions) ;
- les rapports sociaux ;
- l'insécurité dans l'emploi ;
- les conflits de valeur (éthique).

L'ANI du 2 juillet 2008 sur le stress propose une liste de facteurs de stress. Il s'agit notamment :

- de l'organisation et des processus de travail ;
- des conditions et de l'environnement de travail ;
- de la communication ;
- des facteurs subjectifs tels que le manque de soutien ou les pressions émotionnelles et sociales.

Certains signes peuvent révéler la présence de stress au travail :

- niveau élevé d'absentéisme, notamment de courte durée ;
- niveau élevé de rotations de personnel, notamment de démissions ou de plaintes fréquentes des travailleurs ;
- taux de fréquence des accidents du travail élevé ;
- passages à l'acte violent contre soi-même ou contre d'autres ;
- augmentation significative des visites spontanées à la médecine du travail.

De son côté, l'ANI du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail évoque l'influence de l'environnement de travail sur l'exposition des personnes à ces phénomènes.

*(1) Article 4.1 étendu sous réserve du respect des dispositions de l'article D. 4161-2 du code du travail.
(Arrêté du 7 décembre 2015 - art. 1)*

4.2. Evaluation des risques

En vue d'évaluer les risques psychosociaux, il convient de prendre en compte tous les facteurs de risques :

- ceux liés à la charge de travail (marges de manœuvre et soutien social) ;
- ceux liés aux relations de travail (management, relations interprofessionnelles, usagers, clients) ;
- ceux liés aux tensions de valeurs (vie professionnelle et vie privée, qualité du travail) ;
- ceux liés aux changements (restructuration, plan de sauvegarde de l'emploi, réorganisation, déménagement).

L'évaluation et la prévention des risques professionnels font partie des mesures que l'employeur doit mettre en œuvre pour assurer la sécurité et la santé de ses salariés. L'évaluation des risques relevant du périmètre de l'entreprise est une condition indispensable permettant de garantir la meilleure prévention possible des risques sur les postes de travail et le suivi de la santé au travail de tous les salariés. Elle a pour objet d'appréhender l'ensemble des risques professionnels inhérents à chaque unité de travail en fonction des dangers identifiés (dangers physiques, chimiques, facteurs ergonomiques et organisationnels) en vue d'étudier chaque action préventive à mettre en œuvre.

Cette évaluation porte notamment sur le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou l'installation et dans la définition des postes de travail.

Elle requiert une concertation entre l'employeur, l'encadrement intermédiaire, les représentants du personnel ainsi que les salariés dont l'expérience sur la question sera jugée utile. A défaut de délégué du personnel, l'employeur désignera un salarié dûment formé pour participer à cette concertation.

Cette concertation est ensuite portée à la connaissance des salariés, et le médecin du travail est associé à cette analyse en qualité d'expert de l'entreprise.

Les résultats de l'évaluation doivent être retranscrits dans le document unique qui doit être impérativement actualisé de façon régulière, au minimum chaque année et :

- lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ;
- lorsqu'une information supplémentaire concernant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Le document unique est tenu à la disposition des salariés, des membres du CHSCT, des délégués du personnel, du médecin du travail, des agents de l'inspection du travail ou de toute autre instance extérieure compétente.

Un avis indiquant les modalités d'accès des salariés au document unique doit être affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail.

Prévention et actions

Article 5 En vigueur étendu

5.1. Prévention

Conformément à l'article L. 4121-1 du code du travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Il est tenu envers ses salariés à une obligation de sécurité de résultat, qui s'étend à la santé mentale.

Au titre de cette obligation de sécurité de résultat, il est tenu de procéder à l'affichage des consignes de sécurité (plan d'évacuation accompagné d'exercices en cas d'incendie), de fournir les équipements spécifiques pour certaines catégories de personnels (chaussures de sécurité, gants, masques).

L'hygiène générale et l'aménagement des locaux sont des points de sensibilisation importants, même si certaines mesures sont à « normer » en fonction de la taille des établissements (mise à disposition de w.-c. et de douches, points d'eau potable, vestiaires, lieux de pause équipés, lieu de restauration).

Pour prévenir ces risques, l'employeur est tenu :

- d'éviter les risques ;
- d'évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
- de combattre les risques à la source ;
- d'adapter le travail à l'homme, en vue notamment d'éviter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- de planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les

conditions de travail ;

- de prendre les mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- de donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Fiche individuelle de prévention des expositions aux facteurs de risques professionnels liés à la pénibilité

Afin d'assurer la traçabilité individuelle de l'exposition aux facteurs de risques professionnels, tout employeur doit remplir une fiche individuelle de suivi pour chaque salarié exposé à un ou à plusieurs facteurs de risques mentionnés à l'article 4.1 du présent accord.

Cette fiche doit être mise à jour lors de toute modification des conditions d'exposition pouvant avoir un impact sur la santé au travail du salarié, en prenant en compte l'évolution des connaissances sur les méthodes et produits utilisés. Elle est transmise au médecin du travail afin de compléter le dossier médical de santé au travail du salarié.

Une copie de cette fiche doit être remise au salarié :

- en cas d'arrêt de travail d'au moins 30 jours consécutif à un accident du travail ou à une maladie professionnelle ;
- en cas d'arrêt de travail d'au moins 3 mois dans les autres cas (accident ou maladie non professionnelle) ;
- lors de son départ de l'entreprise.

Par ailleurs, elle est tenue à la disposition du salarié et est susceptible d'être rectifiée à sa demande.

De plus, les partenaires sociaux souhaitent sensibiliser et attirer l'attention des entreprises sur la tenue de cette fiche. En effet, tout l'intérêt est de constituer un outil de suivi de la santé au travail du salarié, afin de permettre une anticipation dans le cadre de son parcours professionnel.

Elle peut ainsi permettre aux entreprises d'envisager la mise en œuvre, si nécessaire, en concertation avec le salarié, de mesures adéquates en vue de préserver sa santé au travail, telles que proposition de reclassement ou aménagement du poste de travail.

5.2. Actions

L'employeur doit se conformer aux obligations prescrites par le code du travail en matière de santé et de sécurité au travail, tout en s'efforçant d'atteindre des objectifs plus ambitieux. Outre des actions de prévention, il doit réaliser des actions d'information et de formation et mettre en place une organisation et des moyens adaptés.

Un meilleur accueil des salariés dans l'entreprise : l'employeur désigne au sein de l'établissement un ou plusieurs salariés compétents qui, formés en ce sens, sont chargés de sensibiliser, lors de la phase d'intégration, les salariés nouvellement embauchés aux règles d'hygiène et de sécurité aux postes de travail.

Une formation à l'hygiène et à la sécurité : la dynamique d'amélioration de la santé au travail repose sur une action conjointe des employeurs, des salariés, des institutions représentatives du personnel et de l'encadrement.

Dans ce cadre, une formation pratique et appropriée en matière d'hygiène et de sécurité aux postes de travail, lors de l'embauche ou lors d'un changement d'affectation ou de technique, doit être organisée. Cette formation doit être répétée périodiquement. Un accent particulier est mis sur les formations relatives aux gestes et postures.

L'amélioration de l'information des salariés sur la sécurité liée à leur poste de travail et à son environnement dans l'entreprise, information permettant au salarié d'acquérir les comportements et les gestes adaptés en toutes circonstances.

Une mise à disposition d'équipements de protection appropriés : le port de ces équipements est destiné à protéger les salariés de risques spécifiques. Ils sont d'ailleurs tenus de les utiliser.

Le rôle essentiel de l'organisation du travail : la charge de travail confiée à chaque salarié, ainsi que sa planification doivent être déterminées de telle manière qu'elles soient compatibles avec l'horaire du poste de travail, avec la prise régulière de jours de congés, avec le départ en formation professionnelle et avec les moyens donnés aux salariés pour accomplir leur tâche.

Evaluation des conséquences des facteurs de pénibilité sur la santé et définir les dispositions de prévention, de protection visant à éliminer ces facteurs :

- en remplaçant prioritairement ce qui est pénible par ce qui est moins pénible ;
- en privilégiant les mesures à caractère collectif et celles situées le plus en amont possible du facteur de pénibilité rencontré, c'est-à-dire le plus près possible de sa source ; ces mesures comprennent notamment l'aménagement du poste de travail, l'amélioration des conditions de travail et/ou de l'organisation du travail, ainsi que la formation des salariés et du personnel de l'encadrement ;
- en recherchant l'adaptation du poste de travail au salarié à partir de la perception du salarié sur la pénibilité de son poste ;
- en respectant les normes légales et réglementaires en vigueur en matière d'ergonomie du poste de travail ;
- en prenant toutes dispositions pour que l'effectif permette de faire face à la charge de travail.

Le développement des coopérations entre salariés d'un même service ou entre services : les binômes classiques (notamment aux étages) et binômes juniors-seniors.

Acteurs impliqués

Article 6 En vigueur étendu

6.1. Médecine du travail et surveillance médicale

Les partenaires sociaux rappellent l'importance du rôle de conseil des services de santé au travail afin d'éviter toute

altération de la santé des salariés du fait de leur travail lors de leur vie professionnelle.

Le médecin du travail, qui a libre accès aux lieux de travail, est le conseiller des employeurs, des salariés et, lorsqu'ils existent, des représentants du personnel en ce qui concerne notamment :

- l'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise ;
- l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la santé physique et mentale, notamment en vue de préserver le maintien dans l'emploi des salariés ;
- la protection des travailleurs contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accident du travail ou d'exposition à des agents chimiques dangereux ;
- l'hygiène générale de l'établissement ;
- les modifications apportées aux équipements ;
- la mise en place ou la modification de l'organisation du travail de nuit.

Ainsi, les employeurs doivent veiller au respect de leurs obligations, à savoir :

- l'adhésion annuelle aux services de santé au travail ;
- l'affichage de leurs coordonnées sur le lieu de travail ;
- le suivi médical obligatoire de leurs salariés.

Par ailleurs, les partenaires sociaux rappellent que tous les salariés bénéficient d'un suivi individuel de leur état de santé qui s'effectue à l'embauche, au cours de l'exécution du contrat de travail et après une suspension du contrat de travail.

Le médecin du travail peut à cette occasion constater l'inaptitude du salarié.

La surveillance de l'état de santé des salariés est, en effet, assurée essentiellement au moyen d'examens médicaux obligatoires, à savoir :

La visite médicale d'embauche : sauf exceptions prévues par le code du travail, tout salarié doit bénéficier d'une visite médicale avant l'embauche ou au plus tard avant l'expiration de la période d'essai.

Pour les salariés soumis à une surveillance médicale renforcée, ils bénéficient de cet examen avant leur embauche.

La visite médicale périodique : en principe, tout salarié doit bénéficier d'une visite médicale au moins tous les 2 ans, afin notamment de s'assurer du maintien de son aptitude à son poste de travail. En fonction de situations particulières, il est possible pour le médecin du travail de demander un suivi individuel plus rapproché.

La visite médicale de préreprise : en vue de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés, tout salarié en arrêt de travail, d'origine professionnelle ou non, d'une durée de plus de 3 mois doit bénéficier d'une visite de préreprise. Cette visite doit être organisée par le médecin du travail à l'initiative du médecin traitant, du médecin-conseil des organismes de sécurité sociale ou du salarié. L'avis du médecin du travail devra être à nouveau sollicité lors du retour du salarié dans l'entreprise.

La visite médicale de reprise : le salarié doit bénéficier d'une visite médicale de reprise au plus tard dans les 8 jours suivant son retour :

- après un congé de maternité ;
- après une absence pour maladie professionnelle ;
- après une absence d'au moins 30 jours pour cause d'accident du travail, de maladie ou d'accident non professionnels.

Par ailleurs, le médecin du travail doit être informé de tout arrêt de travail d'une durée inférieure à 30 jours pour cause d'accident du travail, afin de pouvoir apprécier, notamment, l'opportunité d'un nouvel examen médical et préconiser des mesures de prévention des risques professionnels.

Surveillance médicale renforcée : certains salariés bénéficient d'une surveillance médicale renforcée. Il s'agit :

- des travailleurs âgés de moins de 18 ans ;
- des femmes enceintes ;
- des travailleurs handicapés ;
- ainsi que des salariés exposés à certains risques (amiante, bruit...).

Pour ces salariés, le médecin du travail est juge des modalités (fréquence, nature des examens) de la surveillance médicale renforcée, en tenant compte des recommandations de bonnes pratiques existantes. Cette surveillance doit comprendre au moins un ou des examens de nature médicale selon une périodicité n'excédant pas 24 mois.

Enfin, les partenaires sociaux rappellent que le travailleur de nuit est également soumis à une surveillance médicale particulière avant son affectation à un poste de nuit et, par la suite, au minimum tous les 6 mois.

Ils rappellent également que l'employeur et le salarié peuvent demander, à tout moment, l'organisation d'une visite médicale devant le médecin du travail.

La cotisation annuelle des employeurs à leurs services de santé au travail constitue un forfait annuel de prévention indépendant de la périodicité du suivi médical individuel. Ce forfait finance un ensemble d'actions et de prestations définies par chaque service de santé au travail en réponse aux besoins et aux souhaits des adhérents en contrepartie de leurs cotisations. Ces actions sont réalisées par des équipes pluridisciplinaires comprenant des médecins du travail, des intervenants en prévention des risques professionnels et des infirmiers.

Ces actions comprennent notamment :

- l'aide à l'évaluation des risques professionnels (fiche d'entreprise, document unique et fiche individuelle d'exposition) et à la réalisation d'actions de prévention en milieu de travail pour prévenir ces risques, en lien avec leur évaluation et évolution dans le temps ;
- le suivi médical individuel des salariés (susvisé), prioritairement ciblé sur les populations les plus exposées aux risques professionnels ;
- des actions collectives et individuelles de sensibilisation et de prévention en sécurité et santé au travail.

Le médecin du travail a un libre accès aux lieux de travail. Il effectue la visite des entreprises et établissements dont il a la charge soit à son initiative, soit à la demande de l'employeur ou du CHSCT ou, à défaut, des délégués du personnel. Il a également accès à tous les documents non nominatifs obligatoires en matière de santé et de sécurité au travail.

Ces différentes prestations sont organisées par les services de santé au travail afin d'aider les entreprises à répondre à leurs obligations de prévention vis-à-vis de leurs salariés. En conséquence, il appartient aux employeurs de solliciter leurs services de santé au travail, afin d'exprimer leurs besoins au regard des prestations offertes.

6.2. Institutions représentatives du personnel

Dans les entreprises concernées, les délégués du personnel (DP) sont investis des missions dévolues aux membres du

comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qu'ils exercent dans le cadre des heures de délégation qui leur sont propres.

Les DP et le CHSCT ont notamment pour rôle de s'occuper des activités de prévention des risques professionnels. Ils ont un rôle d'alerte en cas d'atteinte aux droits des personnes ou à leur santé physique et mentale.

Les partenaires sociaux s'entendent à reconnaître la nécessité d'implication des représentants du personnel dans la mise en œuvre et le suivi de la politique de prévention des risques.

Les CHSCT constituent les acteurs majeurs dans le domaine. Les questions de santé mentale font partie du champ de compétences des CHSCT. Les réunions sont l'occasion d'échanger sur le thème de la sécurité et de la santé au travail, faisant de cette instance un lieu privilégié de dialogue et de prévention des risques.

Les délégués du personnel, par leur mission afférente aux conditions de travail qui leur est attribuée, peuvent jouer un rôle dans la révélation de situations non propices à l'épanouissement des salariés à leur poste de travail.

A cet égard, les réunions mensuelles sont un moment essentiel à l'instauration d'un dialogue efficace et de qualité avec les délégués du personnel.

Conformément à l'article L. 2313-2 du code du travail, si un délégué du personnel constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, notamment à leur santé physique et mentale, il en saisit immédiatement l'employeur.

L'employeur procède alors, sans délai, à une enquête avec le délégué du personnel et prend les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation.

Les partenaires sociaux estiment que, à la base de toute relation ou de dialogue à l'intérieur de l'entreprise, quels que soient les interlocuteurs, le respect des personnes, de leur identité professionnelle et de leurs opinions doit être la règle.

6.3. Rôle des partenaires extérieurs à l'entreprise

Des structures extérieures à l'entreprise peuvent concourir à améliorer la sécurité et la santé au travail au sein de l'entreprise en apportant une aide technique au chef d'entreprise. Il s'agit notamment des services interentreprises de santé au travail, des agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), des CARSAT ou de tout consultant spécialisé.

Annexe C : Article précisant à quel texte se référer

Chemin :

[Arrêté du 7 décembre 2015 portant extension d'un accord conclu dans le cadre de la convention collective nationale des hôtels, cafés, restaurants \(n° 1979\)](#)

Article 1

ELI: Non disponible

Sont rendues obligatoires, pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans le champ d'application de la convention collective nationale des hôtels, cafés, restaurants du 30 avril 1997, les dispositions de l'accord du 11 juillet 2013 relatif à la santé, au travail et à l'emploi des seniors, conclu dans le cadre la convention collective nationale susvisée.

L'article 4.1 est étendu sous réserve du respect des [dispositions de l'article D. 4161-2 du code du travail](#).

Liens relatifs à cet article

Cite:

[Code du travail - art. D4161-2 \(V\)](#)

Source : <https://goo.gl/Tp1lEk>

Annexe D : Profil des interviewés

Dénomination de l'interrogé	Tranche d'âge	Sexe	Fonction	Secteur d'activité	Lieu
Monsieur C.	Plus de 50 ans	H	Directeur Général	Traiteur	Toulouse
Madame A.	30-40 ans	F	Directrice des ressources humaines		
Monsieur X.	20-30 ans	H	Maitre d'hôtel	Restauration	Toulouse
Monsieur L.	30-40 ans	H	Chef de cuisine et chef d'entreprise		
Monsieur D.	30-40 ans	H	Chef de cuisine	Restaurant d'hôtel	Toulouse
Monsieur S.	Plus de 50 ans	H	Ancien directeur d'hôtel	Hôtellerie	Toulouse
Monsieur P.	Plus de 50 ans	H	Chef de cuisine et chef d'entreprise	Restauration	Région de Toulouse

GUIDE D'ENTRETIEN - PROJET TUTEUR
--

I) La Pénibilité au travail

→ Préciser ce qu'on entend par pénibilité (→ risques physiques, psychologiques, d'ambiance au travail)

- Qu'est-ce pour vous la notion de pénibilité ?
- Avez-vous été confronté à cette réalité ? Si oui dans quelles circonstances ?
- Avez-vous reçu ou participé à une formation dédiée à la pénibilité ?
- Comment l'avez-vous vécu personnellement ?
- Quels sont selon vous les principaux facteurs causant une pénibilité ?
- Considérez vous que les conditions de travail dans votre métier sont un sujet tabou entre personnel et hiérarchie ?
- Avez vous mis en place des formations en interne ?

II) Impact sur les métiers

- Selon vous, la façon de manager impacte t-elle les conditions de travail des salariés ?
- Si oui, dans quelle(s) mesure(s) ?
- Pensez-vous que la pénibilité à une influence néfaste sur l'image du métier de la restauration ?
- Selon vous, la seule passion du métier permet-elle d'en oublier les difficultés ?

III) Les Ressources Humaines (en tant que manager)

- Pensez-vous que la pénibilité impacte sur le turnover ?
Selon vous quels seraient les impacts d'une amélioration des conditions de travail sur les employés ?
- Pensez vous que si le manager s'implique dans le parcours professionnel de chaque employé cela améliorerait son confort moral au travail ?

IV) La législation

- Que pensez vous de la réglementation liée à la pénibilité au travail ? Est elle une contrainte ?
- Selon vous, est-ce que la rédaction d'un document unique résultant d'un dialogue entre employeur et salarié permettrait de réduire la pénibilité en restauration ? (*savez vous ce que c'est le document unique*)
- Pensez-vous que la politique autour de la retraite est adaptée et juste ?
- Quelles améliorations seraient selon vous envisageable ?
- Pensez-vous que la pénibilité dans le métier de la restauration est une fatalité immuable ?

Conclusion : Selon vous, l'étude de cette question est-elle pertinente et utile ?
Quelle question auriez-vous rajouté ? Qu'avez-vous pensé de cet entretien ? Est-ce que vous souhaitez que l'on vous envoie notre projet une fois terminé ?

**Entretien avec le directeur général d'un traiteur de
la région Midi-Pyrénées.
Cet entretien est anonyme, à la demande de notre
interlocuteur.**

Date de l'entretien : Jeudi 19 janvier 2017

Durée : 48'20"

Étudiant 1 : **Paul Blaes**

Étudiant 2 : **Adrien Dassonville**

M.C : notre interlocuteur

Mme A : *son adjointe de direction*

Étudiant 1 : **Alors j'ai un petit guide d'entretien, qu'on a fait à 5, qui commence tout d'abord par une introduction. Donc si vous voulez bien vous présenter, votre parcours, et ensuite le parcours de madame ?**

M.C : Le parcours professionnel ou le parcours de l'entreprise ?

Le parcours professionnel et celui de l'entreprise si vous désirez.

D'accord, parcours personnel, je vais laisser Mme Y parler en premier.

Mme A : *Alors, moi j'ai fait science-po Toulouse et mon diplôme était fait pour la gestion du risque en entreprise et la lutte contre les discriminations. De là j'ai atterri dans les ressources humaines parce que c'est le service dans les grosses entreprises qui gère cette thématique la, et de là j'ai abandonné un petit peu la particularité de cette thématique pour arriver dans les ressources humaines en général. Mais ma porte d'entrée du coup sur le boulot que je fais actuellement c'était sur les discriminations et la santé au travail en gros.*

Étudiant 2 : **D'accord. Ca colle tout à fait avec notre sujet en fait.**

Oui oui, en fait c'est très important pour moi du coup. Voilà, pas plus pour moi ; et ça fait 4 ans que je travaille ici.

D'accord merci.

En gros, parcours : école hôtelière, diplômé en cuisine, derrière 15 ans de travail en saison, donc l'hiver dans les grandes stations de ski et l'été dans les grandes stations balnéaires France ou étranger. Et ensuite dès que j'ai été diplômé en cuisine, j'ai voulu connaître tous les métiers de l'entreprise, j'ai fait les métiers de la salle, j'ai fait du bar, de la gestion, du management, j'ai fait plein de choses pour essayer d'apprendre

la totalité. Comme on dit un bon petit aubergiste qui connaît un peu tout voilà, les petites boîtes, les grosses boîtes etc. Et y'a 22 ans j'ai décidé de me lancer dans le traiteur. J'étais directeur de restaurant gastronomique à la fin, à mon compte quand je montais les affaires l'été. Donc le métier de traiteur était différent de la restauration, donc je l'ai pris à la base, je suis allé, moi, extra chez quelques traiteurs de la région y'a 20 ans, j'ai commencé extra puis j'ai crée mon traiteur y'a 19ans, et c'est une création totale, je suis parti de zéro, avec 4 personnes au début et on est maintenant 40 fixes et 70 avec extras à temps plein. Et voilà, ensuite je suis vraiment si je peux dire un autodidacte. Voilà, c'est vraiment un travail sur le terrain qui a été appris. Pour le parcours de la société : création totale il y a 19 ans, j'avais un restaurant en gérance dans la région quand j'ai commencé l'entreprise, avec une cuisine de 15m2. On est passé ensuite à 350m2 dans de nouveaux locaux. Je voulais faire différemment de tous les autres traiteurs de l'époque, qui faisaient des petites quiches, des petits canapés, des confits petit pois et autres. Moi j'ai dit : je veux surtout faire autre chose. Donc tous les collaborateurs que je recrutais ne venaient pas du milieu traiteur mais venaient du milieu gastro. On a appris à faire 50 couverts, puis 100 couverts, puis 200 couverts. Puis un jour on a appris à faire 2 fois 100 couverts en même temps, etc. Et c'est comme ça qu'on a grandi jusqu'à cette structure. On a eu une forte croissance, on a toujours toujours toujours voulu maîtriser la croissance. Alors 2001 on a construit la structure actuelle, 2002 on a déménagé. Donc ça fait 14 ans qu'on est dans ce bel outil, on n'est pas encore saturés. Voilà un petit peu l'entreprise.

D'accord, merci. Donc on a divisé l'entretien en plusieurs parties, dans un premier temps on va vous poser quelques questions par rapport à la pénibilité justement, ce que vous considérez comme pénibilité, ce que madame considère comme pénibilité, ensuite les impacts sur la pénibilité, qu'est ce que ça pose comme problème, qu'est-ce que ça pose comme avantages. Ensuite les ressources humaines, donc comment gérer. Et ensuite la législation, puis une petite conclusion sur la pertinence de cette étude. Donc pour la pénibilité au travail, qu'est-ce que selon vous la pénibilité au travail ?

Autant je peux connaître les notions législatives, textes ou autres. Je peux vous dire un peu comment je l'ai appréhendée dans la boîte et Mme Y sera la personne la mieux adaptée dans l'entreprise pour vous parler vraiment de la pénibilité ou ensuite évidemment des ressources humaines ou autre. Moi ce que j'ai fait quelque part en avantages je pense, c'est que le métier je le connais. J'ai commencé en bas de l'échelle et même quand j'ai fondé mon entreprise, j'étais le patron, c'est moi qui chargeais les camions, qui les déchargeais, qui faisais les réceptions etc etc. Donc je sais effectivement ce que c'est que le chargement, de faire une réception totale, à 4h du matin décharger un camion et recommencer. Donc ça je sais vraiment ce que c'est. Et dès le départ, j'ai voulu toujours apporter du confort aux collaborateurs, en tout cas le plus de confort possible. Notre métier restera toujours un métier compliqué parce que nous en plus d'un restaurateur qui à le stress du service et tout ce qui va avec, on a aussi nous le côté manutention encore, qui est énorme, donc forcément c'est, pour les gens qui travaillent sur les réceptions ou en production, un peu compliqué. Donc j'ai toujours fait attention au confort. Dès le départ, j'ai été le premier à le faire, tout le matériel que j'ai acheté, je l'ai acheté en caisses directement. Même les loueurs, il y'avait pas Options à l'époque, avaient des caisses en bois, c'était un peu l'âge de

pierre. Dès le départ j'ai voulu acheter tout en caisse plastique, parce que un, c'est pliable, on le met sur une palette et les gens ont pas à le porter, c'est plus facile, et d'autant plus facile à déplacer vu les tonnes qu'on porte chaque jour. Deuxièmement, dans le premier laboratoire que j'ai créé comme celui-ci, j'ai tout fait pour le confort des salariés. La pénibilité c'est effectivement aller dans le lieu de travail où c'est compliqué à travailler, en plus de la charge de travail que l'on a, c'est compliqué à travailler et on perd du temps, on est pas rentable pour l'entreprise parce que pour aller chercher tout de suite pour nettoyer, ça prend du temps, pour aller chercher les matières premières ça prend du temps, on peut pas étaler parce qu'on a une petite place alors que si on étale 40 plateaux en même temps à monter on va être plus productif, on va avoir une meilleure dextérité, donc j'ai essayé de voir tout ça. Le mieux ça a été que ce sont les collaborateurs qui ont construit avec moi et dessiné avec moi ce laboratoire. J'ai pas pris d'architecte, et donc c'est eux qui l'ont dessiné. J'allais voir M.Z qui est toujours à côté (directeur de la restauration) en disant « voilà, quand tu fais ton matériel, t'as besoin de quoi en place ? » donc il me disait « voilà comment on avance, voilà la place et la hauteur qu'on a besoin ». On a fait le laboratoire dans ce sens là. On a gagné aujourd'hui en pénibilité parce que les camions arrivent d'un côté, déchargent avec les transpalette ; on décharge, on pose, on lave sur une machine à convoyeur, qui évidemment coûte plus cher au départ mais qui a la fin fait gagner beaucoup de temps. C'est un travail physique la plonge, malheureusement, ça reste un travail physique parce qu'il faut quand même porter les caisses etc mais après le fait d'avoir un convoyeur et de mettre l'outil adéquat qui est le plus adapté pour le salarié c'est bien. Leur mettre des pièces les plus larges possible, un patio, les mètres carrés coûtent cher quand on construit, pourtant j'ai construit ici dans le laboratoire un patio en premier, et après seulement le labo autour. Je voulais vraiment que les gens qui sont en cuisine aient la lumière du jour. Dans énormément de cuisines il n'y a pas la lumière du jour. Alors ça leur change pas la vie d'avoir la lumière du jour, d'accord, mais ça apporte un confort qui est vraiment un plus quand même. On a la chance, nous on le retrouve, d'avoir peu de turnover, des gens qui restent longtemps chez nous. Après ils vont voir autre chose parce que l'échelle se resserre au fur et à mesure que les gens veulent avancer, mais les gens se sentent bien chez nous. Il y a de la place, quand on a construit ce sont les cuisiniers qui travaillent dedans, on prenait une feuille de papier et c'est eux qui disaient « quand je travaille j'ai besoin d'avoir les échelles là, j'ai besoin d'avoir les frigos de ce côté etc ». C'est même eux qui ont mis l'emplacement des prises en disant voilà, quand on va travailler et notamment en froid, « si je veux couper mes légumes je vais les couper dans ce sens là après je vais passer là etc ». C'est eux qui ont pensé tout ça. Et ça fait 14 ans qu'on est ici et on a quasiment rien changé dans le laboratoire depuis 14 ans. Pourtant l'activité a été multipliée par cinq depuis qu'on est rentrés. La pénibilité étant très compliquée, on est dans un métier stressant, on peut avoir des jours calmes et des jours très chargés, donc on a beaucoup de volume à sortir du jour au lendemain. Il est vrai que dès que l'on met un outil de travail le plus adapté pour le collaborateur, ben c'est plus facile. Je prends l'exemple de nettoyage, quand on a fait une journée de 10-12 heures, quand on a tout sorti, franchement c'est compliqué, franchement c'est des mecs qui baissent les bras parce qu'ils se disent maintenant il faut tout ranger, nettoyer etc. Alors que le laboratoire tel qu'il est conçu ici, c'est très facile pour tout le monde. Ça reste bien sûr du nettoyage, mais ça reste très facile, ça veut dire que de partout on a pensé à mettre des jets de partout, les mètres des tuyaux ont été calculés pour qu'ils puissent couvrir tout le laboratoire, donc c'est

placé de telle manière qu'on peut pas se dire « là il y'en a pas, faut remplir un seau et puis aller jeter le seau ». De partout ça a été pensé ça avec eux. Toutes les tables de travail qu'on a dans le prépa froid notamment sont des tables fixées au mur, dessous y'a pas d'étagères, parce que si on met une étagère dessous les gens vont poser des choses et après on pourra pas nettoyer en dessous. Donc il faut que la personne se baisse, c'est très compliqué, on a pas mis d'étagères mais on a mis des renforts avec des tubes au pieds, sur les côtés et derrière. Il n'y a pas de renfort devant, parce qu'une personne qui passe la raclette, avec des tubes devant c'est compliqué. Donc vu qu'on doit laver 2-3 fois par jour, le fait de penser avec eux au départ, de dire on met pas de barres pour qu'on nettoie, le fait de -j'avais fait l'erreur sur le premier laboratoire -ne pas mettre des petits siphons au sol pour qu'on nettoie parce que les gens devaient essayer de faire rentrer l'eau dans ces petits siphons. Aujourd'hui ici quand on a construit, ça a couté évidemment 10 fois plus cher, on a mis des siphons qui sont disproportionnés en terme de taille par rapport à ce qu'on a besoin, mais par contre c'est un confort pour eux quand ils nettoient. Et tout ça fait partie effectivement de petits travaux de pénibilité où c'est facile pour eux de nettoyer. Ça c'est important d'essayer de tout mettre en œuvre dans ce sens là.

Et la vous nous parlez donc de la conception de la cuisine, est-ce que vous avez eu l'aide d'un bureau d'études ou de l'architecte ou c'est vraiment vous uniquement qui avez conçu avec les cuisiniers ?

Non ça c'est fait avec les cuisiniers et les collaborateurs. Je parle de la cuisine mais je peux également parler de la partie manutention au fond, ça a été pensé avec eux également. Sur le rangement, sur les palettes, sur de caisses etc. Même la décoration ou autre est prévue dès le départ sur palette ou sur chariot pour qu'ils aient le moins de choses à porter. Et également dans la partie bureau. Elle était conçue de manière totalement différente au départ, je l'ai revue il y a 4 ans, et la pareil ce sont les collaborateurs qui ont travaillé sur leur poste. En disant voilà sur mon poste, Mme Y pourra en parler mieux que moi, ils ont travaillé avec l'architecte. Quand on travail en gestion, pour la confidentialité, on a besoin d'être un peu isolé, entre tel service et tel service, Mme Y va avoir besoin par exemple elle de rangement verticaux derrière elle, les comptables vont avoir besoin de rangement avec des étagères pour mettre leurs classeurs, donc ça on a pensé en amont à leur demander à eux, comment ils travaillaient, pour leur mettre les outils derrière pour que ce soit le plus facile possible. Alors aujourd'hui quand on passe, personne le voit qu'effectivement Mme Y derrière elle a des dossiers suspendus par exemple, et que la comptable a une étagère. Mais elles, ça leur fait gagner un temps phénoménal, tous les jours. Et ça fait partie effectivement des conditions de travail. Pour moi y'a une chose : il n'y a personne de mieux que la personne qui travaille à ce poste là qui peut parler de ce poste là. C'est pour ça que quelque part je ne veux pas d'architecte, un architecte il va vous faire comme il a envie etc. Il écoute 5 min et ça ne marche pas. C'est pas lui qui y vit, c'est pas lui qui y travaille. Donc l'implication des collaborateurs reste super importante, parce que c'est du temps gagné de façon importante derrière. Comment ont été pensé les ordinateurs aussi ici, par rapport au soleil, et les places ont été placées par rapport au soleil. On va se dire tiens on et le bureau comme ça c'est très bien, et une fois qu'on est installés, l'après midi le soleil tape sur l'ordi par derrière et plus personne peut travailler. Donc voilà, on essaie de faire ça et après y'a toujours à s'améliorer. En question de chauffage notamment (rigole).

Peut-être demander aussi à madame son point de vue sur la pénibilité ?

Alors moi j'ai en tête, parce que justement on est en train de travailler dessus depuis pas longtemps, les critères légaux on va dire. La chance avec la pénibilité, c'est que effectivement c'est quelque chose qui préoccupait l'entreprise au niveau humain mais en plus c'est toujours gagnant-gagnant : l'entreprise y gagne en productivité et les salariés y gagnent en conditions de travail, en confort, donc voilà s'en occuper c'est quelque chose de positif pour tout le monde. Après les critères de la loi sur le moment c'est un petit peu embêtant, c'est très bien qu'il y ait des lois qui viennent imposer le fait de s'en occuper, ça peut demander à s'occuper de choses auxquelles on faisait pas forcément attention, le bruit par exemple, c'est vrai que moi par exemple jusqu'à présent j'y avait pas vraiment fait attention. Les critères comment ils sont conçus, comment ils sont précis etc, nous on va demander du coup qu'il y ait quelqu'un de notre médecine du travail qui vienne avec, et pour le coup je sais pas comment ça s'appelle, pour mesurer les décibels. Le fait que ce soit autant cadré sur le moment ça nous chamboule un petit peu. Et j'espère surtout qu'on n'est pas entrain de s'en occuper pour que ça disparaisse en mai prochain.

Vous avez parlé d'avoir fait des formations concernant la pénibilité ?

On a fait faire une formation aux manutentionnaires, effectivement sur les postes de travail. Comme il y a des panneaux qui sont affichés en bas pour montrer quelles chaussures porter mais aussi comment porter les charges. Savoir porter une charge, ils ont fait une formation là dessus, il y a des panneaux. Après maintenant peut-être qu'il faudrait le faire tous les ans, parce qu'ils prennent des habitudes. En tout cas le but pour nous effectivement, si moi je leur montre comment porter une charge quand on descend sur les jambes et pas avec le dos pour monter la charge, un ça va moins les abîmer sur leur santé et deux moi mon but c'est d'avoir du personnel qui reste le plus longtemps dans mon entreprise et qu'il y ait moins d'arrêt de travail. Si je ne leur donne pas de bonnes conditions, à un moment ils vont avoir mal au dos ou ils vont partir, je vais de voir rechercher et reformer quelqu'un. C'est aussi l'intérêt de l'entreprise et c'est du gagnant gagnant.

Considérez vous que les conditions de travail dans votre métier sont un sujet tabou entre le personnel et sa hiérarchie ? Est-ce que vous pensez que certaines personnes dans votre entreprise n'osent pas en parler ?

C'est quelque chose que je n'espère pas, mais effectivement je suis certain que dans l'entreprise il y a des gens qui ne s'expriment pas suffisamment même si on essaye dans la maison d'être le plus communicant possible. Il y avait une cellule RSE en place que l'on va réactiver, donc 3 personnes qui sont là dans l'entreprise pour demander. On a fait effectivement un questionnaire il y a quelques temps pour demander aux collaborateurs qu'est-ce qu'on peut améliorer, qu'est-ce que vous avez envie dans l'entreprise en confort etc. On a fait ce questionnaire et on essaie d'y répondre nous la direction. On a des réunions de délégués du personnel, ça veut dire que le personnel peut remonter des informations, la réunion était il y a deux jours je crois où effectivement les délégués ont demandé en disant aujourd'hui les salariés vont fumer – parce qu'ici il n'y a pas de coin avec le froid qui fait -, « qu'est-ce qu'on peut mettre

en place pour améliorer ». Donc voilà, c'est des choses qui me reviennent et il doit y avoir cette écoute de la part de la direction et dire « qu'est-ce que je peux faire pour améliorer votre quotidien ». Si ils me disent tous on veut commencer avec des croissants à 11h du matin, ça ne va pas se faire. Si ça va toujours dans le sens du gagnant gagnant, oui évidemment c'est à moi effectivement de faire. Ça ne reste pas qu'un coût pour moi, ça reste un investissement. Ça veut dire que leur donner des bonnes conditions dans le travail c'est un investissement sur lequel l'entreprise va y gagner derrière.

Pour préciser, on en a déjà parlé un petit peu, les principaux facteurs qui causent une pénibilité, on a parlé des facteurs physiques, est ce que pour vous il y a d'autres facteurs qui peuvent influencer la pénibilité ?

Oui, il n'y a pas que des facteurs physiques, je vais dire ce que je pense après Mme Y va vous dire ce qu'elle en pense, parce qu'elle a d'autres retours et d'autres informations. Mais oui, il n'y a pas que des facteurs physiques, il y a aussi des facteurs psychiques ou autre. Le harcèlement ça existe au travail, j'espère que ça n'existe pas dans mon entreprise, le stress existe dans le travail, et notamment dans la restauration. Même si on est pas en restaurant, on a pas le stress du coup de feu, quand tout le monde passe à table à midi, il faut s'activer c'est le stress du coup de feu. Nous on a pas ce stress là en traiteur, mais par contre on a toutes nos réceptions qui sortent tous les jours, donc effectivement tous les jours, quand les gens passent à table il faut que tout soit prêt à ce moment là. On a pas le droit à l'erreur. Donc on a ce stress, à nous effectivement de mettre le personnel dans les meilleures conditions possibles en leur donnant des collaborateurs formés à côté d'eux, en leur donnant du matériel, en leur donnant des procédures. Voilà, sincèrement si j'envoie moi du personnel faire une réception avec 10 personnes à côté qu'on a jamais vu, qui n'ont jamais porté une assiette etc, il va y avoir un gros stress de la part du responsable en disant « comment je vais faire quoi ? ». Si cette personne on la met dans telle condition où elle sait qu'à côté d'elle elle a une équipe formée, qui a l'habitude de travailler ensemble et que tous les outils soient en place, que ce qui devait être checké est checké, franchement il ne peut pas lui arriver grand chose. Donc effectivement l'entreprise doit lui apporter le meilleur du confort moral et pas qu'un confort physique. Il n'y a pas que le physique dans l'entreprise bien-sûr.

A la limite, si c'était pour ajouter quelque chose, je dirais aussi les relations entre les personnes, entre collègues, il faut que la relation soit possible et pour ça, le fait d'être à l'écoute, qu'il y ait un dialogue instauré avec les délégués du personnel mais aussi entre services c'est très important. C'est ça aussi qu'on essaie de renforcer au maximum. Et après il y a aussi peut être l'aspect dans notre métier relation au client, on dit que les personnes qui sont les plus susceptibles de faire un burn-out c'est les personnes au contact dans les services publiques notamment. Alors je sais pas pour les maîtres d'hôtel ou les personnes sur prestation, c'est peut être aussi une source de stress.

Pensez vous que la pénibilité impacte sur la gestion des ressources humaines, notamment sur le recrutement ?

Pas sur le recrutement, c'est à Mme Y de répondre mieux que moi mais si on lutte contre la pénibilité pour apporter du confort et plus d'attention au personnel fait que

le personnel va rester. Mais ce n'est pas au recrutement. Au recrutement, les gens qui arrivent ne connaissent pas comment ça marche dans la maison. La seule chose que je dirais, les 5%, c'est les « on dit » derrière, les « j'ai entendu dire que voilà les gens ont l'air plutôt pas mal ici ». Mais ça ne peut pas aider au recrutement. Quelqu'un ne va pas venir dans la boîte en disant « je sais qu'ici vous mettez des comforts donc je viens travailler chez vous ». Ils ont aussi envie de travailler chez nous parce que c'est un ensemble, dont le respect du personnel, la pénibilité pour moi c'est pas un critère qu'on doit mettre en avant, ça fait partie du respect des collaborateurs qui ont tout. Dont la pénibilité.

Est-ce que vous pensez que la pénibilité a une influence néfaste sur les métiers de l'hôtellerie-restauration ?

Oui. Certain. Parce que encore c'est entrain de changer. Mais par contre vu qu'on reste dans un métier physique, je parle même de la restauration en général. On reste dans un métier physique où il y a beaucoup de patrons qui ne jouent pas leur rôle de manager je dirais. On est dans un métier où il y a beaucoup de petits salaires et ils doivent faire beaucoup d'heures, donc effectivement oui. Les restaurants aujourd'hui qui n'arrivent pas à prendre en compte le côté collaborateur, comment ils arrangent les horaires de travail, le stress que ça ne gueule pas à chaque service etc ; ceux qui ne prennent pas ça en compte, ce sont des restaurateurs qui ne gardent pas leur personnel, donc qui n'ont pas une entreprise pérenne, c'est certain. Donc aujourd'hui il faut vraiment que la restauration fasse attention. Aujourd'hui on le voit de plus en plus et on apprend - et c'est pour ça qu'en traiteur de plus en plus on a pas trop de problème pour recruter parce qu'on a des horaires continu - que beaucoup de gens aujourd'hui ne veulent plus travailler en restauration parce que c'est pas très bien payé, on fait des ce qu'on appelle les coupures, on travaille quand les autres s'arrêtent, donc faut vraiment être passionné quand même pour aller faire ce métier et c'est compliqué. Je pense qu'il y a beaucoup de patrons aujourd'hui qui ont compris ça et qui essaient d'arranger les horaires dans ce sens là. Mais la pénibilité fait partie à part entière de notre métier et il faut l'arranger au maximum et l'élargir aussi à l'hôtellerie qui a beaucoup de personnes de ménage et de service. C'est des métiers qui ne sont pas valorisants, pas valorisés et effectivement pour garder leur personnel il faut vraiment leur donner les conditions de travail qui sont le plus agréable possible, parce qu'une femme de ménage qui travaille dans un hôtel, la pénibilité elle a que ça, il faut nettoyer, elle est mesurée en temps, elle a un temps bien donné pour aller nettoyer sa chambre, elle va faire la chambre de quelqu'un et il n'y a rien de vraiment passionnant à ça. Donc effectivement je pense que les patrons doivent manager leurs équipes en les aidant et en les arrangeant le plus possible en faisant plein de choses, sinon les gens n'y arrivent pas dans ce métier.

Ca me fait penser aux trois raisons pour lesquelles les gens restent dans une entreprise, c'est vous qui dites ça (au patron) : premièrement conditions de travail, deuxièmement perspectives d'évolution et troisièmement salaire. Mais effectivement la volonté de notre entreprise c'est de faire en sorte que les gens travaillent dans de bonnes conditions et ne viennent pas travailler la boule au ventre.

Donc les conditions de travail passent même avant la prétention salariale ?

C'est ma vision, elle est bonne ou elle est pas bonne j'en sais rien. Mais en tout cas c'est la vision que j'ai toujours eu dans mon entreprise et effectivement, des gens qui veulent travailler que pour le salaire, je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui vont leur ouvrir la porte, c'est des commerciaux, des gens qui ont bien le bras long etc, mais en général les gens qui vont travailler que pour le salaire c'est des mercenaires, donc ils restent pas longtemps et ils vont au plus payant. C'est pas ce que je recherche moi. Comme l'a expliqué Mme Y, moi, les trois conditions que j'ai toujours mises ici, c'est que je veux garder mon personnel, ils vont grandir avec moi, je vais grandir avec eux et l'entreprise sera plus performante. Pour les garder, il faut que le matin effectivement ils ne viennent pas la boule au ventre, ils viennent avec l'envie de travailler : ce que je fais je m'éclate, oui y'a des jours c'est dur mais ce que je fais moi, que ce soit la compta, que ce soit la cuisine, que ce soit du commercial ou autre chose, je me régale dans ce que je fais, premièrement. Deuxièmement que l'on donne, si l'on veut garder longtemps des perspectives d'évolution, nous on a la chance d'avoir une boîte qui a de la croissance donc les gens au fur et à mesure grandissent avec les boîtes au fur et à mesure de leur compétences, si ils ont les compétences pour ils grandissent et le salaire vient en troisième position. Évidemment il faut qu'ils soient bien payés pour rester longtemps. Des grosses boîtes aujourd'hui comme des chefs étoilés dans des cuisines paient très mal leur personnel parce que les gens vont chercher là bas la ligne sur le CV. On va travailler parce que c'est prestigieux de travailler là ou là mais on sait qu'on gagne rien et c'est pour ça qu'on reste pas longtemps. Nous on veut vraiment que les gens restent le plus longtemps possible.

On va passer aux ressources humaines, est-ce que vous pensez que l'amélioration des conditions de travail va impacter non pas seulement l'environnement professionnel du salarié mais aussi l'environnement personnel ? Comment il se sent lui personnellement dans sa vie privée ?

C'est certain.

C'est certain que on le voit bien dans les relations des gens avec leur famille selon les périodes hautes et les périodes creuses de la société. Les périodes hautes étant les périodes les plus difficiles à tenir pour les gens, clairement à la fin les gens sont contents de partir en vacances et de retrouver leur famille qui commençait à leur dire « bon le soir j'aimerais bien que tu rentres un peu plus tôt, c'est difficile ». Donc dans la vie familiale déjà ça joue, la fatigue de la personne le soir quand elle rentre, et comment est-ce qu'elle s'endort le soir sachant que le lendemain elle va revenir travailler.

Là on va passer sur la législation : que pensez vous de la réglementation qui est liée au travail et est-ce qu'elle est une contrainte pour vous ?

Moi je suis très contente qu'on mette en place des choses pour protéger les salariés et pour obliger l'employeur à faire de plus en plus attention à ses salariés. Il se trouve que les choses tombent bien, au moment où beaucoup se posent la question, beaucoup essayent de mettre des choses en place, ça devient obligatoire. C'est un petit peu comme la RSE, le recyclage ou les choses comme ça. Les gens ont envie et pour ceux qui ne font pas forcément le pas il y a un programme qui arrive. Donc moi je suis très favorable à ça. La seule chose c'est évidemment la difficulté de le mettre en place au début et un petit peu les allers retours des loi qui changent un petit peu tout le temps etc, ça c'est

difficile à suivre au niveau droit social pour l'entreprise. C'est un petit peu perturbant quoi.

D'accord, et qu'est-ce qui est vraiment difficile à mettre en place par rapport au textes ?

Un exemple : j'en reviens au bruit, avant de payer les cotisations additionnelles j'aimerais bien savoir si oui ou non on rentre dans le critère travail pénible au niveau du bruit donc je vais voir sur internet et bien je sais plus ce que c'est, 80 décibels ?

Oui je crois, voir 81 décibels.

Alors ducoup je cherche : c'est quoi ? Ca fait quoi ? Sur un site je tombe que c'est le bruit d'une cabine en classe touristique d'un avion, et sur un autre je tombe sur le fait que c'est l'équivalent du bruit d'une tondeuse. Alors moi bon personnellement dans l'avion j'ai pas l'impression d'être à côté d'une tondeuse. Enfin voilà et ça tant de fois par an, à telle fréquence, etc, c'est pareil avec le port de charge : je me retrouve à aller voir les gens en bas (cuisine) et leur demander « combien de fois est-ce que tu portes des bouteilles d'eau ? Une bouteille ça pèse combien ? ... » Fin voilà, au bout d'un moment je me dis on va faire venir la médecine du travail, ils y sont rodés. Au niveau du calcul c'est ça qui est difficile. Après la préoccupation on l'a, mais au moment où il faut faire entrer dans des cases ça devient plus compliqué.

Ce n'est pas forcément adapté à nos métiers ? On voit que vous dépassez le cadre législatif et vous voulez vraiment faire plaisir et avoir de la reconnaissance.

Je ne dépasse pas la loi, je suis sûr qu'il y a des choses qu'on ne fait pas alors que la loi nous l'impose. Mais la loi aujourd'hui va trop loin, moi je préfère écouter un ergonome qui va m'expliquer que pour le bien-être du salarié, voilà ce qu'il faut faire, plutôt que d'avoir une inspectrice du travail qui va me dire, comme elle est venue ici quand on a construit les bureaux : elle nous a obligé, pour tous les ordinateurs à avoir des rehausseurs parce qu'il ne faut pas quand on travaille que les cervicales soient baissées, il faut que l'ordinateurs soit comme ça. Alors c'est bien, donc j'ai acheté des rehausseurs pour tous les postes, et aujourd'hui je crois que les $\frac{3}{4}$ les ont enlevé. A un moment il ne faut pas que la loi aille contre le confort. Je préfère effectivement mettre un ergonome pour aider par rapport à la luminosité de l'écran, à la luminosité de la pièce, à la chaleur, par rapport à plein de choses, qui font que le salarié est bien plutôt que de mettre des lois qui en plus des fois ne soient même pas applicables.

C'est vrai qu'en plus la loi on a attendu le dernier moment parce qu'il était question que des accords de branche viennent préciser par métier les conditions. Donc moi je me suis dit super, pour un cuisinier : telle chose pénible, pas pénible et puis voilà. Donc non ce n'est pas sorti, du coup on a attendu un peu pour rien et on se retrouve à se poser la question personne par personne. Et encore une fois en mai si le prochain qui passe il enlève la loi, on aura travaillé un peu pour rien, donc ça ça me contrarierai.

Est ce que vous pensez que, vu que les accords de branche ne sont pas sortis sur la loi, notamment sur le compte pénibilité, ce sont les critères de la loi générale du code du travail qui s'appliquent à la restauration ?

En ce moment en tous cas, on est entrain de faire dans ce sens la en effet.

D'accord, parce que nous en effet on a cherché sur internet et c'était difficile pour trouver les informations.

Ca oui, plus la loi travail en effet c'est compliqué, c'est une hiérarchie en plus à comprendre mais non, clairement, le droit du travail va s'appliquer tant qu'il y a pas de précisions et encore il faudrait que ça ne soit pas moins favorable que l'accord de branche.

Et que pensez vous de la facilité d'accès à l'information, justement sur le droit du travail ?

C'est difficile, c'est pour ça que l'entreprise se fait aider par un cabinet, par des prestataires extérieurs, que ce soit ergonomes et en plein de choses. L'information elle est difficile à trouver et oui en tant que PME parfois on ne peut pas avoir les moyens de travailler à 100% pour être sûr de ne pas avoir loupé quelque chose en veille juridique. Donc oui on se fait aider de toutes façons par un cabinet comptable pour être à jour niveau droit social et être sûr de ne pas passer à côté de quelque chose.

Dans le cadre de nos recherches, nous avons entendu parler du document unique : est -ce que selon vous la rédaction d'un document unique permet de réduire la pénibilité en restauration ?

Alors c'est pareil, c'est le responsable qualité qui s'en occupe du coup, mais la mise en place du document unique alors que ça pourrait être quelque chose de très logique, finalement par peur de mal le faire et par peur d'avoir un soucis après avec l'inspection du travail ou autre, on a fait appel à un cabinet externe pour nous aider à le mettre en place au début et ça a pris au moins un an ou plus pour arriver à quelque chose de finalisé. Ça effectivement aussi c'est assez lourd à mettre en place.

Justement pour le document unique, est-ce que vous pensez que si il résultait d'une discussion entre la hiérarchie et les salariés, il serait plus effectif et pertinent que de faire appel à l'extérieur ?

Ca ne peut pas être que les personnes qui sont sur leurs postes de travail mais ça doit être une concertation effectivement. Ca ne doit pas venir que du haut de quelqu'un derrière un ordinateur. On ne peut pas mettre en place un document si on ne consulte pas les personnes qui sont sur leur poste. Ca peut être d'après moi qu'une concertation.

C'est toujours la peur d'avoir mal fait et la peur de se prendre un mauvais retour par l'inspection qui nous oblige à passer par un prestataire extérieur. Mais effectivement avec la concertation et en mettant en place un petit tableau avec des bonnes résolutions

et un plan d'action à côté finalement ça aurait peut-être suffi voilà. On est partis sur quelque chose de plus costaud et au final c'est peut être moins utile.

Vous nous avez parlé de mai prochain, est-ce que vous pensez qu'actuellement la politique autour de la retraite, notamment associée au compte pénibilité qui peut réduire de 2 ans maximum l'âge à la retraite, est selon vous adaptée à votre secteur d'activité ?

Alors, c'est très personnel mais effectivement vu que les salaires sont pas forcément les plus élevés là où le travail est le plus pénible, le fait qu'il y ait la mise en place de petites contreparties et y compris le fait de pouvoir partir à la retraite plus tôt, moi personnellement je trouve que c'est une bonne idée.

C'est une bonne idée mais elle est difficilement réalisable. Je vais prendre l'exemple d'un manutentionnaire qui va travailler 30 ans dans la même entreprise au même poste, ou l'entreprise ne fait aucun effort, il va sortir au bout de trente ans cassé. Qu'il y ait effectivement le compte pénibilité mis en place pour lui, qu'il soit bénéficiaire de mois, jours, semaines ou années de retraite supplémentaire, c'est très bien. Par contre, le même manutentionnaire qui va aller dans une boîte où on va tout faire pour que le travail soit le plus adapté possible, il va avoir des chariots électriques, des palettes, enfin tous les systèmes qu'il y a en place aujourd'hui, il va faire ses 30 ans, il va forcément être fatigué parce que ça reste un travail physique, mais bien moins que l'autre. Donc aujourd'hui comment on le fait si on ne le fait pas à la personne ? On ne peut pas le faire par un poste, on prend le cas aujourd'hui de deux fonctions manutentionnaires, ils n'ont pas eu la même vie du tout. Donc comment ce compte là peut être ramené à la personne ? C'est là que c'est compliqué, et quelque part inégalitaire.

Et selon vous qu'est-ce qu'il faudrait faire, votre avis personnel avec ce que vous vivez dans votre entreprise, comment ça devrait être adapté ? Comment vous l'envisagez ?

C'est compliqué, ce n'est pas une position politique ou de rien du tout, franchement. Ça reste une position libérale. Si aujourd'hui le salarié peut retrouver facilement du travail, donc peut partir d'un poste facilement et retrouver facilement ailleurs, à un moment, le patron qui lui met pas les bonnes conditions, le mec le lendemain matin il se casse, il dit ciao, vous me prenez pour un chien, je me casse. Mais il faut qu'il retrouve facilement du travail derrière. Donc aujourd'hui ça serait plus à libéraliser le travail, que ce soit les patrons qui puissent plus facilement employer mais surtout que les salariés puissent plus facilement partir. Parce que le gars qui a fait ses 30 ans en bossant comme un clochard dans de très mauvaises conditions, il est pas parti parce que certainement il avait pas les moyens de partir. Parce qu'il avait un travail, il avait son salaire, et forcément y'avait pas beaucoup d'autres offres d'emploi. Si on lui avait proposé à côté quelque chose de mieux il serait parti. Donc quelque part si on améliore cette possibilité là de dire à tout le monde voilà vous trouverez rapidement du travail, si on revoit la condition du travail du CDI ou autre, on arrive à des choses où aujourd'hui les gens font des travaux pénibles et ils sont cassés complet. Mais ils ont le CDI et ils disent « je lâche pas mon CDI », y'a que ça, donc je pense qu'effectivement en revoyant ces contrats de travail là, en donnant la facilité et

encore une fois des 2 côtés : au patron c'est facile d'embaucher, bien contrôlé bien encadré, mais aussi pour les salariés, si le lendemain il voit un nouveau poste et que le patron ne joue pas le jeu, on ne peut pas obliger le patron à investir dans les conditions de travail, respecter la loi c'est bien, mais je pense qu'à un moment c'est aux salariés de pouvoir faire un bras d'honneur à leur patron en disant « vous me prenez pour un chien, je me casse ». C'est donnant donnant quoi.

C'est vrai que le contexte économique global influe aussi sur la pénibilité, mais forcément beaucoup de concurrence, forcément difficulté actuellement, la crise économique, ça oblige les gens à maîtriser un maximum leurs coûts, à pas mettre une personne de plus que ce qu'il faudrait parce que sinon.. Ça aussi c'est créateur de pénibilité parce qu'on est toujours entrain d'essayer de maîtriser un maximum pour rester dans la course quoi.

Pensez vous que la pénibilité dans les métiers de la restauration est une fatalité immuable ?

Ah non non, certainement pas une fatalité, heureusement que les moyens modernes existent de plus en plus pour améliorer les conditions de travail, heureusement. Je pense que ce métier irait droit dans le mur si aujourd'hui on accepte pas que les cuisiniers travaillent mieux que ceux qui ont travaillé 20,30 ou 40 ans en arrière, y'aurait plus de cuisiniers et de jeunes aujourd'hui. Heureusement. Ce n'est pas une fatalité non.

On arrive à la fin du questionnaire. Pour conclure, est-ce que vous l'étude de cette question est pertinente ?

Ah oui, c'est un vrai sujet. Y'a beaucoup de choses aujourd'hui et de débats qui vont pas faire avancer grand chose, mais la pénibilité oui, c'est un vrai sujet. Encore une fois, moi j'en reviens à la vision que j'ai de l'entreprise et du management qui est le mien, bon ou pas bon qu'importe. Une entreprise qui a de la croissance, qui garde ses collaborateurs va être plus importante, plus rentable, plus pérenne qu'une entreprise qui prend le personnel comme des numéros. On le voit aujourd'hui : les grandes réussites qui sont en bourse sont des entreprises familiales et qui disent voilà on respecte les gens. Il y a des grands groupes aujourd'hui ou les gens sont restés 20, 30 ou 40 ans dans la boîte. Donc oui c'est un vrai sujet et il est hyper important.

C'est pertinent et puis heureusement qu'on en parle.

Selon les questions qu'on vous a posé, est-ce qu'il y'en aurait une qui aurait été pertinente à rajouter ?

Sur la pénibilité ? Non je pense que vous avez fait un bon tour, après si il faut rentrer vraiment des détails sur des points précis oui, et on est encore disponible si vous avez encore d'autres questions sur ces points. Aujourd'hui moi je ne vois pas d'autres questions là-dessus.

Qu'avez vous pensé de cet entretien en général ?

C'est très bien, on voit que vous connaissez votre sujet et que vous vous êtes renseigné. Seule chose, si je peux me permettre, c'est que vous auriez peut-être dû tous les 2 vous répartir les questions sur les sujets et moins aller chercher les questions. Mais voilà moi je vois sincèrement que vous connaissez votre sujet, vous vous êtes déjà renseigné et vous connaissez la restauration donc c'est encore plus facile.

On vous remercie

Je trouve que votre sujet est très bien choisi et dans tous les cas je suis ravie de rencontrer deux de nos extras.

Remerciements et prise de congé

**Entretien avec le chef de cuisine d'un restaurant
d'hôtel 5* de la région Midi-Pyrénées.
Cet entretien est anonyme, à la demande de
l'interlocuteur.**

Date de l'entretien : Samedi 28 Janvier 2017

Durée : 34'15''

Étudiant 1 : **Elena Naegel**

M.D : l'interlocuteur

Étudiant 1 : **Merci de me recevoir et de m'accorder du temps pour répondre à ce questionnaire qui traite sur la pénibilité du travail en restauration.**

M.D : C'est avec plaisir.

Étudiant 1 : **Avant de commencer ce questionnaire je voudrais savoir quel a été votre parcours ?**

M.D : Mon CV ?

Oui, vos expériences professionnelles ainsi que les études que vous avez-faites.

J'ai donc fait un BEP, un bac technologique et un BTS en Restauration après je suis parti en saison directement après les études ou j'ai pu travailler dans de grands palaces à Monaco ainsi qu'à St Tropez j'ai également fais plusieurs saison d'hiver à Chamonix pour pouvoir voir comment fonctionnaient les saison d'été et d'hiver. En prenant mes marques dues à mon expérience acquise dans ces grands établissement j'ai très vite décidé de prendre mes marques et de m'installer à Toulouse.

Étudiant 1 : **Je vous remercie c'est vraiment le profil qui nous intéresse, pourquoi êtes-vous intéressé à répondre à ce questionnaire ?**

M.D : Pourquoi j'ai voulu répondre à ce questionnaire ? *(En riant)*

Parce que tu me l'as demandé, c'est dans le cadre d'un projet tutoré donc je ne vois pas pourquoi je ne pourrais pas apporter ma connaissance et mon savoir-faire pour des personnes comme toi qui sont en train d'apprendre ou qui entrent tout juste dans la vie active.

Étudiant 1 : **Merci, nous allons passer à la première partie du questionnaire qui concerne la pénibilité du travail en restauration. Qu'est-ce que pour vous la notion de pénibilité ?**

M.D : Pénibilité ? ne pas se plaire dans son travail je dirais. Ne pas apprécier ce qu'on fait, ne pas avoir les outils nécessaires pour pouvoir faire le travail que l'on aime et que l'on veut faire.

Étudiant 1 : Durant votre parcours, avez-vous été confronté à cette notion ? Si oui dans quelles circonstances ?

M.D : Au niveau de la pénibilité je dirais pas dans le travail en lui-même car il faut être passionné de cuisine pour occuper le poste de chef, en fait en restauration plus particulièrement pour la cuisine, on est tout le temps en phase de pénibilité durant le service parce qu'on a tout le temps des inconvénients, on a tout le temps des clients mécontents, il faut quotidiennement résoudre un problème dans l'urgence. Mine de rien je caractérise ça comme de la pénibilité car ce n'est pas le déroulement du service parfait, j'entends par là que c'est rare de pouvoir préméditer le service nous sommes constamment confrontés à des modifications. Mais par contre, je n'emploierai jamais le mot pénibilité sur le fait de se lever tous les matins pour aller travailler, d'avoir des conditions de travail difficiles tel que soulever du poids, travailler auprès de chaleur chaude... c'est un métier entier, qui est comme ça. Je pense que quand on se lance dans ces secteurs de l'hôtellerie restauration on a quand même de la conscience et on doit absolument aimer ce métier.

Étudiant 1 : Avez-vous reçu ou participé à une formation dédiée à la pénibilité liée à son management ?

M.D : Non, jamais. Mais pourquoi pas en mettre une en place obligatoire.

Étudiant 1 : D'accord, quels sont selon vous les principaux facteurs liés à la pénibilité ?

Les principaux facteurs ?

Oui

M.D : Je dirais, le manque de matériel qui peut jouer, le confort de travail aussi, si on est dans une entreprise qui aide ses employés par exemple je parlais de chaleur chaude avant, on peut à ce moment-là installer une climatisation. Avoir des vêtements adéquats, du matériel afin de pouvoir travailler librement, correctement et en particulier en cuisine pouvoir laisser parler son imagination et ne pas avoir de frein sur la réalisation de certains plats. Tout cela est un confort, donc ça peut devenir pénible. Après je suis sûr qu'il y a des métiers qui doivent être très durs tous les jours, mais nous sommes libres de choisir notre travail. Je pense que l'entente et l'écoute entre collègues sont des facteurs très importants, il faut que chacun ait sa place dans une brigade, ou une entreprise toute entière. C'est grâce à mon équipe et à leur motivation que j'arrive à avoir ce rendu dans les assiettes qu'on envoie aux clients. Donc chaque jour il faut les motiver et les pousser à faire du mieux qu'ils peuvent.

Étudiant 1 : Considérez-vous que les conditions de travail dans notre métier sont un sujet tabou entre personnel et hiérarchie ?

M.D : Ah oui, totalement, totalement, c'est plus qu'une évidence ! Je pense que 80 % de notre hiérarchie n'a jamais mis les pieds dans quoi on travaille. Donc oui bien sûr. À moins que ce soit des dirigeants qui ont évolué, qui sont partis du plus bas pour arriver au plus haut, qui savent vraiment ce qui se passe en bas là oui, autrement non. Je prends l'exemple d'un directeur d'hôtel, qui n'a pas forcément fait de cuisine, qui n'a pas forcément fait du service d'étages, ils sont généralement passés par un chemin différent. Donc au final ils ne peuvent pas savoir ce qu'il se passe dans chaque service. Et ils ne peuvent pas imaginer la difficulté que certains salariés vivent car ils ne sont tout simplement pas passé par là. Ce qui est donc dommage car les employés ne se sentent pas en reconnu dans l'entreprise alors qu'à l'effet inverse ils apprécieraient certainement plus de se faire diriger par quelqu'un qui a travaillé un jour à leur poste. Puis pour le directeur également ça serait bénéfique, il pourrait être de bon conseil, et comprendre davantage certains facteurs de pénibilité présent dans certains services, les prendre en compte et pourquoi pas en parler.

Étudiant 1 : Selon vous la façon de manager impacte-elle la façon de travailler des salariés ?

M.D : Totalement !

Je prends mon exemple, quand je vois qu'on fait une grosse journée de travail, et qu'on est obligés de rester en cuisine toute la journée, de faire du 9h/ Minuit, qu'on a pas le choix, je sais que le lendemain je vais devoir faire récupérer mon équipe, car enchaîner 4-5 ou 6 jours sans pause et faire des journées qu'on appelle continues déjà ce n'est pas humain ainsi que pas légal. C'est justement le confort qui est remis en jeux dans ces situations-là, la personne qui aura travaillé 4h de plus pendant plusieurs jours sera moins productive le lendemain, ou les jours à venir, c'est pour ça que c'est super important de comprendre l'état de chacun et pour un chef de connaître correctement les salariés de sa brigade.

Étudiant 1 : Pensez-vous que la pénibilité a une image néfaste sur le métier de la restauration ?

M.D : Ah oui ça c'est sur ! Le problème de notre métier, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui en abusent, je parle en tant qu'employeur, beaucoup ne respectent pas la loi, les taux horaires par exemple. J'ai pu faire des saisons, ou je travaillais 15 heures par jours dans des étoilés alors que j'avais à peine 20 ans, à la fin de la journée j'étais épuisé, j'avais qu'un jour de repos, ou des fois qu'une demi-journée, ce qui ne respecte pas du tout la loi, mais c'est comme ça et c'est un choix de vie. On ne compte plus les heures dans ce métier et c'est pour ça qu'il faut être passionné. Je pense que oui c'est un des métier qui peut porter une image négative, on l'entend souvent, si tu n'aimes pas ce métier ne le fait pas. Car les inconvénients peuvent être nombreux pour certains, et les avantages sont présents dans ce que tu aimes faire.

Étudiant 1 : En tant que manager pensez-vous que la pénibilité impacte sur la gestion des ressources humaines ?

M.D : Pour le recrutement ?

Oui par exemple.

Non je ne pense pas, parce qu'à partir du moment où la personne veut travailler dans le domaine de l'hôtellerie restauration elle sait à quoi s'attendre, donc je ne pense pas qu'il y ait d'impact à ce niveau. Si c'est ce que tu aimes tu te lances, sinon tu ne vas pas postuler pour un métier ou tu subiras certaines contraintes. Mais au niveau du directeur des ressources humaines ça peut être un peu plus compliqué à trouver une personne qualifiée et motivée dans notre domaine. La restauration ouvre quand même ses portes à de nombreux emplois, on le voit bien le turn-over est présent même ici regarde il y a de nouveaux extras chaque semaine, mais ils ne restent pas forcément tous, car soit les conditions ne leur plaisent pas ou soit c'est le secteur qui n'est pas satisfait du travail qu'il peut fournir.

Étudiant 1 : Au niveau de la législation, selon vous est-elle adaptée au métier ? ou est-elle une contrainte ?

M.D : *Hum ... silence.*

Le problème c'est qu'on ne peut pas appliquer à la lettre la législation, on a par exemple des personnes qui viennent manger le soir à 22h, 22H15, alors qu'on finit normalement notre journée à 22h, on ne peut pas les refuser, ça reste notre gagne-pain. Et nous avons également l'image de l'établissement qui rentre en jeux. On sera donc à ce moment-là hors la loi, car on travaillera plus. Je prends un autre exemple sur mon équipe, s'il y a un groupe de clients qui arrivent demain matin, j'ai deux personnes en repos, je vais les appeler en leur expliquant la situation et en leur demandant s'ils peuvent venir pour pouvoir aider l'équipe, parce qu'on ne peut pas faire autrement. Il faut répondre à l'attente de la clientèle. C'est un métier dans lequel il est dur d'être parfait sur la législation.

Étudiant 1 : Selon vous est-ce que la rédaction d'un document unique résultant d'un dialogue entre employeur et salarié permettrait de réduire la pénibilité en restauration ?

M.D : *Silence.*

Oh non ça ne changera rien du tout, absolument rien. C'est comme dans n'importe quel métier. Il y aura toujours des personnes qui feront 15 heures de travail par jour, des personnes qui seront payées au black, des gamins de 16 ans qui seront en saison ou en stage et qui feront les mêmes horaires que les employés ... pour moi ça ne changera rien. Il y aura toujours des personnes qui feront ce qu'ils voudront et qui ne se fieront pas à ce document unique. Donc qu'il soit en place ou non, je ne pense pas que cela change quelque chose. Il peut être rédigé oui, mais le risque c'est qu'il ne soit pas adapté correctement parce que comme j'ai dit tout à l'heure on s'adapte beaucoup à la demande du client, à ses attentes et à ses mécontentements. Le fait que ce document soit en place pourrait rassurer certaines personnes ou au contraire l'inverse. Attention je ne suis pas en train de dire que ce n'est pas une bonne idée, pourquoi pas le faire oui, mais je ne suis pas certain qu'il sera toujours respecté, et appliqué correctement.

Étudiant 1 : Merci. Selon vous quels seraient les impacts sur une amélioration du travail des salariés ?

M.D : Une meilleure productivité, ça va de soi. La productivité au travail, plus le personnel est heureux plus il a envie de venir travailler. Mais je pense qu'il y a aussi le confort dans leur vie personnelle qui rentre en jeu, et vice versa. Quand tu es bien à ton travail tu peux être bien chez toi et inversement je pense. Les deux sont liés mine de rien, quand on rentre le soir et qu'on est fatigués d'une journée longue, d'une mauvaise ambiance avec les collègues, un mécontentement d'un client, on n'est pas forcément d'humeur joyeuse, quand on rentre chez nous on peut y repenser, après ça dépend du caractère de chacun. C'est un tout. Mais oui une amélioration du travail ne peut qu'avoir une répercussion positive sur la production des salariés.

Étudiant 1 : Mais encore, pensez-vous que la politique autour de la pénibilité est adaptée et juste ?

M.D : il y a beaucoup de gens qui interprètent les mots comme ils veulent, c'est vrai que c'est dur à connaître toutes les lois autour de la pénibilité, je pense que plus l'établissement est haut en notoriété plus, les contrôles vont être présents.

Il est vrai que même pour nous qui traitons le sujet actuellement, trouver des informations justes et fiables autour de la pénibilité n'est pas toujours facile.

M.D: Oui, je pense que dans une entreprise nous ne connaissons pas forcément toutes les lois de notre profession. La pénibilité ne peut pas être dans mise dans un panier, je pense qu'il y a beaucoup de choses qui rentrent en jeu, en fonction de l'établissement, des personnes, du métier, du poste ... Et elle peut être propre à chacun. Il y a des choses qui peuvent être pénibles, passer 14 heures par jour derrière les fourneaux, comparé à 8 heures dans un bureau. Mais si tu aimes ton métier, que tu es accompagné de personnes que tu aimes bien dans ton équipe, la journée passe très vite, et avec passion. On arrive à s'adapter tandis que la personne qui va travailler 30 minutes de plus dans son bureau ne va pas s'adapter forcément aussi bien que nous et aussi rapidement. On part surement du principe que c'est comme ça, si on doit rester plus pour satisfaire des clients on y reste. Et le jour où il y aura moins de réservations, ou pas de groupes on pourra compenser en partant plus tôt. Mais pour le bon fonctionnement de l'équipe, il faut que l'équipe sache que oui, on est amenés à rester plus longtemps selon certaines contraintes.

Donc pour revenir à ta question Elena, je ne pense pas que les lois autour de la pénibilité s'appliquent réellement correctement dans tous les établissements.

Étudiant 1 : D'après vous l'accès aux lois sur la pénibilité est difficile et que pensez-vous de la facilité d'accès à l'information sur le droit du travail ?

M.D : Je pense sincèrement qu'il faut bien se renseigner et prendre le temps de comprendre certains points. Mais pour ça aujourd'hui on peut facilement être aidés, il est important de bien connaître son contrat de travail ainsi que les modalités qui l'entourent. Je pense qu'il existe des bureaux d'aide.

Étudiant 1 : Pour conclure qu'avez-vous pensé de cet entretien ?

M.D : Je pense que venant d'un groupe de jeunes comme vous, connaître les lois qui contournent votre métier est important car en ce moment c'est un sujet qui est quand même très présent même dans l'actualité. Vous traitez un sujet pertinent qui sort de ceux que j'ai déjà pu voir auparavant, je suis curieux de votre démarche. Et je serai intéressé de voir votre Projet Tutoré finalisé. Après je ne suis pas sûr que les conditions de travail, changeront tout de suite, ça fait des années que ce thème est présent dans notre métier, et je ne demande qu'à voir comment évoluera notre profession.

Étudiant 1 : **Merci beaucoup chef, je ne manquerai pas de vous envoyer le projet finalisé. Encore une petite question, rajouteriez-vous une question, ou un point important à traiter à ce questionnaire ?**

M.D : Je pense qu'il faudrait selon moi que vous appuyez davantage sur une question traitant sur le confort de l'employé, car on peut penser que vous partez sur du péjoratif en commençant votre entretien.

C'était notre crainte, alors que nous sommes tous les 5 passionnés et dans le métier.

M.D : Oui je travaille avec toi et c'est pour ça que j'ai bien compris l'intérêt de ce questionnaire, ainsi que sa tournure. Mais je pense qu'il serait intéressant de s'attarder sur amélioration et le bien-être des employés. Car en partant sur la pénibilité directement ça peut freiner certains restaurateurs, qui peuvent ne pas comprendre cette notion de pénibilité et ne pas y répondre correctement.

J'en prends note et j'en ferai part à mes camarades. Je vous remercie du conseil.

C'est avec plaisir.

Étudiant 1 : **L'entretien est terminé, merci pour votre temps accordé, je vous souhaite un bon service.**

Remerciements et prise de congé.

Entretien avec un chef doublement étoilé de la région Sud-Ouest.

Date de l'entretien : Jeudi 16 février 2017

Durée : 1'13"

Étudiant 1 : **Paul Blaes**

Étudiant 2 : **Adrien Dassonville**

M. P: Notre interlocuteur

Étudiant 2 : **Ca va s'orienter sur la pénibilité au travail en général, ensuite l'impact sur les métiers de la restauration, ensuite on va parler un peu des ressources humaines et puis pour finir la législation autour de la pénibilité**

M. P : D'accord.

Voilà donc nous on cherche juste votre avis, ça sera de toute façon anonyme, ça sera dans notre dossier. On pourra vous l'envoyer pour que vous ayez un regard dessus et voilà.

Étudiant 2 : **On va peut-être commencer par vous demander votre parcours.**

M.P : Parcours ? Alors moi j'ai pas du tout [...] j'ai un apprentissage à quatorze ans pour des raisons qui sont très simples. Moi j'arrive du Jura avec un bled de 150 habitants. Pourquoi j'ai choisi la cuisine ? J'en sais rien, je peux même pas vous dire ma grand-mère, mon père tout ça ça c'est pas vrai. J'ai fait ça par amitié avec mon meilleur ami qui avait un an de plus que moi qui est rentré dans une école hôtelière, qui était l'école hôtelière de Poligny dans le Jura. Donc j'avais un an de moins que lui donc j'ai fait ça je suis parti là-dedans à 14 ans comme je voulais pas aller à l'école je suis parti en apprentissage et puis, ben lui il a arrêté au bout de deux ans et moi j'ai continué et aujourd'hui j'en suis là. Maintenant j'étais pas prédestiné à faire ça non plus, mon seul truc c'était faire du ski et faire du foot ou faire du sport, surtout pas la cuisine et surtout pas travailler parce que j'avais pas envie de travailler. Donc aujourd'hui j'ai bien rattrapé le temps perdu, après mon objectif c'était trois étoiles, ça a toujours été mon objectif, c'était aller à l'excellence. J'ai fait sept ans de trois étoiles, que ce soit Georges Blanc ou Taillevent et à vingt-sept ans j'ai commencé à prendre mon premier poste et je suis arrivé ici il y a vingt ans en arrière. J'ai fait dix ans à l'Hôtel de la Cité et ça fait dix ans que je suis installé à mon compte. Et aujourd'hui je reviens un peu sur votre problématique parce que ça devient une grosse problématique. Ce que je fais ça devient une grosse problématique de tout ce que vous voulez me parler, maintenant c'est le plus beau métier du monde ça je peux vous le dire, voilà.

Étudiant 1 : **Alors là justement, parce qu'on a fait d'autres entretiens avec d'autres professionnels, ça pouvait ressortir que notre questionnaire paraissait**

un peu comment dire, fataliste sur la question. Alors nous on aime bien le rappeler et on vous le rappelle que notre métier, on adore la restauration, c'est une passion pour nous et du coup nous ce qu'on veut c'est améliorer et pas forcément casser du sucre sur la restauration, c'est au contraire chercher des solutions pour pouvoir améliorer...

Étudiant 2 : ... C'est vraiment le but de notre projet quoi, de trouver des solutions et c'est vrai que ça peut paraître... C'est l'histoire du verre à moitié vide et du verre à moitié plein. Ça peut paraître un peu fataliste comme l'a dit Adrien, mais oui nous on est plutôt là pour trouver des solutions ou en tout cas essayer d'apporter notre point de vue à l'affaire.

M.P : Toute façon aujourd'hui, sans rentrer dans le détail, vous savez si on en est arrivé là avec les ruptures de personnel par exemple. Juste pour parler de la rupture du personnel, parce que aujourd'hui il y a une grosse rupture du personnel, je pense qu'il y a des gens qui étaient à ma place et qui ont matraqué les gens pendant vingt-cinq ans ou trente ans et qui expliquaient aux gens que la cuisine il fallait faire dix-huit heures par jour pour être un bon cuisinier. Là aujourd'hui c'est plus ça, voilà, aujourd'hui c'est pas parce que vous allez travailler beaucoup beaucoup beaucoup que vous allez devenir un grand cuisinier, aujourd'hui le métier a complètement changé et il faut expliquer aux gens qu'il faut travailler avec la tête, c'est huit heures par jour, dix heures. C'est pas parce que vous êtes en cuisine, vous pouvez pas rester concentrés avec l'exigence de qualité qu'on demande, vous pouvez pas rester concentrés dix-huit heures comme on le faisait avant. Mais les gens n'étaient pas concentrés, parce qu'il faut expliquer ça c'est qu'avant il y avait neuf restaurants qui avaient trois étoiles, trente-sept qui avaient deux étoiles et il y en avait cent cinquante ou deux cents qui avaient une étoile. Aujourd'hui des bons cuisiniers il y en a partout. Bien sûr que le métier change et ça c'est déjà une première problématique, c'est pas parce que... c'est qu'il y a beaucoup plus de restaurants qui demandent à avoir de l'excellence. Donc c'est pour ça qu'on trouve de moins en moins de monde dans nos restaurants, c'est qu'il y en a déjà beaucoup, en plus il y a le système social qui fait que c'est compliqué et la deuxième des choses c'est qu'on a tellement matraqué les gens, c'est qu'à un moment on a expliqué aux gens que le métier de cuisinier ben c'est dur et qu'il faut taper dans la gueule toute la journée, c'est plus ça. Aujourd'hui vous pouvez pas, même si vous haussez le ton parce que ça m'arrive encore, mais vous faites surtout très attention à ce que vous dites parce qu'on peut pas traiter d'e***** toute la journée, on peut pas traiter de c***** toute la journée, malgré que des fois ça vous dérange et vous êtes obligés de le dire et ça vous sort parce que c'est, c'est un moment mais c'est un métier qui demande de l'excellence, c'est ça que les gens comprennent pas, en fait à la fin c'est le client qui nous angoisse et les gens comprennent pas que vous passez un examen deux fois par jour. C'est-à-dire de midi à quinze heures vous passez un examen et à dix-neuf heures vous remettez le couvert et vous repassez un examen de dix-neuf heures à vingt-trois heures. Quand même quand vous l'avez bien analysé et que vous avez bien fait le truc vous dites : Y a pas un autre métier où on vous fait passer un diplôme deux fois par jour quoi. Quand je dis le diplôme c'est simple hein, c'est Tripadvisor par exemple, ça c'est un diplôme, et le mec vous savez très bien qu'avec son portable, il va prendre son portable même chez vous, il va vous pulvériser quoi ou vous encenser parce qu'il peut vous encenser aussi et il va vous pulvériser donc c'est compliqué. Maintenant, tous les clients deviennent

inspecteurs du guide Michelin, donc ça devient aussi compliqué, avant ça ça n'existait pas ça, ça c'est encore une problématique qui fait que avant ça n'existait pas et que voilà ben il y avait des mecs qui venaient et qui s'asseyaient, généralement on les repérait tous parce qu'ils étaient en costard cravate. Aujourd'hui le mec il peut arriver avec des babouches et un short et vous pouvez pas le voir donc tout ça fait qu'à un moment on est rentrés dans une problématique du métier qui fait que ça devient compliqué quoi. Parce que le mec je sais pas vous vous trompez pendant le service parce que ça arrive et malheureusement on est des humains, p***** le mec il vous trucidait et ça reste pendant des mois et des années sur votre truc et vous pouvez pas le gérer. Si maintenant j'ai, on a trouvé des solutions pour le gérer mais ça devient quand même hyper compliqué ce b***** de Tripadvisor, les réseaux sociaux et tout. Voilà chacun fait ce qu'il veut, chacun fait un guide Michelin quand il vient manger chez vous, ça devient compliqué quand même. Mais ça avant ça n'existait pas, ça c'est une problématique qui n'existait pas ben écoutez tous les ans vous ouvriez un guide, c'était sur papier, vous saviez très bien qu'un client achetait un guide tous les cinq ans, donc vous avez cinq ans même si vous perdez ou vous montez, vous aviez cinq années qui étaient un peu passées à travers parce qu'il n'était pas obligé de savoir que vous aviez perdu une étoile, c'était surtout quand vous la perdiez. Aujourd'hui avec les réseaux sociaux, le guide Michelin est sorti jeudi dernier, une heure après sur mon portable j'avais déjà le nouveau commentaire du guide Michelin qui mettait déjà sur l'application Michelin il mettait déjà toutes les mauvaises notes ou les meilleures notes, c'était déjà fait alors qu'avant ça mettait des mois et des années, enfin des années parce que je vous le dis c'était un guide tous les cinq ans et aujourd'hui tout va très vite, donc tout va très vite dans tous les sens quoi : dans le bon, dans le mauvais et malheureusement il faut se caler pour essayer d'être le meilleur possible. Bien sûr après vous vous faites ramasser mais ça devient compliqué.

Étudiant 2 : Alors on va commencer par le premier chapitre, la première question : Qu'est-ce que pour vous la notion de pénibilité ?

M.P : La pénibilité, aujourd'hui c'est le travail... Alors, par exemple faire du ménage c'est une pénibilité, le client ne le voit pas, il peut pas l'acheter c'est-à-dire qu'il ne peut pas le payer mais quoi qu'il arrive il faut qu'il y ait une femme qui fassent les vitres tous les jours, nettoient les rideaux, nettoient le machin (*Il montre la cheminée*), qu'il y ait pas une miette dans le fauteuil sinon vous vous faites allumés et tout ça. Et ça c'est la pénibilité du travail, mais vous êtes obligés de le faire. Tout ce qui est autour, moi pour moi la pénibilité c'est pas quand le client rentre à midi chez moi, la pénibilité c'est tout ce qui est avant. La pénibilité c'est dans le choix des marchandises, c'est le choix du personnel parce que ça aussi c'est pénible parce que vous investissez sur un mec, si vous vous trompez vous avez plusieurs solutions, c'est soit vous allez aux Prud'hommes et vous perdez cinquante mille euros, en sachant que vous avez une entreprise qui fait cinquante mille euros de résultat tous les ans vous pouvez pas vous tromper sur le personnel, donc ça c'est une pénibilité. Donc il y a le choix des marchandises, choix du personnel je te le dis aujourd'hui le choix du client c'est compliqué. Moi j'ai des clients qui sont interdits de séjour chez moi. On a une liste noire où les mecs à chaque fois qu'ils viennent, bon ils sont déjà venus deux fois ou trois fois chez moi et à chaque fois qu'ils viennent chez vous c'est toujours compliqué, c'est jamais bien, ça aussi c'est une pénibilité du client. Après bien sûr, vous avez tout ce qui est avant le service c'est-à-dire laver les verres, l'argenterie que

tout ça soit nickel malgré qu'on ait trouvé des solutions avec des osmoseurs et tous ces trucs là on fait tout ce qu'il y a à faire mais quoi qu'il arrive votre personnel, votre service il dure aujourd'hui de midi à trois heures vous savez très bien qu'il y a sept personnes qui ont travaillé de neuf heures à midi avant et ça c'est la pénibilité du travail. Comment faire pour qu'il n'y ait pas un mégot de cigarette qui traîne sur un parking de neuf cents mètres carrés, comment faire pour tout ça. Donc vous essayez de prendre un homme d'entretien qui s'occupe que du parking, l'autre il s'occupe que du jardin, l'autre il s'occupe que de faire le ménage et puis vous essayez de le faire le mieux possible. Après on essaie de mettre, je vous dis au niveau des verres nous on a mis des osmoseurs partout, on a mis des trucs partout mais quoi qu'il arrive aujourd'hui vous êtes obligés de les contrôler les verres. On peut pas le sortir de la machine et le poser sur la table. Donc quoi qu'il arrive on est toujours... Maintenant la pénibilité du travail c'est que on évite les accidents du travail c'est-à-dire qu'il y a plus un mec qui passe un linge dans un verre et qui peut casser le verre, s'enfiler le truc dans le machin (*Il montre la main*) donc tout ça, on essaie de trouver ces systèmes-là après il existe des sociétés qui s'appellent la CARSAT par exemple, vous rentrez en relation avec eux vous leur dites voilà vous venez faire un audit chez moi, comme aujourd'hui j'ai un audit pour autre chose pareil. Moi aujourd'hui je veux savoir comment va mon entreprise, comment le personnel qui travaille chez moi perçoit mon entreprise donc j'ai pris un contrat avec un mec. Est-ce que on fait trop d'heures ? Oui bien sûr. Pourquoi on fait trop d'heures ? Parce que le client se sent bien comme à la maison. Hier soir on est parti il était deux heures du matin. Pourquoi ? Parce que le client on le met dans le salon, on lui offre un digestif, on lui raconte les histoires de la maison. On lui raconte, chacun à un peu d'affinités avec un client ou pas et puis à la fin le mec il se sent tellement bien chez vous qu'il reste. Le problème c'est que vous pouvez pas le foutre dehors quoi. Aujourd'hui c'est, comme je le dis souvent, c'est le client qui paie le salaire c'est même pas moi. Moi je suis toujours l'intermédiaire, c'est-à-dire entre le client, le fournisseur, c'est moi qui paie le fournisseur, c'est moi qui paie le salarié mais si j'ai pas un client qui rentre je pourrais jamais rien faire donc je suis juste un intermédiaire aujourd'hui. Donc la pénibilité elle est partout mais maintenant il faut essayer de la rationaliser voilà aujourd'hui nous on essuie plus un verre alors comment faire. Parce que c'est toujours un coût, un investissement c'est qu'aujourd'hui on prend le modèle des verres. On a installé un osmoseur, on a acheté une machine révolutionnaire qui soit disant est révolutionnaire. Ça coute une blinde hein de changer les filtres tous les mois parce que l'osmoseur c'est pas uniquement le panier dedans et c'est fini et voilà. Il faut ce qu'il faut, changer les filtres, le faire régulièrement, l'entretenir parce qu'il faut l'entretenir. Il faut doubler la masse de verres à l'achat parce que vous ne pouvez pas... Le verre vous le prenez, vous le mettez dans la machine, le temps qu'il sèche qu'il refroidisse et tout ça ben il y en a pour trente minutes c'est-à-dire que vous pouvez pas prendre un verre que vous avez lavé pendant le service, que vous pas le mettre directement sur la table. Il y a un laps de temps donc c'est toujours la même chose, c'est... Vous ne pouvez pas prendre le risque d'envoyer un verre chaud à un client donc vous achetez une quantité, vous les passez, maintenant on a des échelles avec des supports et machin vous avez un plateau vous en mettez un le plateau s'enfonce dedans au fur et à mesure pour qu'il soit toujours à la portée du personnel. Tout ça ça a un coût quoi, c'est toujours la même chose, c'est toujours l'argent qui revient en compte donc voilà après il y en a sûrement d'autres on essaie de... La pénibilité elle vient aussi dans les légumes on essaie d'acheter des légumes qui sont

un peu épluchés. Par exemple pour faire les fonds on a pas besoin d'avoir une échalote qui sort de terre ou un truc voilà. On peut faire avec des légumes épluchés, nous par exemple tous les fonds aujourd'hui ben on fait arriver des sacs de deux kilos cinq où tous les oignons sont épluchés, les carottes, les poireaux et on essaie de simplifier... ça c'est plus pour faire gagner du temps que pour gagner... pour essayer de... bon je vais pas dire que tous les cuisiniers ne se coupent pas mais pour éviter tout ça. Maintenant bien sûr qu'il y en a plein. Moi vous savez la pénibilité, la première chose que j'ai voulu faire quand j'ai bâti mon restaurant parce que je l'ai bâti, j'ai eu la chance de le bâtir, c'est tout de plain-pied. Rien que ça, rien que de mettre tout à niveau, mais après on peut pas le faire, vous êtes à Paris vous pouvez pas le faire, vous êtes obligés de descendre à la cave ou au troisième pour faire la mise en place et après vous remontez mais ici ce qu'on essaie de faire, toi qui a travaillé là tu le sais très bien, y a pas de marches. C'est quand même important. C'est-à-dire qu'on peut pas trébucher sur une marche avec un plateau de verres, on est tombés parce qu'il y a une marche d'escalier. J'ai essayé de le faire mais maintenant vous pouvez pas toujours essayer. D'ailleurs la cuisine ben il y a rien du tout. Maintenant il y a sûrement d'autres problèmes chez moi c'est pour ça qu'aujourd'hui je fais faire un audit et que j'en ai d'autres et en plus comme vous travaillez dedans et comme j'y suis du matin au soir, c'est ma vie ici c'est presque ma troisième femme ou ma quatrième femme mais voilà j'ai envie aujourd'hui que les gens se sentent bien donc c'est pour ça que je fais faire des audits et j'essaie de voir parce que vous êtes tellement dedans que vous voyez peut-être pas ce qui... comme je dis toujours, c'est toujours la même chose, vous êtes tellement dedans que vous voyez même pas ce qu'il y a à côté de vous donc faut faire attention. Maintenant j'imagine qu'il y en a d'autres de pénibilité, quand le mec je lui dis d'aller nettoyer les meurtrières chez moi, l'architecte quand il était chez moi, si il avait dû me faire un système... Les meurtrières elles sont à quatre mètres sur le pont de l'hôtel, le mec il aurait quand même pu réfléchir de me dire « Bon on ouvre la vitre de l'intérieur pour qu'on puisse la nettoyer » Au jour d'aujourd'hui je mets un mec sur une échelle à cinq mètres de haut et faut qu'il aille nettoyer la meurtrière une fois par semaine parce que un mec a pas réfléchi. Et je pense qu'au jour d'aujourd'hui la pénibilité du truc c'est ça quoi. C'est qu'à un moment le mec il n'a pas réfléchi quoi. Donc c'était pas à moi cuisinier, de lui dire « Écoutes réfléchis aux meurtrières que tu vas mettre là, y a un trou de cinq mètres on ne va pas pouvoir les nettoyer ». Je pense qu'à un moment c'est un peu lié à l'incompétence des gens qui vous font des travaux comme on a fait chez moi et qui vous disent « Non non mais t'inquiètes pas vous trouverez une solution » Ouai ouai, les solutions ça je les trouve mais le mec il aurait dû penser au personnel qui va nettoyer la vitre et se dire « P***** le mec comment il va faire pour monter toutes les semaines pour aller cette... » Voilà ça c'est des c***** monumentales. Aujourd'hui si je devais refaire ça, il y a pleins de choses que je ne ferais plus parce que j'ai appris en dix années, parce que j'y suis tous les jours, parce que j'y pratique j'ai appris tout ça. Maintenant il y en a sûrement d'autre plus importantes que je ne vois pas c'est pour ça que j'aimerais bien rentrer dedans.

Étudiant 1 : Donc ensuite comme vous l'avez dit je pense que vous avez déjà sûrement été confronté à la pénibilité, je pense que du à votre parcours d'employé vous avez déjà dû vivre ça. Est-ce que vous avez déjà reçu ou participé à une formation dédiée à la pénibilité ? Dans votre parcours ou ...

M. P : ... Ouai dans mon parcours je pense qu'il y a un moment où on ne le faisait pas, moi je vous parle de ça il y vingt ans en arrière, à mon avis on ne faisait pas de formations comme on fait aujourd'hui, qu'on le fasse sur l'HACCP ou qu'on le fasse sur tout, vous êtes obligé de faire des formations aux cuisiniers. Il y a pleins de choses qu'on ne faisait pas avant c'est-à-dire le mec qui... maintenant tu viens chez moi, tu viens apprendre la cuisine on disait toujours « Tout ce que tu as appris tu l'oublies et tu vas prendre ce que tu apprends chez moi » et aujourd'hui on s'aperçoit que c'était pas forcément une bonne chose mais il fallait faire la part des choses. Donc bien sûr qu'il y avait sûrement des moments... vous savez moi j'ai travaillé pendant quatre ans à Paris et la première pénibilité pour moi c'était de trouver un appartement à Paris, c'était un truc de barjot parce que vous étiez commis, vous étiez au SMIG, vous gagnez pas votre vie et puis il y a un moment où il faut trouver des appartements avec des loyers exorbitants. Donc vous étiez obligés de partir le plus loin possible du centre de Paris, pour vous taper deux heures de transport en commun parce que vous pouvez pas payer un loyer. Moi je vivais dans un appartement au neuvième étage sans ascenseur, vous venez de vous taper dix-huit heures vous montez neuf étages à pied ça vous fait c****, sous les toits à côté de vous il y a un clochard qui rote qui pète toute la journée qui vous empêche de dormir qui est ivre comme un machin et vous vivez dans trois mètres carrés, vous vous lavez à un lavabo qui est là parce que vous pouvez pas aller vous laver à la douche parce qu'il y a tellement de champignons, tellement de trucs que vous allez vous empoisonner, ça c'est ce qu'on oubliait de la pénibilité du truc. Au jour d'aujourd'hui vous pensez que le mec il sortait de chez vous, de votre établissement ben il rentrait chez lui tranquille, mais non, il se tapait deux heures pour aller chez lui et il se tapait deux heures pour revenir le lendemain matin. Il s'était couché à une heure du matin, il partait deux heures avant et en commençant à sept heures du matin, à cinq heures du matin vous partez de... c'était compliqué tout ça. Mais ça on le quantifiait pas, on savait pas ce qu'il en était de tout ça. Au jour d'aujourd'hui quand le jeune il me dit « P***** il faut pas que j'aille trop loin parce que je vais avoir cinq minutes de transport » p***** vas-y prends ton temps, prends cinq minutes de transport et tu verras ça te fera du bien quand tu sortiras du travail de t'oxygéner un peu avant de rentrer chez toi pour que ta femme elle te casse les bonbons parce que t'es rentré à telle heure donc je lui dis oxygènes toi un peu, prends du temps. Après franchement, on vous informait pas comme ça. Mais ça c'était peut-être un tort avant, tandis qu'aujourd'hui on vous demande, quand vous rentrez dans une maison comme la mienne, on vous demande... vous savez il y a... rien qu'un truc vous rentrez chez moi, on vous met juste une feuille pour juste vous expliquer qu'en arrivant le matin il faut se laver les mains et vous mettre un peu de produit. Avant ça n'existait pas ça les tableaux avec la suite logique de l'entretien, de l'hygiène et tout ça. Aujourd'hui on vous oblige ça, déjà on vous oblige ça. Donc on évite tous les problèmes qui puissent se passer. Juste une chose, je veux pas parier mais à 95% je suis sûr que la moitié des gens qui vont aux toilettes ne se lavent pas les mains en sortant. Je vous le dis, c'est pas... Et d'un autre côté, si vous leur dites de le faire, ils disent « Mais attendez chef, je sais très bien qu'il faut se laver les mains en sortant des toilettes. » Oui mais moi je vais te dire une chose, si je mets une caméra à la sortie de mes chiottes, personne la voit, je suis persuadé que rien que chez moi sur les vingt personne qui y travaillent il y en a une sur deux qui ne se lavent pas les mains. Je suis sûr à 90%. Bon je vais pas les flicker mais c'est quand même... Alors quand on met un panneau comme ça dans les toilettes, on évite le problème parce que ça devient pénible, le mec il dit : « Mais chef pourquoi vous avez fait ça vous nous prenez pour

des illettrés ». Non non je vous demande juste de le faire. Je vous demande juste de le faire, c'est comme quand on met des tableaux au-dessus des lave-mains, il est écrit sur les lave-mains que quand vous arrivez au travail à huit heures et demi ça serait bien de vous passer, déjà de vous laver les mains avec un peu de savon, de sécher et après il y a la machine pour désinfecter, il y a tout pour faire. Bien sûr qu'il y en a qui le font et y en a d'autres qui passent à travers. Et ça c'est encore un problème de pénibilité du travail, c'est que vous êtes obligés de fliquer les gens quoi. Donc il n'y a pas uniquement que le matériel dans la pénibilité. Alors moi ce que je fais ici, c'est que j'essaie vraiment de réfléchir à la place du mec et de lui mettre tout en place pour qu'il soit tranquille et qu'on soit vraiment... essayer de lui mâcher le travail, c'est ça l'idée. Après je peux vous dire une chose, c'est que ça prend beaucoup de temps et beaucoup d'énergie surtout parce qu'à un moment pendant ce temps-là vous faites pas autre chose et vous faites pas votre métier de cuisinier comme je dis tout le temps. Après j'imagine qu'il y a d'autres soucis de pénibilité, enfin je sais pas vous avez dû en quantifier vous en vous mettant à la place du salarié. Encore vous, vous êtes pas à ma place, vous êtes pas patron et vous voyez des choses qui sont différentes. Je suis sûr j'ai des cuisiniers chez moi qui s'en foutent complet. Ils se sont jamais posé la question de comment faire pour avancer, pour essayer de faire avancer le métier. Il se pose même pas la question, ils savent que leurs parents les ont mis la parce que « tu seras cuisinier, tu mangeras bien et tu mangeras toute ta vie ». C'est plus ça aujourd'hui, c'est plus du tout ça...

Étudiant 2 : Alors justement vous nous avez parlé un peu de tout ça, de comment dire, certains facteurs de pénibilité. Est-ce que vous en voyez d'autres que ceux que vous avez déjà énoncés ?

M. P : J'en vois d'autres... Vous savez celle qui est à mon avis irrévocable c'est le problème des horaires, ça c'est pénible pour le personnel. Mais comment voulez-vous faire ? On peut pas le faire, on ne peut pas obliger le client à partir à deux heures de l'après-midi, on peut pas l'obliger à venir à midi pour manger pour qu'il passe deux heures à table ou trois heures. Ça pour moi c'est le plus gros problème, le plus gros problème aujourd'hui de notre métier c'est comment gérer les horaires ? On pourra jamais le faire, même si vous voyez sur les cartes de restaurant je vois : dernière prise de commande à 13h30 par exemple. C'est compliqué quand même d'imposer ça aux gens, mais vous êtes obligés de le faire parce qu'en fait pourquoi c'est marqué ? Parce qu'il y a toujours une raison, c'est se protéger par rapport à un problème de l'inspection du travail, que le mec il peut venir en disant : « Voilà, vous savez monsieur le client est arrivé à 13h30, j'ai pris la commande à 13h45, le mec s'est cassé la g***** » vous savez l'histoire c'est toujours la même, c'est protéger vous, vous me prenez la commande, vous êtes directeur de salle chez moi, vous me prenez la commande à 13h55, il y a deux heures de repas derrière, vous partez à 16h30 et vous vous tuez sur la route en rentrant de votre travail à votre maison, vous vous tuez sur la route et à ce moment-là votre famille porte plainte contre moi parce que vous deviez pas être là, c'est ça le problème et c'est ça la protection qui est toujours importante c'est de se dire : Comment on va faire pour se sortir de ce problème ? Donc vous portez plainte, bien sûr que vous deviez pas être là, bien sûr que vous deviez pas tout ça, il n'y a aucun problème ça je le comprends il n'y a aucun soucis, la seule chose c'est que j'ai pas pu... le seul coupable de tout ça c'est le client c'est pas moi, c'est le client. Donc ça c'est une pénibilité qui est énorme, mais comment voulez-

vous le faire ? Comment on peut trouver la solution à ça ? Imposer aux clients ? Vous savez un moment ce que j'ai voulu faire, c'est que j'y ai réfléchi parce qu'on y a réfléchi. C'est que on fait un menu unique, le client il vient et quand la salle est pleine on démarre le menu pour tout le monde et on fait comme le système du banquet pour essayer de gagner du temps, c'est gagner de l'énergie aussi d'un autre côté. Si vous faites ça, vous vous tuez à coups de chevrotines mais à un moment il faut y réfléchir parce qu'à un moment faut se dire p***** ouai, si on fait un menu unique, si on impose aux gens un horaire, obligatoirement on pourra décaler par exemple du personnel qui viendra plus tôt, d'autres qui viendront plus tard et on essaiera de rester dans la légalité du truc, et puis un moment vous pouvez pas le faire, vous savez très bien que vous pouvez pas le faire. Vous allez pas imposer à un mec de venir à midi pétante, à midi et demi de passer à table alors qu'il vient de se prendre dix heures de route pour venir manger chez vous, qui se fait un plaisir de manger chez vous et de se faire un plaisir de passer du temps et d'un seul coup vous allez lui imposer. Aujourd'hui vous savez la liberté, la liberté c'est ce qu'il y a de plus chère. Moi je me disais tous les jours avant, quand je faisais un menu, la liberté pour moi... aujourd'hui le client il est libre chez moi, aujourd'hui, par exemple la saint-valentin qui est pas un jour férié, ben j'impose aux gens de manger un menu à soixante-dix euros ou à cent soixante-dix euros, deux cent euros etc... C'est quand même compliqué de venir dans un restaurant et qu'on vous impose quelque chose mais vous êtes obligés de le faire sinon vous prenez cinquante clients, enfin dix-sept tables de deux et vous vous mettez dans une m***** monumentale pour le confort de votre travail, pour le confort de votre équipe qui travaille chez nous mais tout ça c'est ingérable. Aujourd'hui, le seul souci c'est toujours le client quoi. C'est lui qui vous impose d'être dans la non-légalité du travail, des horaires, du respect de tout, du personnel parce que aujourd'hui le respect du personnel c'est compliqué pour le client. Il a l'impression que quand il pose son c** là, que parce qu'il paie deux cents euros par tête, il a l'impression qu'il peut faire ce qu'il veut. Et à la fin, comme je le dis toujours, c'est le client le problème, mais vous avez besoin des clients pour travailler. Donc c'est un truc... c'est comme le système de la boule de neige, vous pouvez faire ce que vous voulez, vous pouvez... il y a un moment où vous tournez en rond et c'est compliqué. Après bien sûr qu'il y en a sûrement d'autres mais j'essaie d'y remédier le plus possible mais ça devient compliqué comme en plein été et que le mec, je parle d'une lettre où le mec m'a dit c'est pénible de venir manger dans votre restaurant parce qu'il y a des gens qui viennent manger en tong et en short, c'est pas normal. Ouai mais en attendant quand on dit c'est pas normal, on est quand même dans le sud de la France, il fait 35°, vous êtes sur une terrasse, franchement... et encore une fois c'est le client, c'est toujours la même chose, c'est toujours le client qui vous fout le caramel.

Étudiant 1 : Est-ce que vous avec votre expérience comme vous dites de patron et d'ancien employé, est-ce que vous pensez que la pénibilité est un sujet tabou entre les employés et la hiérarchie ?

M. P : Ça l'a été mais ça l'est de moins en moins. Ça l'a sûrement été mais aujourd'hui on parle de tout. Je pense qu'aujourd'hui faut être assez... vous savez moi je parle de tout avec mon personnel. Quand on fait pas de chiffre d'affaires, on en parle des difficultés. Quand je dis à mon sommelier qu'il faut calmer l'achat des vins parce que la trésorerie on en a de moins en moins. Tout ça fait que, aujourd'hui il faut parler de tout, il faut être très clair alors qu'avant c'était pas comme ça. Alors bien sûr que ça a

progressé, et je pense que ça c'est le côté positif, autant il y a des choses avec lesquelles je suis pas trop d'accord et c'est dommage que ça ait changé mais c'est comme ça, mais je pense qu'aujourd'hui... vous savez rien que... après je sais pas si tout le monde le fait pareil mais moi par exemple l'audit, elle est arrivée ce matin à neuf heures je lui ai dit « Écouter faites ce que vous voulez, prenez n'importe quel membre du personnel, faites ce que vous voulez, la seule chose c'est que dans quinze jours je veux un rapport avec comment les gens se sentent chez moi, je veux pas savoir ce qu'ils disent, je m'en fous faites ce que vous voulez » et comme j'ai dit à min équipe « Écouter demain il y a un audit, surtout dites ce que vous avez à dire ». Peut-être que l'endroit pour prendre le repas du personnel, il n'y a pas d'endroit pour fumer par exemple, j'ai interdit de sortir et de fumer sur le parking parce que je veux pas que le client voit un mec avec une veste blanche en train de fumer une clope. Vous savez, c'est toujours la même chose, est-ce que le mec qui a fumé une clope il est allé se laver les mains après ? J'ai pas envie que les clients ils voient les mecs avec le téléphone, à fumer deux clopes là et à jeter les mégots. Maintenant ils ont une espèce de coin où ils fument là, c'est pas rigolo mais bon c'est comme ça. Je suis non-fumeur donc ça m'emmerde pas trop.

Étudiant 2 : Est-ce que vous avez mis en place vous des formations en interne pour prévenir la pénibilité au travail ?

M. P : Non, le seul truc aujourd'hui que j'ai mis en place avec la salle c'est au niveau des verres. Voilà donc là aujourd'hui j'ai mis l'osmoseur avec le système de... voilà ils essuient plus les verres, pour moi c'était le plus gros problème pour prévenir les accidents de travail et pour prévenir hygiéniquement la qualité parce que quand vous mettez un torchon dans un verre c'est pas très hygiénique. Donc ça ça a été mon premier cheval de bataille. Après c'est un investissement hein, c'est dix milles euros qu'il faut mettre avec la machine, j'imagine que tout le monde ne peut pas le faire mais à la fin... Après aujourd'hui je suis en train de voir pour acheter pour le plongeur une machine pour laver toute la vaisselle. Parce que c'est un peu chiant d'avoir toujours le dos dans la plonge pour laver mais comme je lui ai expliqué, je lui ai dit « Quand t'auras la machine, tu seras obligé d'en laver des casseroles quoi qu'il arrive, c'est pas le mettre dans la machine qui va laver la vaisselle » C'est surtout vous savez pour tout ce qui est boîte en plastique où on met nos ingrédients dedans, hygiéniquement j'aimerais bien qu'on les passe en machine, mais au jour d'aujourd'hui mon premier souhait c'est de lui donner une machine à granules pour qu'il puisse au moins avoir moins de casseroles et puis ça désinfectera un petit plus que ça. Après moi, j'ai au niveau de la marchandise... je me suis imposé un service vétérinaire qui vient une fois par mois, qui prend cinq produits dans ma maison, trois plats, un contact et un dessert. Le mec il vient quand il veut, il vient comme le service vétérinaire envoyé par la préfecture et il choisit dans le frigo, il dit « Tiens qu'est-ce que c'est ça ? » « Ca c'est la purée de topinambour que j'ai fait hier » Il en prend, il met dans un sac et il emmène à analyser. Ça c'est le seul truc que je me suis mis en place pour une simple et bonne raison c'est que comme je ne suis pas du matin au soir en cuisine, ça me permet d'avoir des contrôles et je viens de faire la même chose à la brasserie, j'ai mis les mêmes contrôles et ça permet de voir un peu sur les produits à risque comme le foie gras parce que bon on cuit de plus en plus bas donc faut faire attention. Donc j'ai mis ça en place et c'est la seule chose... après faire des réunions, j'en fais pas particulièrement mais bon si c'était obligatoire je le ferais ça c'est sûr.

Étudiant 1 : Je pense que vous en avez parlé avant, la passion du métier, est-ce que vous pensez que la seule passion du métier permet d'oublier la pénibilité, par l'exemple de la cuisine, est-ce que pour vous le fait d'être passionné permet d'oublier la difficulté ? Parce qu'elle existe la difficulté du métier.

M. P : Oui bien sûr, la difficulté elle existe. Oublier, je pense qu'on peut pas l'oublier. Essayer de le faire comment dire... que ça passe le mieux possible. Je sais pas, je sais pas si la passion... mais une chose est sûre c'est qu'on a besoin de travailler. Ça c'est la première des choses. Essayons de le faire le mieux possible, dans un environnement qui est le plus serein possible. Maintenant, est-ce que faire dix heures par jour c'est pénible ? Dans un métier que vous faites, que vous aimez, est-ce que faire dix heures par jour c'est pénible ? Ça peut l'être. Maintenant, est-ce que être caissière à Géant ou à Carrefour c'est pénible ? Ça l'est aussi. Est-ce que pousser des cartons dans une usine en disant... ça aussi c'est pénible. Est-ce que être chauffeur routier c'est pénible ? Bien sûr que ça l'est. Je pense qu'un moment, à partir du moment où vous travaillez, bien sûr que c'est... Mais je pense que la passion est plus forte mais après il y a des obligations de travailler, parce que vous êtes obligé de travailler. Donc moi je me suis toujours dit « Fais-le le mieux possible, le plus simplement possible et dans les meilleures conditions possibles » Moi je ne me suis jamais posé la question de la pénibilité de mon travail, maintenant j'essaie toujours de résoudre... par exemple aujourd'hui, un truc qui me passe par la tête. Ils sont toujours cabré sur le poste de travail alors aujourd'hui vous montez juste la planche de vingt centimètres et puis vous gagnez du temps. Vous êtes un peu moins fatigués, vous êtes un peu moins courbés, vous êtes un peu moins... Après quand vous leur dites ça ils vous prennent tous pour un c** ils vous disent que c'est pour les vieux les planches comme ça. Tu verras ça t'arriveras tu vas voir. C'est toujours la même chose avec les jeunes, ils ont toujours tout vu

Étudiant 2 : Alors vous nous avez parlé de la difficulté au tout début de trouver du personnel, est-ce que vous pensez que cette pénibilité elle impacte donc non seulement l'image du métier ainsi que sur le turnover, sur le recrutement ?

M. P : Bien sûr. Le turnover c'est... Aujourd'hui c'est compliqué, moi je vous donne des exemples parce que moi je le vis. Un chef pâtissier qui s'en va de chez moi au mois de septembre, donc il me dit au mois de juin qu'il s'en va, donc juin, juillet, août jusqu'au vingt septembre parce qu'il est parti le vingt septembre, donc grosso modo c'est quatre mois, pour retrouver un mec c'est impossible. Donc dans les quatre mois bien sûr que j'en ai trouvé, il y a des mecs ils sont passés chez moi. Ils veulent un poste de chef pâtissier, 2700€ net par mois, travail du mardi au samedi. Je sais pas tabler du chocolat, je sais pas faire de la confiserie, je sais pas faire ci, je sais pas faire ça. Bon alors, qu'est-ce que tu as appris ? Donc viens comme commis, viens à 1350€ par mois, au SMIG, tu prends et puis t'apprends, on t'apprend. Donc vous négociez le salaire avec lui donc au lieu de prendre 2700€, il prend 2000€ et à la fin il vous fait rien, il est même pas capable de vous envoyer treize tables, parce qu'il y a treize tables chez moi, à la fin je ne sais pas comment il faut faire. Donc un moment, je me suis aperçu d'une chose, c'est pas forcément le CV qui est important et qui permet de faire. Là j'ai un jeune, je dis rien parce qu'il est arrivé il y a une semaine chez moi. Le mec il est passionné, par contre il a pas de diplôme de pâtissier, mais il est passionné

par le truc. Il était cuisinier, en sortant de cuisine, il est parti directement en menton complémentaire dessert de restaurant et comme le patron où il était pour passer sa mention ne lui a pas laissé le temps de passer son examen, parce qu'il lui a dit « Non non tu ne vas pas à l'école je veux que tu restes chez moi » et puis du coup il l'a jamais passé et puis maintenant il continue et puis maintenant il est sur le travail. Bon je vous parle de ça il y a cinq ans en arrière. Et quand j'ai reçu son CV sans diplôme sans rien je me suis dit « P***** qu'est-ce que c'est encore ce mec ? » et à la fin je m'aperçois que c'est le meilleur que j'ai eu, il est très propre, il est très ordonné, il est bricoleur c'est-à-dire que si il faut un emporte-pièce avant d'acheter et de voir pour faire des essais il le fabrique, il le fait. Voilà, il est passionné. Et avant lui j'avais un mec qui sortait d'un étoilé Michelin, je vais pas donner le nom mais qui a travaillé pendant deux ans dans un deux étoiles Michelin, qui était chef pâtissier et il savait même pas tabler du chocolat. Mais je me dis que le mec il prenait 3500€ par mois, parce que c'est un gros groupe. Donc à un moment le personnel c'est compliqué. Alors moi je m'aperçois, et je pense que je vais répondre à plusieurs de vos questions, c'est que dans une brigade, vous ne pouvez pas avoir que des forts. Donc il faut savoir mettre au bon endroit les gens qui vous apportent un truc. C'est-à-dire qu'il faut un bon sous-chef, ça c'est sûr, un mec qui soit avec vous, qui puisse gérer du personnel. Il est pas forcément bon dans tout ce qui est achat et tout ça mais il est bon dans la relation entre votre chef et le personnel que vous avez autour. C'est-à-dire que le mec il est là pour faire le tampon entre les deux. Donc il faut qu'il puisse savoir si le mec il a mal aux dents, aux chevilles, qui soit concilient avec lui. Forcément, c'est pas le meilleur cuisinier qui existe, mais il faut qu'il arrive à savoir ce qu'on peut faire d'un cuisinier. L. c'est l'exemple même, L. est un ancien plongeur chez moi. Il est rentré, pauvre mec, qui était dans une merde monumentale financièrement il est entré comme plongeur. C'était un abruti fini, quand je dis un abruti, un idiot. Le mec il avait toujours raison, il laissait de la merde dans les casseroles. Donc un moment qu'est-ce qu'on fait ? On prend la casserole qui est sale, on lui fait cuire des pâtes ou du riz dedans parce qu'à un moment ça sert à rien de se buter, de gueuler contre con mec parce que toute façon quoiqu'il arrive comme il a rien entre les deux oreilles il va rien comprendre. Donc vous lui expliquez que sa casserole est sale, vous lui faites cuire une poignée de pâtes, vous mettez un morceau de beurre et je lui dis de manger. Il me répond « Non mais je vais pas manger, elle était sale la casserole » et je lui dis « C'est ça le problème, donc toi pourquoi tu les manges pas alors que ton travail de m**** tu l'envoies pour mes clients qui vont payer ton salaire ? Parce qu'à la fin c'est les clients qui vont payer ton salaire. ». Après, vous lui donnez un peu de valeurs, vous changez votre comportement avec lui c'est-à-dire que vous lui expliquez, vous prenez du temps, à la fin du service vous le prenez à la table d'hôte et vous lui dites « Écoutes, pourquoi ça a gueulé ? Parce que tu as été irrespectueux, tu fais du bruit, ... » et vous lui expliquez que « Si tu veux progresser, il va falloir que tu changes ton comportement ». Il est plongeur, il devient cuisinier parce que à un moment vous avez un problème dans votre cuisine et vous avez plus de personnel. Ce jour-là, un samedi soir, un mec se casse la gueule en scooter pour venir travailler à cinq heures et demi, il se casse la gueule, ça dure pendant deux mois d'arrêt de travail. Et L. est là, il vient vous donner un coup de main avec son tablier de plongeur il vous donne un coup de main au dressage et tout ça. À ce moment-là il me dit « Vous savez chef, moi j'aimerais bien arrêter la plonge et j'aimerais bien devenir cuisinier » ben je lui dis « Écoutes, je veux bien. ». Donc comme c'est plus facile de trouver un plongeur, vous lui donnez sa chance, vous lui donnez un tablier, vous lui donnez une veste blanche

avec marqué votre nom dessus et le mec il est tellement fier qu'il le fait du mieux possible. Ça dure deux ans ou trois ans de le mettre à niveau et de lui expliquer. La particularité de ce mec c'est qu'il se passe la même chose en salle. C'est-à-dire que un jour pareil, un mardi soir je me rappelle le commis il vient plus travailler donc je dis à L. « T'as un costard chez toi ? » il me répond qu'il en a un. Donc il va chercher une chemise blanche, un costard noir, des pompes cirées. Il arrive et je lui dis « Écoutes, ici c'est la table as, ici c'est la table deux. Quand je te dis de partir avec le plateau à la table as ou à la table deux tu y vas, tu souris, et puis ton chef de rang va prendre les assiettes et voilà tu débarrasses le plateau ». Il a fait runner pendant deux ans, aujourd'hui c'est lui qui coupe le pain, qui explique aux clients. Il connaît mieux la maison que moi, il connaît mieux ma vie que n'importe qui ici, il explique que je vais chercher l'épeautre au Moulin de Suquet, il explique que le pain il a été fait là. Il connaît le mieux tout le monde et tout le monde l'adore. Par contre il ne parle pas anglais, il a beaucoup de difficultés, il fait des c***** monumentales quand il annonce mais il est tellement amoureux de cette maison que voilà... Par contre, depuis qu'il est rentré chez moi il y a sept ans en arrière si je le revois aujourd'hui je lui filerais juste un coup de pompe dans le c** et dégages de chez moi parce que tu feras rien. Donc c'est pour ça que je pense qu'au jour d'aujourd'hui ce qui est vachement dur c'est d'analyser ce qu'un mec peut vous apporter. Donc quand je reçois des mecs qui me disent « Moi je veux travailler chez vous parce que j'aime ce que vous faites » je leur dis « Ok mais pourquoi tu aimes ce que je fais ? Pour quelles raisons ? Qu'est-ce que ça va t'apporter de travailler deux ans chez moi ? Qu'est-ce que tu vas faire après ? » Et quand vous commencez à rentrer là-dedans, là le mec il vous dit « Je sais pas, pourquoi vous me posez toutes ces questions ? » Je lui réponds « Comme on va passer un moment ensemble, on va passer cinquante heures par semaine ensemble, plus que ta femme que tu vas voir tous les jours donc ça serait bien qu'on sache pourquoi tu viens chez moi, qu'est-ce que tu vas apprendre ? » Il me répond « Non je viens parce que c'est très bien, c'est une rigueur de vie, c'est machin

- Oui ok

- Par contre professionnellement écouter chef, l'école j'ai pas trop...

- Tu sais faire une brunoise ?

- Oui

- Tu sais faire une mirepoix ?

- Oui

- Tu sais lever les filets d'un poisson ?

- Ça fait longtemps que j'en ai pas fait...

- Non, t'en as jamais levé ou il y a longtemps que tu n'en as pas levé ?

- J'en ai pas trop levé parce que où j'étais avant les poissons arrivaient déjà en filet

- Bon ben écoutes on va reprendre tout ça, par contre au niveau du salaire tu vas commencer bas et puis si ça roule bien je te promets que tu vas augmenter »

C'est comme ça que ça se passe, aujourd'hui on peut pas... par contre il faut obligatoirement dans votre brigade trouver au moins trois ou quatre mecs qui soient des têtes pensantes, qui savent que l'hygiène c'est important, qui savent qu'il faut pas gueuler comme un veau toute la journée parce que sinon vous vous retrouvez tout seul. J'avais un sous-chef avant, il était gentil, très professionnel mais p***** c'était un gueulard de première, il était pire que moi quoi. C'est-à-dire qu'il hurlait toute la journée et il n'y avait rien qui allait. Donc à un moment, je me suis aperçu qu'on avait passé au moins quinze ou vingt cuisiniers dans l'année, pour le mec c'était toujours des billes. Au bout d'un moment je lui ai dit « Écoutes, je crois qu'il faut que tu fasses

un peu de travail sur toi-même mais je pense que la bille c'est toi quoi parce que c'est pas normal qu'on passe quinze cuisiniers par an » donc il m'a dit « Non chef, moi je veux continuer chez vous, je veux apprendre » et puis en fait on est arrivés à lui faire faire un travail de fond qui a permis de le faire avancer parce qu'il s'est rendu compte... aujourd'hui c'est un mec qui est super chez moi. Avec les fournisseurs il ne les appelle pas en gueulant « Ouai vous m'avez livré de la m****, revenez chercher vos produits » non il dit plutôt « Je crois qu'il y a eu un problème sur votre marchandise, vous devriez venir voir ou alors vous l'avez mal contrôlé ». Une chose est sûre c'est qu'aujourd'hui dans les brigades qu'on a, et en priorité quand vous avez zéro étoile ou une étoile, je pense qu'à un moment il faut faire attention au personnel et bien le gérer et je pense que tout le monde peut apporter sa pierre à l'édifice, c'est ce que je dis toujours. Je pense que la femme de ménage elle est importante, un moment faut lui expliquer qu'il y a des toiles d'araignée et la toile d'araignée elle se fait en deux heures parce qu'elle me dit « Ouai mais mardi matin je les ai faites » je lui réponds « Ouai mais c'est vendredi et je vous promets que l'araignée si elle est toujours vivante elle en a fait un autre » et il faut expliquer tout ça, il faut le montrer. Mais je pense qu'au jour d'aujourd'hui chaque membre du personnel peut apporter une pierre à son édifice et c'est pas parce qu'on a un BTS, une licence ou un truc qu'on est plus important qu'une personne qui a un CAP ou une formation d'apprentissage. Donc bien sûr qu'il en faut... je veux dire la réceptionniste elle est plus intelligente que le plongeur qu'est là. Je veux dire vous imaginez elle a autre chose dans le bagage que lui mais le plongeur il est aussi important dans l'entreprise parce qu'on en a besoin quoi. Si demain il n'y a plus de plongeurs et qu'il va falloir faire la plonge ça va être compliqué quoi. Tout ça fait qu'à un moment, et c'est vraiment le côté du personnel, où c'est vraiment pénible parce qu'il faut arriver quand vous prenez un mec en entretien, pendant une demie heure vous l'avez en face de vous, il faut arriver à savoir ce qu'il va vous apporter. Est-ce qu'il va vous apporter les problèmes ? C'est compliqué parce que le mec il est complètement arrêté, obtus et il fera rien pour vous ou est-ce que c'est quelqu'un qui va peut-être vous apporter... moi je sais pas. Quand on fait la carte par exemple, je leur dis « Tenez, vous n'avez pas envie de travailler un produit ? ». J'essaie de m'ouvrir à eux. Vous savez j'étais entraîneur pour le candidat français du Bocuse d'Or, le mec il utilise tous les produits chimiques de El Bulli, tout ça. P***** moi j'y connais rien à tous ces trucs-là. Moi quand il me mettait des poudres dans les trucs et qu'il me disait... je disais « P***** mais arrêtes fais réduire et tu verras tu auras de l'onctuosité » et on s'apercevait qu'en caramélisant, en faisant réduire on perd un peu en gustatif et lui il mettait ses poudres dont je peux pas vous dire les noms parce que j'en sais rien et comme ça m'intéresse pas, je m'en rappelle pas, mais c'était hyper intéressant. Donc je me suis aperçu que même à cinquante balais vous apprenez dans tous les sens du terme et voilà. Après quand je lui disais « Mets un morceau de beurre pour glacer et ça va deux fois plus vite que ta poudre de m**** là qui nous apporte un côté pâteux quand on déguste » donc lui aussi a appris que, à un moment, on pouvait faire autrement. Donc je pense que tout le monde a sa place dans une entreprise maintenant vous ne pouvez pas avoir que des cadors parce qu'ils vont se bouffer la tête et vous ne pouvez pas avoir que des brêles parce que sinon vous allez vous arracher les cheveux. Donc c'est un peu compliqué, il faut essayer... et c'est là que le métier de patron et de chef d'entreprise intervient en se disant « Ben il faut bien que je m'entoure et il faut bien que je sois entouré que ce soit de l'homme d'entretien jusqu'au sous-chef de cuisine ou au maître d'hôtel ou au

directeur de salle » il faut qu'ils soient à votre convenance, à ce que vous dégagez et à ce que vous voulez apporter à cette maison.

Étudiant 2 : Alors justement vous parlez du parcours de L., moi je me rappelle du parcours de V. qui a fait Top Chef, du parcours d'O. qui avait un restaurant après. Est-ce que vous pensez que, comme ce que vous faites-vous, accompagner chaque membre du personnel individuellement dans son parcours permet d'améliorer ses conditions de travail et en gros sa motivation, son bien-être moral dans le travail ?

M. P : Bien sûr que c'est important. Mais j'essaie de tous les accompagner. C'est pas que O. ou les autres parce que... Après vous les accompagnez différemment, c'est-à-dire que... par exemple le premier salarié que j'ai eu ici, qui s'appelait E. qui est maintenant le chef et propriétaire d'un restaurant à Leucate, qui a pas eu son étoile Michelin cette année mais qui l'avait avant dans le restaurant où il était, il a acheté un nouveau restaurant et encore hier j'ai passé une heure et demie au téléphone avec lui parce que, sa femme était pâtissière chez moi et lui était cuisinier, et ils ont acheté ce restaurant, ils ont investi presque un million et demi d'euros et ils ont pas eu l'étoile Michelin. Je lui ai dit « Mais ta vie ne va pas s'arrêter à l'étoile Michelin ». Moi demain si je perds deux étoiles, c'est qu'à un moment j'ai pas été bon sur le truc. Il y a des clients, y en a d'autres qui vont rentrer. C'est comme quand tu chopes une étoile ou quand tu chopes la deuxième, il y a une clientèle que tu t'enlèves et tu en chopes une autre de clientèle. Mais si demain je reviens à zéro étoile et que admettons je ne veux plus d'étoile Michelin, je veux dire, il y d'autres clients qui vont venir chez moi qui ne se permettraient pas de venir chez moi parce qu'il y avait deux étoiles et il y en a d'autres, les tarifs vont baisser, on va faire ça différemment, peut-être qu'après ils auront plus un costard cravate mais ils vendront en polo avec un jean et une paire de baskets j'en sais rien de ce qu'il y aura. Mais je pense qu'un moment, il faut vraiment accompagner les gens. C'est-à-dire leur expliquer, c'est-à-dire mon expérience, aujourd'hui moi... c'est la transmission pour ces gens. Il faut les accompagner mais on peut pas les accompagner et leur dire qu'il faut mettre le filet de bœuf comme ça et truc. C'est dans la gestion de l'entreprise, comment on fait, comment vous faites pour faire venir les guides, est-ce que vous envoyez des mails ? Oui. Le guide Michelin c'est comme un autre guide il faut leur expliquer que vous êtes là, que vous existez. Il y a je ne sais pas combien de milliers de restaurant en France, ils ne peuvent pas arriver chez vous comme ça du jour au lendemain et vous dire « Ah tiens je vais te mettre une étoile parce que j'ai bien mangé chez toi. » Non, il faut que tu ailles te vendre, c'est du commerce, tout va très vite. On revient toujours à la même chose, il faut avancer, mais il faut vraiment prendre des notes et se dire « Attention tout va très vite ». Aujourd'hui tu as deux étoiles, tu peux en prendre une troisième et t'es champion du monde ou tu peux en perdre deux d'un coup parce que aujourd'hui tout va très vite. Regarder l'Hôtel du Palais à Biarritz qui a perdu l'étoile. J'y ai mangé il y a pas longtemps, ce mec je me suis dit un jour aura deux étoiles. Aujourd'hui il en perd une. Donc est-ce que ce jour-là c'était le bon jour ? Et puis bon quand le mec du Michelin y est allé c'était le mauvais jour oui bien sûr à mon avis c'est ce qui s'est passé parce que c'est pas possible qu'à deux mois d'intervalle on puisse manger bien, on puisse manger nul. Quand je dis nul c'est pas nul mais manger beaucoup moins bien parce que on perd une étoile Michelin, moi ça me choque le mec ça faisait trente-huit ans qu'il avait l'étoile Michelin. Moi j'y ai fait un repas je pense que ça vaut deux étoiles et

trois mois après ou deux mois après le mec il la perd moi j'ai rien compris. Mais pourquoi ? Parce qu'il faut expliquer tout ça, c'est de tout ce quoi on parle depuis bientôt une heure, tout va très vite. C'est-à-dire que, aujourd'hui Michelin, ils sont onze inspecteurs. Ils arrivent chez vous et ils vous disent « Monsieur, ça vaut pas une étoile » ils reviennent pas dix fois pour voir si ça vaut une étoile ou si c'est un mauvais jour ou si vous vous êtes trompés. C'est sanction, direct. Avant il y avait vingt mecs, il y avait des budgets qui étaient énormes, ils prenaient le temps, ils venaient chez vous, ils disaient « Ca s'est pas bien passé, ah mais c'est parce que le chef était pas là donc on reviendra ». Non aujourd'hui c'est fini ça. C'est : on vient, y a pas de soucis, c'est bien ça prend une étoile, c'est très bien ça prend deux étoiles, il y aura peut-être une contre-visite. Il y aura deux visites parce que c'est une entreprise comme une autre qui a besoin de résultats, qui fait un bilan à la fin de l'année, qui fait un prévisionnel, qui fait des choses comme une entreprise comme la nôtre et aujourd'hui ils ne peuvent plus se permettre de faire dix passages dans une entreprise pour attribuer une étoile Michelin. Donc ça c'est comme ça, et comme j'ai dit à un collègue qui a perdu une étoile, il m'appelle et me dit « Je comprends pas » je lui réponds que je vais lui expliquer mais tout ça, qui me l'a expliqué ? Je suis allé chez Michelin, j'ai rencontré la patronne de Michelin et elle m'explique : « Vous savez Monsieur, il y a deux ans en arrière vos deux étoiles elles ont eu chaud » c'était à ce moment-là où je divorçais, j'étais pas ... pas la tête au travail. J'ai dit « Je le sais, vous savez je le sais. J'ai pas été là. Le soir à neuf heures et demi je m'en allais parce que j'avais pas envie de bosser j'étais emmerdé d'emmerdements, je pensais plus à laisser mon restaurant ouverts qu'aux étoiles Michelin. ». Parce que mes ex beaux-parents et mon ex-femme voulaient me faire fermer et me faire faire faillite ici. Donc j'avais d'autres soucis, mais je leur ai expliqué tout ça. Elle me dit « Oui je comprends ce que vous me dites M. X mais moi je vais vous expliquer une chose, c'est que moi j'ai une entreprise aussi et je peux pas prendre dix inspecteurs qui vont aller dix fois chez vous pour savoir si vous valez une fois deux étoiles, une fois trois étoiles, une fois zéro ou une fois une. ». Mais là quand elle me l'a dit j'ai très bien compris. Donc aujourd'hui je sais pertinemment que Michelin c'est une entreprise comme les autres et que quand elle planifie son inspecteur qui va à Toulouse, à Carcassonne, à Béziers et qui finit à Nice pendant une semaine et qui a un trajet à faire, si le mec il est passé chez vous je peux vous dire qu'il ne reviendra pas et si vous avez plus l'étoile c'est qu'à un moment... Il faut juste prier pour que Michelin ne passe pas à ce moment-là. C'est comme quand moi je prends l'initiative d'aller faire une promotion à l'étranger comme la semaine prochaine je ne suis pas là. Ben j'espère que mon sous-chef sera bon, j'espère que mon maître d'hôtel sera bon et puis si Michelin passe, j'espère qu'ils seront les meilleurs du monde. Maintenant je prends des risques. Vous savez quand j'ai posé trois millions d'euros ici j'ai pris des risques. C'est ma vie de prendre des risques. Mais après, une chose est sûre, c'est que c'est vachement important aujourd'hui d'accompagner les gens et d'aller plus loin et d'aiguiller parce que je trouve que c'est un métier qui est de plus en plus difficile parce qu'il y a de plus en plus de bons restaurants, parce que c'est ce que je vous disais tout à l'heure en arrivant, c'est que regardez, prenez des anciens guides, regardez il y a trente ans en arrière, prenez un guide d'il y a trente ans en arrière vous allez voir le nombre de restaurants trois étoiles qu'il y avait, deux étoiles puis une étoile et là vous allez comprendre beaucoup de choses, et puis vous verrez, moi je suis prêt à signer que dans vingt ans, il y aura cinquante restaurants avec trois étoiles, y aura deux cents restaurants avec deux étoiles puis il y aura mille restaurants avec une étoile parce que il y a de plus en plus

de restaurant c'est tout. Ce week-end je suis allé manger dans un restaurant, un mec à côté de Bellarlieu qui a acheté une villa qui a fait un truc d'anthologie, c'est magnifique, il y a huit tables, vous mangez dans des pierres tout ça, le mec est très bon cuisinier, son frère est très bon sommelier un jour ça chopera une étoile c'est sûr, c'est irrévocable, je lui ai dit « Dans un an ou deux t'auras une étoile ». Donc c'est tout ça qui permet de dire qu'aujourd'hui il faut accompagner les gens. Bien sûr qu'il y a des gens qui ferment, bien sûr qu'il y a des gens qui font des conneries. Aujourd'hui, encore une fois ce qui va très vite, c'est que vous pouvez être très bons pendant une année, vous faites trois mois de m**** pour une simple et bonne raison c'est qu'on vous coupe la route devant le restaurant, il n'y a plus aucun client qui rentre chez vous je peux vous dire que vous mettez en difficulté votre entreprise parce qu'on est toujours à flux tendu et sur un fil donc c'est compliqué. Mais à ce moment-là vous vous faites accompagner par un banquier et je pense qu'aujourd'hui, ça veut bien dire ce que je voulais pour conclure c'est la transmission. Ca aujourd'hui c'est important, mais c'est pas que la transmission de savoir-faire un œuf dur ou autre chose, la transmission c'est parler comme moi j'ai pris hier du temps pour parler avec mon ancien employé E. en lui disant « Écoutes E. c'est pas parce que tu n'as pas pris d'étoile que aujourd'hui ton restaurant va fermer. Ta femme faut qu'elle se remette de ça. » Ce que je lui ai expliqué par là c'est que, il y a quinze jours en arrière quand il me téléphone il me dit qu'il va monter une brasserie, il me dit qu'il va acheter un truc pour faire des chambres, il me dit qu'il va peut-être monter un plage l'été parce qu'il veut faire des ronds, je lui ai dit « Écoutes, essaies de prendre une étoile, essaies d'avoir un bilan positif à la fin de l'année et puis après déjà montes marche par marche, fais... Écoutes il y a dix ans en arrière je suis arrivé ici, j'ai fait le restaurant, quatre ans après j'ai fait l'hôtel, après j'ai fait une brasserie qui vient d'ouvrir, j'ai monté un concept de truc, je lui ai dit mais p***** vas-y tranquillement, poses, assis et après démarres mais fais pas tout d'un seul coup où tu vas tout noyer. La preuve c'est que tu voulais faire pleins de trucs » et là il me dit « Mon banquier il est pas d'accord pour me prêter un peu d'argent pour faire une brasserie à cinquante mille euros » je lui réponds « Ben non ton banquier il attend un bilan, il attend de savoir si tu vas prendre une étoile Michelin pour savoir si il pourra aller voir son patron en lui disant écoutez on va lui prêter des ronds parce que c'est un bon mec, il a déjà une étoile Michelin avec un an d'exploitation. Et aujourd'hui tu vois, t'es revenu en arrière parce que tu as pas l'étoile, c'est compliqué pour toi. » . Tout ça fait que il faut y aller gentiment et je pense qu'aujourd'hui la transmission elle est pas seulement culinaire, elle est de prendre du temps, parler des problèmes qu'on a tout patron c'est-à-dire l'hiver difficile, l'été c'est bien et on est de plus en plus saisonnier ça aussi c'est important, c'est tout ce côté-là qui est important.

Étudiant 1 : Est-ce que, peut-être juste pour finir parce que bon le service va commencer, quelques petites questions sur la législation, est-ce que vous pensez que la réglementation liée à la pénibilité au travail est une contrainte ?

M. P : Non c'est pas une contrainte, c'est un fait normal et il faut vraiment mettre des guides partout et des pare-feu partout parce que sinon on s'en sortira jamais. La seule chose qui est compliquée dans la législation c'est que c'est toujours les mêmes qui la respectent. Comme je dis sans arrêt, on vient vous emmerder vous dans la législation pour voir si vous l'appliquez parce que vous savez que vous êtes représentatif de cette profession. Ils vont pas allés emmerder un mec qui est dans un restaurant de

m**** et qui fait n'importe quoi, qui marque cassoulet maison alors que c'est du cassoulet en boîte qui arrive de... Tout ça, ça fait partie de la pénibilité du truc, ça devient pénible et malheureusement c'est toujours les grands qui sont mis à la tête du truc et on veut plus vous couper la tête vous qu'un mec qui fait... Maintenant ce qu'il faut aujourd'hui, c'est faire appliquer cette législation et dire « Ah ben je suis désolé Monsieur mais aujourd'hui pour ouvrir un restaurant ça serait bien que vous ayez au moins un CAP. » Voilà si on commençait déjà par là, ça irait sûrement mieux que... Je connais un mec là, il faisait la vidange de mon camion, et trois ans après il a un restaurant, des tatouages partout, bon j'ai rien contre les tatouages, mais maintenant il a un restaurant qui fait cent places assises. Pourquoi ? Parce qu'il le fait bien c'est complet, complet, complet. Et l'autre qui est cuisinier qui a choisi un autre concept, dans un autre endroit et qui marche pas bien, le mec il a fait des études pendant cinq ou six ans et lui il galère, il galère. Ca ça m'ennuie un peu mais bon qu'est-ce que vous voulez que je vous dise ? On peut pas en vouloir à tout le monde mais c'est un peu compliqué. Je pense qu'aujourd'hui, que la législation soit pour la pénibilité ou pour le truc, bah écoutez ça serait bien que ce soit appliqué surtout, c'est bien beau de mettre le... mais il faudrait que ce soit appliqué pour tout le monde.

Étudiant 2 : Est-ce que vous avez encore du temps chef parce que je veux pas trop...

M. P : J'ai encore dix minutes parce que après je suis obligé de filer à Castelnaudary pour un tournage.

Alors, par rapport toute la législation, le compte pénibilité, la retraite etc... Qu'est-ce que vous en pensez brièvement et qu'est-ce que vous aimeriez... Comment vous l'auriez fait différemment, qu'est-ce que vous aimeriez qui soit fait différemment au niveau de la législation pour notre métier ? Toujours concernant la pénibilité.

M. P : Après... Qu'est-ce que vous vous voyez qui pourrait simplifier et qui vous enverrait dans ce métier par exemple si vous aviez pas choisi ça ? Qu'est-ce que aujourd'hui vous dans cette législation, qu'est-ce qui vous gêne ?

Nous on est, comment dire, on n'est pas censés justement avoir d'avis, on est censés vraiment avoir l'avis de tout le monde pour ensuite faire une synthèse mais après on n'est pas... voilà on a que vingt ans

Étudiant 1 : Peut-être juste pour vous guider pour vous donner un exemple, au fur et à mesure de nos entretiens, on a déjà eu un professionnel qui nous a déjà dit que par exemple partir en retraite plus tôt pour les métiers de la restauration serait quelque chose d'envisageable, quelque chose qui permettrait justement d'attirer les gens qui ont peur de cette pénibilité ou qui ont peur de la difficulté du travail.

M. P : Ouai, alors moi je me suis toujours dit à soixante ans j'arrête. Voilà, parce que j'ai commencé à quatorze ans et je pense que j'ai fait ce que j'avais à faire. C'est même pas l'histoire de la pénibilité du truc, c'est de me dire : « Mon but c'est d'arrêter à soixante ans ». Parce que je pense que là vous passez un cap, j'espère que j'y

arriverais. J'ai quarante-sept ans aujourd'hui, j'ai encore treize ans et ça correspondra à tout ce que j'ai mis en place pour arriver au bout. Mais aujourd'hui je me dis : « Qu'est-ce que je vais foutre à soixante ans ? ». Moi ce que je vois dans l'idée de la retraite, je me vois pas arrêter de dire... oui bien sûr c'est compliqué parce qu'on s'investit beaucoup, parce qu'on travaille beaucoup. Par exemple pour dire... la législation nous dit cinquante-cinq ans vous êtes à la retraite. La retraite c'est quoi ? Moi je vois, j'ai un exemple de mes parents qui étaient artisans, qui étaient fromagers exactement, ils ont eu quatre enfants, ils ont travaillé pour eux, ils ont fait une belle baraque, ils travaillaient sept sur sept pendant presque trente ans et après les quinze dernières années étaient un peu plus tranquilles. Enfin plus tranquille, il y avait un jour de repos qui était obligé mais ils ont travaillé trente ans sept sur sept. Mon père se levait à six heures du matin, terminait à treize heures, reprenait vers quinze heures trente et terminait le soir à vingt et une heure. Les paysans amenaient le lait, c'est lui qui traitait, il faisait des morbiers et des comtés, il affinait, il faisait tout, le nettoyage. Ma mère vendait les produits que lui fabriquait pour la coopérative donc elle avait un commerce ouvert de neuf heures du matin jusqu'à vingt heures le soir. Et quand je discute avec mon père il me dit : « Tu sais quoi, on s'est retrouvés à soixante-cinq ans, à la retraite, tous les deux alors qu'on a vécu avec des gens tout autour de nous (parce que ma mère avait commerce, lui avait des employés tout ça, quatre gamins) donc on avait un monde tout autour de nous et d'un seul coup à soixante-cinq ans, du jour au lendemain, on s'est retrouvés dans une baraque qu'on ne connaissait pas, qu'on avait bâti il y a vingt-cinq ans en arrière et on s'est retrouvé tous les deux comme deux c*** ». Et moi je me rappelle que c'était très compliqué pour eux. Ma mère a failli faire de la déprime, mon père il savait plus s'il fallait qu'il reprenne du travail ou non parce qu'il s'ennuyait, ils s'engueulaient toute la journée alors qu'ils ne s'étaient jamais engueulés entre eux. Donc un moment donné c'est quoi ? Est-ce que la pénibilité c'est dire à cinquante-cinq ans j'arrête et je me mets à la retraite ? J'aurais un peu moins d'argent pour vivre parce que vous savez très bien que la retraite ça va être compliqué. Va falloir vous la faire parce que déjà moi je me la fais, tous les mois je m'en mets de côté parce que je me dis que ça va être compliqué. Donc un moment, ok, on dit aller, à cinquante-cinq ans on arrête en sachant que les gens, on vit de plus en plus longtemps quand même, je crois qu'on parle de soixante-dix-huit ou quatre-vingt ans, p***** c'est quand même long d'aller jusqu'au bout. Donc moi je me dis, quand les gens me disent : « Ouai Paul Bocuse il a 91 ans il est toujours là. ». Il est pas toujours là, il se lève pas le matin pour éplucher les carottes quand même, faut arrêter les conneries quoi. Oui bien sûr il est là, mais c'est son plaisir. Si demain, vous deux vous me dites ; « Vous savez quoi ? On va vous acheter ici. Par contre vous restez avec nous, vous nous accompagnez pendant trois ou quatre ans. ». Si à soixante-cinq ans j'ai deux jeunes qui me demandent de les accompagner, c'est-à-dire vous restez là de midi à deux heures, vous saluez les clients, vous venez avec nous, vous nous présentez tous les clients, on fait un contrat de management et je vous aide. P***** mais avec grand plaisir, voilà. Je vous dis pas que le samedi et le dimanche je vais être avec vous, je vais profiter avec ma femme et essayer de vivre. Mais le lundi si il faut que je vienne réceptionner vos marchandises parce que vous êtes en congés, mais avec grand plaisir. Voilà, ça je trouve que c'est un truc intelligent. Maintenant, si à soixante ans faut que je me retrouve assis sur le canapé à regarder la télé tous les soirs, ça va un peu m'emmerder, et je peux disjoncter. Maintenant la retraite, le problème de la législation c'est voilà, vous avez gagné tant, votre retraite ça va vous rapporter tant, si vous en avez une privée ça va vous rapporter un peu plus et puis si

vous avez un peu d'immobiliers et que vous avez vendu vous gagnerez votre vie parce que à la fin c'est comment je vais faire pour vivre à la retraite ? Ma retraite c'est ça (*le restaurant*) j'ai tout investi là-dedans, j'ai tout posé là-dedans, j'espère qu'aujourd'hui il y a quelqu'un qui viendra et qui m'achètera cet établissement ou qui me le louera que j'ai un peu d'entrée d'argent et que je puisse vivre. Maintenant je vous le dis franchement, si je peux continuer à travailler je le ferais, maintenant il n'y a rien qui va m'imposer à m'arrêter à soixante ans. Déjà à soixante ans je serais un peu plus soulagé, j'aurais un peu moins de crédit et je pourrais vivre le plus tranquillement possible. Maintenant c'est pas mon cheval de bataille de savoir si je vais m'arrêter à soixante ou à cinquante-cinq ans j'en sais rien. Une chose est sûre c'est que c'est pas très bien fait parce que j'ai travaillé pour les autres et la législation aujourd'hui elle est pas faite pour les gens qui travaillent elle est faite pour les gens qui travaillent pas. Maintenant je peux vous dire une chose c'est que quand vous avez des problèmes dans votre vie, c'est-à-dire vous faites un burnout ou un truc comme ça et que vous êtes patron parce que ça peut vous arriver, c'est un nouveau mot ça burnout, c'est à la mode, c'est que je trouve que le système social est tellement bien fait que vous pouvez pendant six mois essayer de rester un peu tranquille et repartir tambours battants donc on va pas critiquer ce système-là mais c'est vrai que j'aimerais bien en profiter un peu quoi. Je pense que j'ai tapé dans la caisse, j'aimerais bien profiter, même si je dis pas que j'en profiterais puis ça peut se terminer demain, je fais un AVC ici, je reste sur le carreau et puis c'est fini on en parle plus. Mais après franchement, arrêter à cinquante-cinq ans je ne pense pas que ce soit une bonne solution. Laissons le choix aux gens, si vous voulez travailler jusqu'à quatre-vingt-dix ans et ben travaillez jusqu'à quatre-vingt-dix ans, si vous pouvez, moi j'ai mon frère qui est policier, je sais qu'à quarante-huit ans je crois il sera en semi-retraite ou je sais pas quoi parce que il est allé combattre je ne sais plus où, il a de la chance, qu'il continue et après il va ouvrir une boîte de service sécurité. Voilà donc lui il a de la chance de pouvoir arrêter à quarante-huit ans c'est bien, mais après que chacun... Je pense que ce n'est pas un lien à la pénibilité du truc, je pense que c'est très bien, comme vous l'avez très bien à un moment dit, faites votre métier avec passion, si ça vous plait faites-le, si ça vous plait pas... Comme j'ai toujours dit, si la gastronomie ça m'emmerde, et ben je ferais autre chose, j'irais peut-être cuisiner dans un lycée ou machin et je ferais peut-être autre chose vous savez pas ce qui peut se passer. Peut-être un jour vous vous levez un matin et vous vous dites « P***** j'en ai plus envie je veux faire autre chose ». Surtout faites ce que vous aimez et faites ce que vous avez envie surtout.

Étudiant 1 : On va pouvoir conclure, donc selon vous, est-ce que l'étude de cette question est pertinente ?

M. P : Bien sûr, elle est pertinente et je pense qu'il faut se la poser tous les jours. Vous savez, tout ce dont on a parlé aujourd'hui, c'est exactement ce qu'on vit tous les jours quand on est cuisinier. Je me dis toujours « Pourquoi ? ». Posez-vous toujours la question pourquoi quand vous faites quelque chose, pourquoi ? Pourquoi on épluche une carotte ? Parce qu'elle a poussé dans la terre ou on peut peut-être la laver pour utiliser la peau parce que c'est une carotte nouvelle. Une carotte épaisse c'est compliqué. Pourquoi ? Posez-vous toujours la question pourquoi pourquoi ? Et un moment vous avancez. Pourquoi demain j'arrête d'essuyer les verres ? Je vais gagner du temps, j'aurais quelqu'un qui ne se blessera pas, il aura pas un arrêt de travail

pendant trois mois. Je pense qu'aujourd'hui c'est important et ça serait bien que les gens se le mettent de plus en plus dans la tête en se disant : « Je pense qu'il faut en tenir compte ». Après c'est toujours un problème d'argent, parce que à la fin, le nerf de la guerre c'est le pognon. Mais il y a des aides pour ça, par exemple moi quand j'ai mis l'osmoseur, le mec qui est venu m'installer l'osmoseur il m'a dit : « Écoutes tu montes un dossier à la CARSAT ». J'ai un audit qui est venu, le mec a constaté que oui on essayait beaucoup de verres parce qu'on avait des verres comme ça pour le vin, parce que c'était un restaurant gastronomique il a fait un constat et j'ai pris 50% d'aides, bon ça a été versé neuf mois après peut-être mais en attendant je les ai pris. Quand on vous dit : « Mettez les plans de travail sur un socle au lieu de les avoir sur pieds pour éviter d'avoir à aller nettoyer dessous », ben pour ça on devrait avoir une aide, quand vous climatisez une cuisine et que le mec vous êtes en pleine saison et qu'il est pas à 55° en train de travailler je pense que ça pourrait prendre une aide et une subvention. Tout ça fait, si vous avez pas de marches d'escalier et que le mec il est pas obligé de monter, redescendre, monter, je pense qu'il devrait y avoir quelque chose, c'est tout ça qu'il faudrait prendre en compte et essayer de mettre dessus en disant que voilà le mec il arrive, on lui lave son tablier, on lui lave son torchon, c'est tout c**, on lui met à sa disposition la lingerie, le machin. On lui donne sa veste, pas de marches d'escalier, climatisation, il travaille dans de bonnes conditions, à ce moment-là je pense que l'entreprise ou le patron devrait prendre un petit quelque chose et ça donnerait l'exemple à un autre. On prend un autre qu'on contrôle et on lui dit : « Aller faire un stage d'une demi-journée chez lui pour voir tout ce qu'il a fait pour que le personnel soit content. ». Je pense que ça serait important pour tout le monde, après si c'est faisable ou réalisable, ça c'est ce qu'on dit et ce qu'on entend.

Sinon, pour finir, de manière générale qu'avez-vous pensé de cet entretien ? Auriez-vous des questions à rajouter dans le déroulement de l'entretien, des choses qui vous semblent...

M. P : ... Vous avez choisi un beau sujet. Parce que la pénibilité c'est vraiment un truc important aujourd'hui. Je pense que c'est un beau sujet, à mon avis il y a beaucoup de choses à raconter.

Remerciements et prise de congé

**Entretien avec M.S, ancien directeur d'hôtel –
restaurant.
Cet entretien est anonyme, à la demande de
l'interlocuteur.**

Date de l'entretien : 02/02/17

Durée : 56'16"

Étudiant 1 : Adrien DASSONVILLE

Étudiant 2 : Paul BLAES

Monsieur S : l'interlocuteur

Étudiant :

Alors donc on va vous rappeler le sujet de notre projet, on va travailler sur la pénibilité au travail. Notre problématique ça serait comment utiliser la pénibilité au travail comme un outil de management. Donc comment s'en servir pour améliorer les conditions etc. pour au final, que l'entreprise soit plus productive, que les employés soient mieux dans leur travail. Pour commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter ?

Monsieur S :

Hum hum ...

Votre parcours professionnel, par exemple où vous travaillé actuellement et ce que vous avez fait pour en arriver là.

Alors donc euh ... M.S j'ai 51 ans, j'ai eu un parcours professionnel qui est exclusivement de l'hôtellerie restauration, pendant toutes mes années, que ce soit à l'étranger en Angleterre ou en France, plus particulièrement Paris pendant à peu près 25 ans, en région parisienne et Toulouse depuis euh ... Plus de 15 ans. Des métiers qui ont été cost-controler en restauration, adjoint de direction en charge de la restauration, adjoint de direction en charge de l'hébergement ensuite. Directeur d'établissement, d'hôtels allant de 6 à 120 chambres, et actuellement j'ai repris une affaire avec ma fille et mon gendre à Venerque sur un café/bar restaurant, où on travaille sur de la restauration dite ouvrière le midi et toute une activité bar/tapas, soirée concert, retransmission vidéo de matchs, évènementiel dans ce petit bar de village, depuis maintenant un peu plus de un an, 14 mois pour être précis. Voilà mon parcours, une grande partie de mon parcours a aussi été fait dans le groupe Accor, pendant plus de 20 ans sur les hôtels, essentiellement Mercure et énormément Ibis, que ce soit Paris, région parisienne ou ici sur Toulouse. Voilà, et pour en revenir à la pénibilité au travail dans ces domaines-là, je dirai que le leitmotiv il est « on peut comprendre la pénibilité du travail si on a exercé les métiers à qui on demande

beaucoup ». Donc c'est une première approche qui fait qu'on peut comprendre la pénibilité du travail, après il y a la rentabilité qui viendra en ligne de compte.

Alors nous on va se concentrer sur la pénibilité en restauration parce que vous avez déjà beaucoup travaillé en hôtel à ce que l'on a pu voir, comprendre.

Alors on a divisé l'entretien en trois parties. Dans un premier temps la pénibilité au travail, ensuite son impact sur les métiers, ensuite les ressources humaines en tant que manager, alors plus en tant que manager pour vous, et ensuite la législation, alors en quatre parties pardon. Donc la pénibilité au travail : qu'est-ce que pour vous la notion de pénibilité ?

La pénibilité, pour moi la notion principale elle est euh ... Lorsque l'on force quelqu'un à faire quelque chose qui n'est pas forcément dans sa nature, ou qui n'est pas dans ses compétences. Et je dirais qu'un métier où il n'y a pas de pénibilité, que ce soit la restauration ou hors restauration, y en a toujours, après c'est un degré de pénibilité qu'il va falloir prendre en ligne de compte. Dans des métiers dans l'hôtellerie dans lesquelles j'ai travaillé, certes y avait des métiers qui étaient certainement plus pénible que d'autres euh ... Je pense particulièrement aux femmes de chambre, ou aux personnes qui travaillent la nuit, même si l'activité physiques de la nuit n'est pas forcément importante, mais les créneaux horaires différenciés sont toujours un peu compliqués. Donc c'est aussi une base de pénibilité euh ... Mais euh ... Il nous faut ces métiers de toute manière, après ça dépend de comment on les encadre, ont les aident à ce que ça se passe le mieux possible. Mais euh ... Pour moi euh ... On fait déjà quelque chose par contrainte, la pénibilité elle est déjà nettement accentuée. Donc si on n'est déjà pas bien dans son travail c'est déjà une bonne chose. Après pour éviter cette pénibilité y a plusieurs pistes possibles euh ... Eviter quotidiennement les mêmes gestes, de faire un peu de ... Alors c'est pareil vous en avez souvent parlé de polyvalence et de poli-compétences en étant sur plusieurs métiers, ben voilà déjà un jour on va faire un métier et après un autre, ce qui permet en fin de compte de euh ... Changer un peu ses travaux du quotidien et que ça le rende le moins pénible possible. Mais ceci étant, comme je le dis souvent, on a beau avoir les meilleurs commerciaux du monde, les meilleurs réceptionnistes du monde, si on n'a pas des femmes de chambre pour faire les chambres euh ... Ça sert à rien, il nous les faut, donc on sait que c'est un métier pénible, et que c'est un métier peu rémunéré et que c'est un métier compliqué mais il nous faut des gens pour faire les chambres et je pense que c'est un métier, LE métier le plus pénible. Après, pour bien le comprendre, il faut l'exercer, il faut le faire, et en tant que manager c'est la meilleure des choses, c'est de faire ces métiers là pour les comprendre, pour pouvoir après expliquer aux femmes de chambre, comment bien faire un lit, comment faire un lit sans se faire mal, après on est par derrière elles ou eux tout le temps, pour les voir exécuter les bons gestes, les gestes qui peuvent améliorer son état de santé. Donc eux pour en revenir à la restauration, ben c'est pareil, il faut passer par ces métiers-là, les comprendre, les exercer et savoir aussi avoir ce côté formateur en ce qui concerne les gestes et postures. Ça existe partout ces stages, donc les utiliser, les expliquer. Après, comme je dis souvent on n'est pas à la place de la personne, on a beau lui expliqué que c'est mieux de plier les genoux que de plier le dos, euh ... S'il ne le fait pas à un moment donné c'est pour sa future santé, après la problématique c'est que la pénibilité se transforme en accident du travail et là c'est toujours l'entreprise qui en pâtit et qui en paye les pots cassés don euh ...

Donc pour rebondir sur ce que vous avez dit euh... Vous avez déjà dû être confronté à cette pénibilité ...

Bien sûr ...

Et dans quelles circonstances ?

Alors vraiment les métiers de ... Alors, ayant travaillé plus dans l'hôtellerie restauration c'est vrai que ces métiers-là, de femmes de chambre ... Sont des métiers où le physique en prend beaucoup, plus que sur les métiers dit en salle, puisque de plus en plus on améliore euh ... Par exemple c'est tout bête mais... Avant rien que pour dresser une table on mettait un molleton, une nappe, une sous nappe etc ... On avait déjà des éléments qui faisaient qu'il y avait la répétitivité du travail etc ... Aujourd'hui, et dans la plupart des lieux de restauration, ces produits-là n'existent plus, donc vous avez des assiettes qui sont moins lourdes, vous avez des distances qui sont plus courtes, vous avez des choses comme ça qui sont donc euh ... Je dirais qu'on a amélioré un certain nombre de métiers dans le quotidien euh ... Au niveau pénibilité et y en a d'autres où il y a encore du travail à faire donc euh ... Quand on y est confronté à ça ben oui ... Comment expliquer à ces femmes de chambre que justement euh ... Peut-être que si elles faisaient pas femmes de chambre tous les jours, on pourrait leur amener d'autres métiers, des métiers complémentaires pour couper des fois la journée, certains le veule d'autres ne le veulent pas, certains sont attachés à leur créneau horaire, certains à leur travail. Après y aussi faut être réaliste euh ... Des fois des non-connaissances, ne serait-ce que de lecture ou d'écriture qui bloquent ces personnes-là dans d'autres métiers et elles en sont conscientes et ne veulent pas aller plus loin même si on les accompagne dans des formations, dans des aides, des possibilités comme ça. Et c'est aussi des métiers où des fois ben la main d'œuvre elle n'est pas pas chère, elle est réglementée donc elle est dans la loi, mais des fois elle est peu qualifiée et euh ... C'est toujours un peu compliqué de l'amener sur d'autres métiers. Donc euh ... Cette pénibilité on en prend conscience oui, maintenant il faut essayer de répartir les tâches pour que ce ne soit pas toujours la même qui fasse peut-être les chambres ou le travail qui est le plus pénible mais qu'il soit dispatché dans le temps. Et puis bah voilà, ces fameuses formations gestes et postures à faire, ces fameuses explications, ces conditions de travail, tout ce qu'on peut améliorer c'est un plus, après euh ... Si on a les moyens oui, si des fois on a pas les moyens euh ... Ou qu'on ne se donne pas les moyens mais bon ça c'est encore un autre style de management ...

Alors je vous ai parlé de formation et de stage, est-ce que vous-même vous avez participé à une formation sur la pénibilité que ce soit physique ou autre, euh ... Est-ce que vous avez reçu une formation, est-ce que vous en avez donné ?

Alors euh ... En ce qui concerne les formations euh ... Et étant dans un groupe où il y avait énormément de formation, donc euh ... Participer oui, faire participer un certain nombre de collaborateurs ça faisait partie déjà des règles du jeu, en gros chaque personne avait au moins une formation par an, sur son métier ou un autre métier qu'il voulait découvrir. Don la plupart avaient ces formations « gestes et postures » euh ... « gestion des risques » euh ... Tout ça, qui sont liées à leur métier. Pour y avoir

participer oui, parce que généralement en tant que manager on participe aussi à pas mal de formation, ne serait-ce que pour les connaître les découvrir, puis euh ... Les accompagner au niveau de ses employés, lorsqu'eux le font aussi. Donc oui toutes ces formations on les a faites, elles amènent un plus, elles amènent pleins de choses de bien, après il faut chasser les habitudes que peuvent avoir certaines personnes dans leur métier euh ... Une chose qui n'a strictement rien à voir mais par exemple, y a des euh ... Le réflexe de la femme de chambre quand elle rentre dans la salle de bain, vous savez le réflexe (il mime le fait de tirer la chasse d'eau) ... 9 fois sur 10 la première chose qu'elles font c'est tirer la chasse d'eau ... Sans regarder ... Pourquoi ? A votre avis ?

Pour s'éviter de mauvaises découvertes ?

Voilà ! Sachant qu'à 99.9% des fois, il n'y a rien ! Parce que le client l'a fait ! C'est ce que l'on appelle pour moi un réflexe de femme de chambre. Lorsque je leur ai expliqué un jour à ces femmes de chambre, après les avoir observé, que euh ... C'était tout bête mais que sans soulever le couvercle pour regarder, si on allait être déçu ou pas, et bien on se rendait compte que euh ... D'un mois sur l'autre on pouvait avoir des économies énormes, de chasse d'eau, de litre d'eau consommé. Quand vous avez un hôtel qu'a 80 chambres, qui est complet, et qui a une chasse d'eau à peu près à 7 litres, donc 8 fois 7, 56, ça fait 560 litres d'eau seulement par réflexe ... de perdu. Voilà, ça va très vite, et on peut faire énormément d'économies sur des habitudes. Donc là je parle d'un réflexe mais c'est pareil sur la pénibilité du travail. Lorsque la femme de chambre ou lorsque dans n'importe quel métier on fait un faux mouvement ou on fait quelque chose qui est ... dont on sait que le corps va en pâtir, peut-être pas tout de suite mais dans 10, 15, ou 20 ans, c'est d'essayer d'abord de former à ne pas faire ce geste-là, d'expliquer les conséquences et que la personne en prenne conscience, mais vous pouvez pas forcément être tout le temps derrière cette personne. Et si 9 fois sur 10 on dit à la personne « attention à ton dos », « plie tes genoux c'est pour toi plus tard », c'est vrai quand on a 20, 25 ans, 30 ans, on va se dire « c'est sympa c'est bon ». Quand on commence à en avoir 50, 60, le corps il s'en rappelle et euh ... « Ah mince on me l'avait dit ça », et c'est trop tard ... Donc cette pénibilité oui, mais vous ne pouvez pas forcer non plus la personne à faire le bon mouvement à long terme quoi, c'est pas non plus un motif de licenciement parce qu'elle fait pas le bon geste ... Mais c'est malheureusement souvent un motif d'accident du travail oui ... Alors là je vais être le mauvais patron, le méchant patron, qui se dit « Ah ouais, on les forme à éviter un geste, et derrière elles font ce geste là et elles ont un accident du travail, et donc ça rentre en ligne de compte de mes accidents du travail, je dois continuer à la payer, continuer à avoir ses congés payés, continuer à avoir son salaire, alors que je lui ai expliqué qu'il fallait pas avoir ce geste-là » ... A quel point on peut des fois être énervé de dire « la personne est en accident du travail alors que quelque part – la je vais être le méchant patron – elle a peut-être fait une faute professionnelle, puisque je l'ai formé à ne pas faire ce geste-là », donc elle est où la limite ? Mais là je ferme le débat, je sais que c'est enregistré (rires) et que j'ai pas droit forcément de le dire ... Mais des fois j'ai pu le penser, parce que, on forme quelqu'un à ne pas faire ce geste là et qu'elle le fait et a un accident du travail ... Et donc en fin de compte qu'est-ce que ça fait ? Ça en pâtit pour le reste de l'équipe, qui des fois se retrouve avec une charge de travail supplémentaires, pendant quelques heures voire quelques jours, à cause, bah de ... Faux gestes, de mauvais gestes ... Donc oui la conscience de la

pénibilité du travail elle existe dans toutes entreprises euh ... Après il faut aussi donner les moyens d'éviter ou d'accompagner pour que bah de temps en temps euh ... Lorsqu'on a une livraison et qu'on nous livre des futs de bières de 30L et bah euh ... Dire ok le livreur il l'a déposé là dans l'entrée, je vais attendre que mon collègue arrive, puis on va le faire à deux, au lieu de le prendre tout seul, parce que ça fait une charge qu'est plus facile à déplacer. Voilà, c'est tout ça. Après le fut de bière faudra toujours le déplacer, donc euh ... Si ce n'est pas l'un c'est l'autre, c'est pas le livreur qu'est sympa qui vous l'amène dans la réserve, qu'est-ce que vous faites ? Donc il faudra bien à un moment donné faire ... Faut en prendre conscience, après c'est qu'est-ce que l'on met comme moyen mais, on pourra pas toujours déplacer le fut de bière sur un tapis roulant jusqu'à la réserve quoi ... Don euh ... Voilà.

Considérez-vous que les conditions de travail de votre métier soient un sujet tabou entre le personnel et la hiérarchie ?

Elles sont taboues entre le personnel et la hiérarchie s'il n'y a pas de communication. Dès que vous avez de la communication, dès que vous avez une possibilité de discours possible, dès que vous avez les entretiens annuels obligatoires mis en place euh ... Vous avez la possibilité de vous exprimer avec les élèves euh ... Avec les employés, de laisser les employés s'exprimer aussi à vous. Mais si vous fermez le dialogue bah oui, là il n'y a plus de discours et là la pénibilité y arrive et les accidents ont y arrive. Mais euh ... Après c'est aussi faire prendre conscience qu'à un moment donné, comment on fait ? Et c'est aussi en demandant des fois les solutions au niveau des employés, que l'on a des fois des bonnes surprises, parce qu'ils ont des fois les solutions, des fois ils ont la prise de conscience de se dire « Ah ok ce n'était pas possible et puis il faudra qu'on fasse avec et puis on en est conscient », mais euh ... De retourner un peu le problème en le partageant avec un grand nombre de personnes, bah des fois on trouve ensemble des solutions ou on fait prendre conscience à un moment donné que ouais le travail il est fait comme ça et quoi qu'il en advienne si je suis serveur la pénibilité ça va être à un moment donné la position debout, la position de marche à longueur de temps entre le point de cuisine et le point de salle, qu'est-ce que je fais d'autre ? A la rigueur si je ne suis pas content je peux demander, si ça correspond pas à vos attentes, je vais pas tout changer tout modifier dans le métier d'une personne, mais aussi est ce que vous êtes fait pour ce métier, il faut aussi être cash des fois ...

Donc selon vous quels sont les principaux facteurs qui cause une pénibilité ? Vous avez parlé du facteur physique ...

Il y a le facteur physique, le facteur formation, il y a le facteur application, il y a le facteur euh ... Malformation d'un outil ou de quelque chose, je veux dire c'est tout bête mais euh ... Si ça peut-être une pénibilité ... On va prendre un exemple concret au niveau de la salle : il y a eu à un moment donné énormément de ... d'assiettes qui ont été créés en ardoise. C'était la mode, il y a 7, 8 ans, ils mettaient que des assiettes en ardoises donc euh ... c'est des assiettes qui sont très lourdes. Et elles ont un autre problème c'est que les assiettes pour qu'elles soient solides, elles sont en un bloc, ça ne peut pas être de la reconstitution, parce que l'ardoise sinon elle se casse. Mais qu'est-ce qu'il se passait dans les premiers temps c'est que les ardoises elles étaient nues comme ça (il mime le geste de l'ardoise sur la table), elles étaient posées sur les

tables, et don euh ... déjà ça pèse lourd, et en plus, ben vous pouvez pas les attraper, une fois qu'elles sont sur la table ça devient un problème. Donc, ben ils ont réfléchis, soit au bout d'un moment ils rajoutaient des sortes de petits pieds ventouses ce qui faisait que ça permettait de la lever ect ... mais voilà, des fois c'est simplement on a une bonne idée, on a envie de créer quelque chose de sympathique, mais euh ... beh derrière soit on aboutit pas sur le truc, ou soit on ne sait pas expliquer comment utiliser le sens de l'ardoise parce que des fois y a un côté qui est plus facile à attraper que l'autre donc il suffit de tourner l'assiette - quand on peut la retourner - ou alors c'est sûr que si on met une ardoise sur une table avec une nappe, pour l'enlever c'est la croix et la bannière quoi ... si elle n'a pas de petits pieds ou quelque chose comme ça ... Donc moi je dirais que les causes elles sont multiples, dans la mauvaise fabrication, dans la mauvaise formation, dans la mauvaise explication, il y a pleins de facteurs ... Après, je dirais que quand un employé s'exprime sur quelque chose qui ne va pas c'est que déjà il en prend conscience sur certaines choses. Après, en tant que manager avec le temps, y aussi l'expérience, si on vous amène une nouvelle idée, et de l'avoir déjà vécu des années en arrière sur un autre système ou sur un autre domaine, vous en connaissez déjà les avantages et les inconvénients. Donc la pénibilité vous l'anticipez déjà en disant « ouais ça c'est une bonne idée mais la contrainte elle va être là, est ce que dans l'équipe ça pose un gros problème ou pas ? » et puis des fois on se dit que c'est plus contraignant que intéressant et intelligent cette idée-là donc on l'abandonne, ou à l'inverse « okay je connais les contraintes elles ne sont pas si compliquées que ça ou en tout cas j'ai l'équipe qui faut pour surmonter cette contrainte donc autant l'utiliser quoi ».

On va passer à l'impact sur les métiers, l'impact de la pénibilité sur les métiers. Donc selon vous, la façon de manager impact-elle les conditions de travail ?

Bien sûr ! Parce que euh ... Je vous dis s'il n'y a pas de dialogue, si il n'y a pas de concertation, si le style de management c'est « marche ou crève puis si tu es pas content tu te casses », c'est sûr qu'à un moment donné euh ... On s'en rend compte dans le nombre d'accident du travail, on va s'en rendre compte au niveau du turn-over des équipes, et euh ... Je dirais qu'un client qui arrive dans un lieu qu'il apprécie, qu'il aime, et qui se rend compte que tous les dix jours y a un nouveau serveur ou un nouvel employé euh ... Je suis pas sûr qu'il reviendra très longtemps, ils aiment aussi la stabilité, la confiance, il aime être connu, reconnu, et euh ... Un turn-over c'est aussi une explication qu'à un moment donné, soit il y a des conditions ou de la pénibilité qui n'a pas forcément été expliquée dans le contrat de travail ou dans le recrutement. Plus on va être clair dans un recrutement, plus la pénibilité elle va être acceptée. Si elle est expliquée dès le départ, lorsque vous employez ou recrutez quelqu'un sans lui expliquer un quart de la pénibilité de son travail, parce que vous voulez recruter à tout prix, il va le découvrir, et donc ça risque d'être à un moment donné une problématique. Plus vous allez être clair, plus vous allez expliquer à la personne que vous voulez recruter, quelles sont ses tâches, quels sont ses domaines, quels sont ses impondérables euh ... Si vous recrutez quelqu'un et que vous lui dites « je suis désolé mais moi dans ton planning tu feras que les soirs » avec une pénibilité de faire que les horaires du soir, c'est ça, moi je suis clair dans le contrat, « c'est que les horaires du soir que tu vas faire, donc je ne te recrute pas en tant que serveur, ou cuisinier, je te recrute en tant que serveur ou cuisinier avec un contrat horaire qui sera du soir, donc tu en es conscient », voilà ... Beh si c'est cartes sur table, si c'est clair, net et précis, la

personne elle va dire « bon ben okay le poste m'intéresse mais je veux travailler du matin » et elle sait que c'est que pour le soir donc euh ... Soit le poste l'intéresse ou soit le poste l'intéresse pas parce que la personne est consciente qu'il y a une pénibilité et elle ne le prend pas. Si vous lui dites « je vous embauche et puis moi ce que je cherche c'est un serveur » et qu'à la fin elle voit son planning et que 365 jours par an elle fait que du soir, si ce n'est pas ça qu'elle recherchait ben c'est sûr que la pénibilité elle était cachée, elle était pas informée, et donc plus vous allez être clair, plus ce sera plus facile aussi, et donc la personne entre guillemets acceptera cette pénibilité et euh ... En prendra conscience quoi ...

Pensez-vous que la pénibilité aujourd'hui a une influence néfaste sur les métiers de la restauration ?

(Longue réflexion) Bien sûr qu'elle en a parce qu'aujourd'hui y a des gens qui aimeraient gagner beaucoup d'argent et pas beaucoup travailler. Donc ça euh ... Je dirais qu'à l'inverse, il faut être réaliste, y a un grand nombre d'émissions de télévision qui sont ... Style les « Top Chef », les « Master Chef » et je sais plus quoi trop ... Qui on refait découvrir ce métier-là. Et pour en avoir discuter avec un certain nombre de professeurs dans les écoles hôtelières, a redynamisé et a reboosté un peu le secteur de la cuisine et de la restauration. Don euh ... Je pense que les gens sont conscients aujourd'hui que c'est un métier où l'on est plus debout qu'assis, que l'on a des horaires décalés, et que le samedi ou le dimanche c'est un jour comme un autre et voilà ... Je pense que les personnes en sont conscientes, maintenant oui, si c'est pour faire 35h euh ... 30 heures de travail payées 35 et travailler des 10 heures à 17 heures bah ... ça va être compliqué. Donc le métier ne changera pas quoi ... Mais ce sont des métiers où en tout cas l'on trouve du travail donc par les temps qui courent, ce sont aussi des métiers où les gens peuvent se retourner pour retrouver du travail. Donc la pénibilité on en est conscient dans ce métier-là. On sait qu'on est dans des positions debout, que ce soit en cuisine ou en salle, sur des longues journées, que ce sont des métiers physiques, oui euh ... mais y a des gens qui aiment ça ! Des gens qui aiment ces métiers où justement ça bouge, où il y a le coup de feu, et par expérience le meilleur moment d'une journée ce sont les moments où euh ... Il y a cette adrénaline, ou finalement ces moment-là c'est le côté très agréable de la chose mais euh ... Après on peut prendre d'autres cas hein ! Y a des gens qui veulent travailler à tout prix dans le nucléaire donc c'est aussi pénible, c'est aussi les risques donc euh ... La mauvaise presse, la bonne presse ... Elle l'a été plus dans le passé, je trouve qu'aujourd'hui que c'est un métier style euh ... Y avait cette image de métier négatif, c'est-à-dire « oh bah si tu ne fais rien tu seras serveur », donc ça faisait vraiment dire euh ... Il y a 20 et 30 ans « si tu ne fais rien tu seras balayeur ! », c'était la honte totale ! Et après c'est devenu « si tu ne fais rien tu seras serveur », c'est devenu des métiers de honte ! Aujourd'hui je pense que c'est plutôt des métiers où justement par ces émissions, par la notoriété des grands chefs français aussi, et puis cette envie, cette mode un petit peu que les gens aiment bien retravailler, ou aiment bien le côté de l'art culinaire, de plus en plus, ce ne sont pas de métiers nobles, mais ne sont plus des métiers de fainant que si tu fais rien dans ta vie tu feras ça quoi.

Alors on a parlé un petit peu du recrutement, du coup est-ce que vous pensez que la pénibilité elle impacte sur la gestion des ressources humaines ?

Ben oui !

Notamment sur le recrutement ?

Oui oui ! Mais euh ... Bien sûr ! C'est pour ça que dans certains métiers y a eu des reconnaissances de pénibilité au niveau du travail, compensées par, soit des heures de récupération, soit des charges de travail allégées, soit des primes supplémentaires. Je sais que par exemple, là où je travaillais avant, une des pénibilités était entre autres le travail de nuit. Bah celui-ci a été reconnu avec une prime de nuit, donc on mettait une prime supplémentaire parce que la personne travaillait de nuit. Elle faisait entre guillemets le même travail qu'un réceptionniste de jour, mais le fait de travailler de nuit lui octroyait une prime ... Bon ... Donc oui c'est une prise de conscience lors du recrutement mais je vous le dis, si on est clair dans son recrutement, si on est clair dans sa communication dans le recrutement, si on est clair sur l'explication des tâches qui est demandé à la personne, on ne voile pas et on ne cache pas le problème de la pénibilité. Si aujourd'hui on dit à une femme de chambre « aujourd'hui vous avez à faire X chambres par jour, ce qui considère à enlever les draps, à en remettre des nouveaux, à nettoyer la salle de bain, à passer l'aspirateur, à faire les poussières etc... », voilà vous lui avait expliqué les tâches. Après, la prise de conscience totale du métier elle est liée aux phases d'observation et aux périodes d'essais. Parce que si vous dites à la personne « bon vous allez être amené à défaire un lit et à refaire un lit » bon ok, je le fais à la maison « ouais tu le fais tous les jours ? En changeant les draps tous les jours ? », ah bah non je le fais une fois par semaine, par mois, par trimestre peut-être (rires), « là c'est tous les jours que tu vas le faire ». Donc c'est pour ça qu'il y a les périodes d'essai, pour que la personne elle se rende compte de la charge de travail en disant « vous avez vu ce que vous me demandez, et je dois le faire X fois par jour, pour un certain contrat, et ça 5 fois ou 6 fois par semaine ? Fois 45 semaines par an ? », beh ça ça s'appelle le rythme de travail, la période d'essai, qui permet aux deux de se rendre compte. Faut se rappeler que la période d'essai c'est pas que l'employeur voit si la personne est apte, c'est aussi voir si la personne qui est employé dit « en fin de compte on m'a expliqué les conditions de travail et je constate que je suis pas fait pour, ou que je n'y arriverais pas ». Donc la période d'essai elle est faite pour les deux parties, faut pas l'oublier ! Mais je suis conscient que pour tout ce qui est du recrutement, plus on est clair, plus on explique, plus on dit la vérité, moins on a de surprises après dans le travail en lui-même. Donc ça devient une problématique au niveau du recrutement bien sûr.

Selon vous, quels seraient les impacts d'une amélioration des conditions de travail sur les employés ? Les impacts par exemple sur le plan professionnel pour l'employé ou sur le plan personnel, si on améliore les conditions de travail ?

Beh plus vous allez améliorer les conditions de travail d'un employé, plus vous allez améliorer sa satisfaction à venir travailler et entre guillemets sa durée dans le temps. Faut être réaliste, y a des métiers où avant, je regardais encore un reportage y a deux jours, sur les mines de charbon. Quand vous regardez comment on travaillait au 19ème siècle, la mine de charbon, c'était à la main, puis après on est arrivé dans la robotisation, puis après on les a fermés, parce que c'est devenu autre chose. Mais c'est sûr que le jour où on va mettre des robots à la place des femmes de chambre pour

faire les lits, la pénibilité on l'aura géré, c'est le côté extrême. Maintenant on peut limiter la pénibilité en améliorant les quotidiens et les fonctionnements des femmes de chambre, ou d'autre métier. Mais après c'est quel est le cout que l'on investit par rapport à son retour sur investissement. Dans certaines chaines hôtelières, avant on mettait un drap en dessous et un drap au-dessus et donc vous aviez deux fois la manipulation. Donc après on est venu sur les couettes, et on s'est rendu compte que les couettes c'étaient sympa mais que c'était un travail arasant que d'insérer les couettes à l'intérieur d'une housse de couette. Donc on a regardé comment améliorer ça. Donc des ouvertures sur les côtés qui se sont créés, certaines où vous avez des systèmes d'attache qui se sont rajoutées pour pas perdre de temps, y a certain établissement qui travaille avec des draps au lieu de faire 2 mètres de long classiquement ils font 4 mètres de long et donc vous avez qu'une seule manipulation à faire au lieu de deux. L'amélioration faite au quotidien a pour but d'améliorer les conditions de travail, donc moins d'accident du travail et certainement plus de satisfaction au niveau personnel, voire moins de turn-over. Donc c'est aussi plus vous allez améliorer une condition de travail plus vous allez avoir dans votre effectif un personnel content et stable. Des fois c'est des décisions stratégiques, c'est se dire « on a un problème sur notre centre de production on a un personnel qui change tout le temps, qui ne reste pas, pourquoi ? ». Donc si on améliore cela, plus de satisfaction, le personnel qui a envie de rester, et donc au final satisfaction client. Ce n'est jamais bon pour une entreprise de se rendre compte que son personnel ne reste pas, c'est qu'il y a un souci. C'est que pour certaines entreprises les conditions de travail sont insupportables. Donc on le voit à travers les reportages, dans pleins de métiers, y a même des morts par rapport aux conditions de travail, soit liés au travail, soit par des suicides, des pressions, des burn-out ... Donc plus on améliore les conditions de travail, plus on a de chances de garder son personnel, si c'est le choix de la maison ... Apres des fois le choix de la maison c'est de ne pas garder son personnel, aussi ...

Donc on va passer à la dernière grande partie. Ça se tourne vers la législation, que pensez-vous de la réglementation liée à la pénibilité au travail ? Est-ce que pour vous c'est une contrainte à respecter, en tant que manager ?

Alors c'est sûr que quand on a vu y arriver ça dans nos exploitations et il y a quelques années en disant « voici tous les points etc ... » c'est encore une charge de travail supplémentaire. Aujourd'hui et par expérience, moi j'ai eus de la paperasserie supplémentaire et je n'ai pas forcément vu d'avancée pour les employés. Je n'en vois pas non plus la conséquence sur l'accès plus ou moins rapide à la retraite pour certain métier. Donc pour moi c'est une charge supplémentaire de travail pour les managers ou adjoint-manager, à ouvrir le parapluie pour éviter tous les problèmes et finalement aujourd'hui, à la fin, ne pas voir réellement les résultats de la législation, on a créé un cadre mais voilà ... Y a rien pour le contrôler, pour le mettre en place, pour l'accompagner ... C'est du coup plus une charge qu'autre chose, et je comprends qu'a un moment donné, un grand groupe il peut mettre ça en place, après une petite entreprise non, c'est le cadet de ses soucis ...

Donc justement pour vous qu'est-ce qui aurait du être mis en place ?

Plus accès sur améliorer les conditions de travail et non pas prendre conscience de la pénibilité. C'est-à-dire que faire disparaître certains matériaux parce que ils sont

dangereux est plus intelligent que de dire que tel métier dans des conditions de travail est reconnu plus pénible qu'un autre, si dans un métier vous dites à un serveur ta pénibilité elle est reconnue sur le fait que tu es en position debout pendant X heures par jour, mais vous êtes dans un établissement où il a moins de déplacement à faire, comment vous prenez ça en compte à un moment donné ? Après c'est travaillé sur la prise de conscience que ces métiers là on ne peut pas les exercer trop longtemps ... Y a un âge de départ à la retraite soit, il est plus intelligent de dire qu'il y a un nombre d'année pour le travail et qu'après on a rempli sa mission par rapport à ça. Y a des gens qui ont commencés à travailler à 15 ans, et d'autres à 30 ans ... Donc y a une différence du temps d'activité et pénibilité. La prise en compte de la pénibilité on en prend compte après plusieurs années travaillées. Après ça peut dépendre aussi du corps de métier, c'est mettre une échelle de valeur métier par métier. Est-ce qu'un métier de secrétaire médicale et un métier d'infirmière sont aussi durs ? Y a des conditions différentes, les positions, les horaires etc ... Donc je pense que ça c'est plus intelligent que de remplir des papiers. On remplit des papiers sans en faire grand-chose derrière ... Après un certain nombre d'années, prendre conscience que certains métiers sont plus pénible que d'autres ... La législation elle existe, elle est là. Je pense que c'est plus une contraintes qu'autre chose pour pas mal d'employeur, et je n'en vois pas les bénéfices pour les employés...

Est-ce que sur le cadre législatif, on a une question sur le document unique. La rédaction d'un document unique issue d'un dialogue entre employeur et employé permet de réduire la pénibilité ?

Oui mais c'est surtout la prise de conscience. Ce document unique d'évaluation des risques, en plus il est à remettre à jour et à rédiger de nouveau tous les ans. Il faut se poser les bonnes questions. Là où je travaillais avant, ce document je le donnais chaque années a une personne différente pour qu'il fasse lui-même l'évaluation de ce document-là, pour qu'il prenne conscience qu'il était dans un établissement avec pleins de métiers, et ça permettait d'avoir un œil différent et de dire « lui le voit comme ça et moi comme ça », et le confronter après. Voir comment il le ressentait. Ce document à au moins le mérite d'exister pour mettre des mots sur les choses. Donc c'est une bonne chose. D'une bonne utilité. Si ce n'est qu'on en fait quelque chose. Si chaque années on a la même récurrence au même endroit il sert à rien. Chaque années zéro récurrence y a pas de raison que ça existe mais qu'il y est toujours les mêmes récurrences ça devient compliqué au bout d'un moment ... Il faut améliorer les choses qui sont améliorés et ainsi de suite ... Plus on le fait faire par des personnes extérieures, plus on a une photographie réaliste. Après c'est le moment de faire une formation, une réunion, et de se rendre compte qu'il y avait quelque chose qui ne tournait pas rond au quotidien. C'est encore un document qui est relativement léger à utiliser.

On parle aujourd'hui dans l'actualité politique du compte pénibilité. Est-ce que vous pensez que la politique autour de la retraite est adaptée ?

Ben non ! Pour moi il faut partir à la retraite à partir d'un certain nombre d'années. Il faut peut-être réévaluer les années de cotisations en fonction de la pénibilité pour les métiers compliqués. La justesse elle est là-dedans. Il faut être réaliste, quand on

regarde l'âge moyen des décès d'un ouvrier, d'un cadre supérieur etc on se rend compte qu'il y a quand même des disparités quand même importantes. Ils vivent moins longtemps ... Tout au long de sa vie, entre les revenus et justement les charges de travail, ça ne sera pas les mêmes. Moi je serai plus sur un calcul de la retraite avec les années cotisées. Moi je pense qu'il y a des fois des choses qui ne sont pas normales, il faut étudier plus chaque métier. Calculer la retraite de chaque personne selon la pénibilité de leur travail. La charge de travail qu'elle soit dure ou pas dure, ce n'est pas la même pour tout le monde ...

Pensez-vous que la pénibilité dans les métiers de la restauration est une fatalité immuable ?

Non rien n'est fatalité, ça fait partie du métier ... Y a d'autre plaisir. Dans tous les métiers il y a du plaisir et de la pénibilité. Si on choisit son métier par contrainte, oui il n'y aura que pénibilité. Mais je pense que dans tous les métiers, si vous y allez avec plaisir, la charge de travail et la pénibilité sera différente et les conditions de travail seront différentes. Si vous vous sentez utile, vous verrez que la santé et le bonheur seront présents. Si derrière vous y allez par contraintes, ben c'est sûr que ... Il ne faut pas retenir que ça pour la restauration. Ça s'est nettement amélioré, les conditions de travail se sont nettement améliorées. Depuis maintenant plusieurs années comme dans tous les métiers... C'est un métier comme un autre !

Pour la conclusion, est-ce que selon vous l'étude de cette question est pertinente ?

Oui bien sûr, parce que prendre conscience qu'aujourd'hui chaque métier à sa charge de travail, ses forces, ses faiblesses euh ... ses charges négatives au quotidien, c'est pertinent. Mais j'invite toute personne à un moment donné côtoyer le métier sur lequel il est capable d'expliquer voire d'exiger des compétences sur ce métier-là. La personne sera plus crédible si elle est passée par une phase de travail dans ce métier-là. Si un jour ils sont amenés à travailler dans un hôtel, à faire tous les métiers qui sont présents dans l'établissement. Car plus tard quand vous gèrerez des serveurs, comment leur dire quoi que ce soit si vous ne connaissez pas le métier de serveur ? Tant mieux si on est excellent dans chacun de ces métiers, mais plus on va rajouter de cordes à son arc, d'expériences professionnelles, plus on aura de ficelles possibles et mieux sera dirigée la flèche. Donc ne vous cantonnez pas à un seul et unique parcours ... Plus on va faire de métiers différents, plus on pourra comprendre les charges de travail présentes dans ce métier-là. Et de pouvoir dire « oui je suis conscient de ton travail de serveur, sur tel et tel point ». Même si on est 5, une table sera lourde à porter, mais au moins on sera 5. Il faut après pouvoir dans la concertation, trouver une solution. Après on devra le faire, car sinon pas de banquet et donc au final pas d'établissement, donc après si on ferme, la pénibilité c'est sûr qu'on l'aura réglée. Mais le sujet de la pénibilité est un grand sujet, car dans tous les métiers y a des moments plus pénibles que d'autre. Et puis y a les pénibilités de manager sur des décisions à prendre, sur des annonces à faire etc ... C'est aussi une pénibilité qui est liée des fois à du stress, à de l'angoisse, des choses comme ça ... Il n'y a pas que la pénibilité physique, y a aussi la pénibilité mentale, le sexisme etc... Y en a pleins d'aussi dévastatrices que la pénibilité physique ...

Est-ce que y a une question que vous auriez aimé qu'on vous pose ?

Peut-être la prise en compte de la pénibilité masculine et féminine ... Doit-on prendre une différence entre les deux sexes, peut-être ... Par rapport à un même métier, par rapport à une charge ... Après quand on a géré des équipes est-ce qu'on n'est pas en droit de demander le même travail ou la même charge de travail à un homme ou à une femme, par rapport à ses compétences ou à son physique tout simplement ...

Après ça ça amène un autre débat...

Après oui ça amène un autre débat, ça amène aussi à se rendre compte que des fois y a du management, où des fois y a différenciation de considération homme et femme ... Moi qui est côtoyer par mon ancien travail la patrouille de France, et bah une année, le patron, le commandant de la patrouille de France c'était une femme. Que ce soit un homme ou une femme, est-ce qu'on en demande la même chose ? Et puis a d'autre endroit ça peut pas être la même chose. Et après c'est avoir le regard sur des managers qui ont à adapter la pénibilité sur différentes personnes qu'elle soit féminine ou masculine ...

Votre avis sur l'entretien ?

Oui ben écoutez c'était pertinent ... Préparé ... Vous saviez où vous vouliez aller ... Non non vous n'êtes pas à votre premier entretien déjà, et puis pour vous vous avez un sujet clair et bien identifié, et qui amène un débat centré, c'est plus simple !

Prise de congé.

Entretien avec un chef et maître d'hôtel d'un restaurant étoilé de la région Midi-Pyrénées.

Date de l'entretien : Vendredi 20 janvier 2017

Durée : 45'12''

Étudiant 1 : **Elena Naegel**

Étudiant 2 : **Paul Blaes**

M.L : Notre interlocuteur, le chef

M.X : Notre interlocuteur, le maître d'hôtel

Étudiant 1 : **Pour introduire notre thème qui est l'étude de la pénibilité en restauration nous voulions savoir quel à était votre parcours ?**

M.X : Mon parcours personnel ?

Étudiant 1 : **Oui**

M.X : je suis passé au lycée hôtelier, j'ai commencé directement dans cette branche-là, j'ai fait un bac technologique, pour avoir un aperçu de toutes les branches de notre métier. Ensuite j'ai fait un BTS option A, donc l'option de gestion et comptabilité. Après ça, je suis partie en licence en Angleterre pendant un an en management de l'hôtellerie-restauration et puis mes deux dernières années je les ai faits comme vous à l'ISTHIA mais du coup pour le master. Après ça j'ai commencé à travailler directement au restaurant gastronomique 1 étoile Michelin ***** car durant mes années de l'ISTHIA je suis venue en tant qu'extras le soir, j'ai du coup bien garder contact avec le chef M.L. Donc à la fin de mes études je l'avais recontacté. Et ça fait maintenant aujourd'hui 3 ans que je suis dans l'entreprise. C'est un parcours assés simple bien ciblé sur le management d'hôtellerie restauration.

Étudiant 1 : **Merci pour votre réponse, pourquoi êtes-vous intéressé à répondre à ce questionnaire ?**

M.X : Ben parce que j'ai aussi fait l'ISTHIA, ça peut donc être utile d'aider les étudiants, on était très content quand c'était nous donc c'est surtout ça. Ce n'est pas le meilleur sujet que j'aurai pu préférer mais bon.

Rires

Étudiant 2 : **Donc oui, notre questionnaire s'articule autour de 3 grandes parties, dans un premier temps la pénibilité, avec les notions, ce que c'est pour vous, si vous l'avez déjà vécu, ... Ensuite l'impact qu'à cette notion sur les métiers,**

ensuite la notion des Ressources Humaines, je ne sais pas trop si on pourra aborder cette notion car ça reste tout de même une petite entreprise.

M.X : Dans l'entreprise nous sommes 15 employés.

Étudiant 2 : D'accord, qu'est-ce que pour vous la notion de pénibilité ?

M.X : Cette notion pour moi, ça va concerner les différents risques, que le personnel prend en faisant des faits et gestes répétitifs qui peuvent avoir des conséquences sur le long terme, le fait que ce soit un métier atypique, il peut y avoir la rencontre d'horaires qui peuvent être contraignantes, fatigantes, on peut se blesser. C'est plus de la pénibilité physique, je trouve.

Étudiant 1 : Vous à votre poste vous le vivez plus physique que psychologique ?

M.X : Oui vraiment physique, en partie cuisine c'est peut-être un peu plus psychologique car nous en salle nous avons quand même la relation sociale avec la clientèle. Alors qu'en cuisine ils sont quand même plus enfermés entre eux.

Étudiant 1 : Avez-vous reçu ou participé à une formation dédiée à la pénibilité ?

M.X : Non jamais

Étudiant 2 : Est-ce que ça vous intéresserait d'un jour en avoir une ?

M.X : oui pourquoi pas, on sait un minimum les choses à savoir, mais il y a je pense toujours plus à faire. La présence de document unique, qu'on met à jour tous les ans, il y a également la médecine du travail.

Étudiant 2 : vous en avez mis un en place du coup de document unique ?

M.X : oui il y en a un en place, regroupant tous les postes.

Étudiant 1 : D'accord. Quels sont selon vous les principaux facteurs causant la pénibilité ?

M.X : Les principaux facteurs, en premier je pense que ça peut être les horaires, dans tous les restaurants ça peut être une contrainte. On travaille souvent le week-end, on finit généralement très tard et on reprend le travail tôt. On peut également parler de la manipulation car se sont tous le temps les mêmes faits et gestes, nous avons des gestes répétitifs. Il y a également, l'utilisation de matériels ou d'outils qui peuvent être dangereux, en cuisine par exemple, la machine à jambon ... Tous ces outils qui peuvent blesser. Pour moi c'est les principaux.

Étudiant 1 : Très bien, est-ce que vous considérez que nos conditions de travail sont un sujet tabou pour le personnel et hiérarchie ?

M.X : Je ne dirai pas que c'est un sujet tabou, mais je dirais qu'il faut être motivé et passionné pour faire ce métier-là. Ce qui ne veulent pas sont très vite remplacés par ceux qui veulent travailler.

Étudiant 2 : Oui donc il n'y a pas vraiment de plainte autour de la pénibilité, ceux qui n'y arrivent pas, partent, et sont remplacés par d'autres personnes qui en veulent.

M.X : Oui voilà, il y a d'autres structures ou c'est moins contraignant, qui veulent bien les accueillir mais nous on va accueillir ceux qui veulent passer en première division.

Rires

Étudiant 2 : Après on a l'impact des métiers, donc selon vous est-ce que la façon de manager impact les conditions de travail des salariés ?

M.X : Je pense oui, car il y a des manières de manager qui sont assez directive, et qui vont peut-être empêcher certains de prendre certaines initiatives, ou être créatifs, mais ils y en ont d'autres qui vont savoir-faire, et laisser un peu la chance à chacun de pouvoir s'investir pleinement dans leur poste.

Étudiant 2 : Et vous vous laissez un peu la place aux autres ? Enfin vous laissez un peu les autres faire ?

M.X : Il y a quand même beaucoup de choses à respecter, enfin on ne peut pas aller à droite ou à gauche mais oui effectivement je laisse recours à l'investissement du personnel. Par exemple si le sommelier veut goûter un nouveau vin ou le mettre en avant sur la carte, on a un échange et une discussion qui permettra de nous mettre sur un accord commun. En cuisine ça va être la même chose, ils vont tester de nouveaux produits, ils vont réaliser de nouvelles recettes, ils goûtent, ils valident ou ne valident pas.

Étudiant 2 : Et vous pensez qu'impliquer son personnel dans une telle démarche ça permet de contrer la pénibilité ?

M.X : Ah oui un métier comme celui-ci où ils passent la plupart de leur temps entre eux, oui c'est très utile. C'est une atmosphère et une ambiance qu'il faut à tout prix entretenir, pour que tout le monde reste motivé. Ça permet également de maintenir le dialogue. C'est un fonctionnement d'équipe et non individuel donc il faut que tout le monde puisse s'entendre et aille dans le même sens quoi.

Étudiant 1 : Est-ce que vous pensez que la pénibilité a une influence néfaste sur l'image du métier de l'hôtellerie-restauration ?

M.X : Je ne dirai pas néfaste mais c'est vrai que beaucoup de personnes extérieures de notre métier vont nous dire, je ne sais pas comment vous faites, c'est une image d'incompréhension pourquoi passer autant de temps à faire ça ?

Étudiant 2 : La prochaine partie c'est autour des ressources humaines, donc en tant que manager, pensez-vous que la pénibilité impact sur la gestion des ressources humaines ? Un peu plus précisément sur la façon de manager ? Est-ce que vous, vous la prenez en compte lorsque vous faites des plannings ?

M.X : Oui on en tient compte dans le sens où il y a des postes qui peuvent être plus fatiguant que d'autres, par exemple dans l'équipe de salle, nous en salle nous avons beaucoup d'escaliers, par exemple le runner, lui son poste pendant 4 heures d'affiler c'est de monter et descendre les escaliers avec des poids lourds, et des plateaux qui comportent souvent de lourdes assiettes, vous avez pu le voir Elena lorsque vous travaillez ici.

Étudiant 1 : Effectivement oui, ça doit être très dur.

M.X : Donc oui par exemple ce poste-là c'est très intense. Donc ce genre de poste on va les faire tourner ou ils vont avoir des horaires plus simplifiés

Étudiant 2 : Il est en extra ou à temps plein ?

M.X : Au début il était en simple extra mais maintenant nous avons mis en place un contrat pour avoir une équipe assés stable donc il est en CDI et il vient uniquement pour les heures de services. Ça va être la même chose pour la plonge par exemple, le plongeur a quand même un poste avec des grosses contraintes il va être en contacts de produits chimiques, il va avoir les mains dans l'eau, il est en contact d'ustensiles qui peuvent être dangereux, les couteaux, la vaisselle. Ces gestes sont très répétitifs également pour lui, il range il nettoie la vaisselle, il re-range et ainsi de suite. Donc lui c'est pareil que le runner, il a des horaires adaptés aux heures de services.

Étudiant 1 : Donc vous évitez de le surcharger déjà qu'il a un travail difficile et pas le plus agréable. Selon vous quel serait les impact d'une amélioration des conditions de travail ?

M.X : Selon moi j'aurai peur qu'il se relâche un petit peu, l'impact positif c'est qu'il vivrait différemment, c'est un métier qui peut être dur à la base, donc si on améliore ces conditions ça peut être des personnes différentes qui vont se proposer et des personnes qui seront d'autant plus motivés.

Étudiant 2 : oui on voyait avec un précédent rendez-vous, qu'il y avait un patron qui adopté une démarche de gagnant-gagnant c'est-à-dire qu'il offrait ce qu'il pouvait pour de bonnes conditions de travail à ses salariés pour avoir plus de choses en retour.

M.X : Oui exactement c'est comme ça que ça qu'on fonctionne en interne, il y a certainement des choses que je ne pourrai peut-être pas dire mais, oui on fonctionne souvent comme ça, on peut des fois le mettre en challenge pour après lui offrir une satisfaction. On peut souvent se retrouver toute l'équipe entière autour d'une bouteille de champagne pour célébrer certaines occasions, ou ce genre de chose qui peuvent faire oublier certaines contraintes de conditions de travail.

Étudiant 1 : **Est-ce que vous faites justement des repas de Noël ou de fin d'année avec toute l'équipe ?**

M.X : Oui on organise souvent cela avec l'équipe, soit ici ou soit dans d'autres restaurants.

L'arrivée du chef

Étudiant 1 et étudiant 2 : : **Bonjour Chef**

M.L : Bonjour, vous-voulez un café ?

Étudiant 1 et étudiant 2 : : **Non merci on a déjà été servis.**

M.L : Correctement servis ?

Étudiant 2 : **Très, très bien !**

Rires

M.L : Bon ça se passe bien la licence ?

Étudiant 1 : **Oui bien cela nous plait.**

M.L : Vous partez où en stage ?

Étudiant 1 : **Je pars en Angleterre faire mon stage dans un hôtel 5*.**

Étudiant 2 : **Et moi je retourne dans ma région natale à Strasbourg.**

M.L : Ils ne font pas de licence à Strasbourg ?

Étudiant 2 : **Nous sommes un groupe de strasbourgeois à venir sur Toulouse pour faire cette licence là à l'ISTHIA.**

M.X : Tu veux te joindre aux questionnaires, pour qu'ils puissent avoir des éléments supplémentaires ? Pour toi quelle est la notion de pénibilité au travail ?

M.L : Aucune, le travail ce n'est pas pénible. Ça l'est pour un grand nombre de mes collaborateurs.

Étudiant 2 : **On peut vous poser un peu plus de question sur le sujet, êtes-vous intéressé par le sujet ?**

M.L : Oui allez-y !

Étudiant 2 : **Nous on ne dénonce pas la pénibilité, on dénonce juste le fait que la pénibilité on peut l'utiliser pour manager les équipes.**

M.L : Ce n'est pas compliqué la personne qui se fournit le plus est la personne qu'on remarque le plus. Et plus on est bon plus la tâche devient pénible, physiquement ou mentalement, il y a un exécuteur, des exécutifs, et après c'est un choix, on peut être un très bon exécutant ou un très bon exécutif, après en fonction de la place qu'on a dans la case rentre aussi en compte, après vous avez raison, la pénibilité rentre énormément en compte pour manager. Après ça peut être un outil pour motiver l'équipe, mais ça reste très subjectif.

Étudiant 2 : **On voit que vous êtes passionnés, vous ne pensez pas qu'on a besoin d'être un peu plus reconnu ? enfin on est mal perçu ...**

M.L : Beaucoup trop de gens arrivent à la conclusion que c'est pénible, et je dis ça au-delà de la restauration, aujourd'hui en France.

M.X : Dans le sens politique.

Étudiant 2 : **Oui on évoque également le sujet de la politique dans notre projet Tutoré.**

M.L : j'ai évolué dans un milieu familial qui n'est pas du tout dans mon domaine, je vie avec quelqu'un qui fait quelque chose qui n'est pas du tout en rapport avec mon domaine qui travaille énormément aussi qui se matin à vue des enfants de 17 ans qui vont mourir, voilà je pense que c'est autant pénible que moi. Vous vous destinés vous les étudiants à un avenir qui peut aussi être pénible. Je pense que l'écart se creuse entre les gens qui vont travailler vraiment et ceux qui dans quelques temps ne vont plus travailler du tout.

Après tout cela est mon avis personnel, je ne dis pas que telle ou telle chose soit juste. Mais bon moi je commence ma semaine lundi à 14h et ce soir je suis en week-end je ne travaille pas le samedi, dimanche, ni le lundi matin, je n'ai pas travaillé le 25 à Noël, le 26 décembre non plus, je n'ai pas travaillé le 1 janvier ni le 2 ; j'ai deux jours et demi de congés par semaine, je ne travaille pas tout le mois de février, quand je veux une semaine de vacances je peux la poser, alors oui on fait beaucoup d'horaires en semaine mais je ne pense pas que ce soit pénible.

Étudiant 2 : **Mais vous êtes propriétaire d'ici ?**

M.L : Oui

Étudiant 2 : **Vous l'avez surement vécu au paravent, je ne pense pas que vous étiez toujours propriétaire est-ce que le fait d'être obligé où d'être dans l'...**

M.L : Je pense qu'il y a un moment dans la vie, ou on se dit là je vais tout donner et peut être que dans un l'abs de temps je payerai partie, ça ne payera pas ses fruits mais peut être que dans 3, 4 ou 5 ans la ça payera ces fruits. Je pense que ça donnera ce que ça donnera, enfin vous avez compris. Je pense qu'on n'a plus la notion de patience, on veut tout et tout maintenant, que ce soit même dans les technologies, le dernier iPhone, le dernier MacBook, on veut partir en vacances, on veut gagner tout, tout de suite. Monsieur vous comprenez j'ai fait une licence il me faut un poste de cadre tout de suite, c'est donc un salaire d'au moins 2000 € par mois, alors que non

chaque chose en son temps. Je parle bien évidemment d'un milieu que je connais, la restauration mais c'est vrai qu'on veut tout, tout de suite. J'ai commencé dans un petit restaurant, puis je suis devenue mon propre patron, j'ai eu de la chance je sors d'un milieu qui est quand même aisé, enfin facile, je ne dis pas que j'ai souffert dans ma vie ou quoi que ce soit, je pense qu'il faut être patient. Après oui c'est un métier pénible. Mais bon c'est comme quand un cuisinier me dit que pour cuisinier il faut des bons produits, ça on a bien compris, enfin vous voyez ce que je veux dire. Non mais c'est vrai, oui c'est pénible, mais après je pense que c'est plus pénible d'aller faire 35 heures chez ACCOR, que dans faire 50 chez moi.

Étudiant 1 : Et pourquoi ça serait plus plaisant de faire 35 heures chez vous et pas chez ACCOR ?

M.L : En terme de satisfaction personnelle je pense que c'est plus gratifiant de travailler, pas forcément chez moi, mais de travailler dans une entreprise qui est quand même plus familiale, je pense que c'est beaucoup plus gratifiant, c'est toujours pareil, je parle en mon sens bien évidemment je vous dis ce que j'en pense.

Étudiant 2 : Ça se sont des démarches que vous mettez en place alors pour éviter la pénibilité, le métier on sait qu'il est dur, donc de mettre en place une certaine reconnaissance du personnel ...

M.L : Je vais vous dire je pense que le métier a été bien plus dur, et bien plus pénible, parce que moi je vais vous dire j'ai travaillé pour Alain ducasse, ça ne fait que 8 ans que je suis à mon compte, donc il y a 10 ans au Louis XV à Monaco on avait qu'un seul jour de congés par semaine et on travaillait du matin 7h au lendemain 1h30 sans coupure, sans manger presque, pendant 6 jours par semaine on avait ce rythme pendant 5-6 mois puis après ils nous mettaient une semaine de congés. La maintenant au Louis XV, ils ont deux jours et demi de congés par semaine, et certains ne font que le service du soir. C'est différent, voilà on est à 10 d'intervalles. Donc un Chef comme Alain Ducasse, qui a plus de 70 ans a bien pensé qu'il fallait faire évoluer les choses, que les choses n'étaient plus les mêmes en terme de condition de travail. Après je suis convaincu d'une autre chose, c'est qu'on reviendra à un temps de travail plus élevé, vous verrez j'en suis convaincu.

Étudiant 2 : Après dans notre entretien on a réalisés des questions autour de la législation, est-ce que vous pensez vous deux que la législation est adaptée au métier.

M.L : Non, absolument pas.

Étudiant 2 : Dans le bon sens ou dans le mauvais sens ? C'est un frein ou ...

M.L : Moi je vais vous dire, je vais vous poser une question pour répondre à la vôtre vous préférez travailler 39h par semaine pour gagner 1200€ par mois, ou travailler 50 heures par semaine à 1600 ? 1700 ? 1800 ? à voir, vous en pensez quoi ?

Étudiant 1 étudiant 2 : On prendrait la deuxième proposition.

Étudiant 2 : Après certaine personne ne mettrait pas leur vie personnelle de côté pour mettre celle du travail en avant.

M.L : Ben chez nous on a les deux, on a des personnes à 1200 € par mois et on a des personnes à 2000€, voilà, les deux ne sont pas à 50 heures bien sûr comme je le disais plus haut.

M.X : Oui et ils n'ont souvent pas les mêmes postes.

Étudiant 2 : **Donc pour vous la législation est plus une contrainte.**

M.L : Faire les choses à moitié c'est toujours une contrainte, aujourd'hui vous avez des gens qui n'ont pas envie d'avoir trop de travail, après je ne dis pas que j'ai raison, je ne suis pas assez callé en politique et en économie, mais je pense que si les gens travailleraient plus on aurait plus de ressources, enfin je ne sais pas ce que vous en pensez.

Étudiant 2 : **On pourra en discuter à la fin de l'entretien, car on ne peut donner notre avis, mais la Elena on peut peut-être parler du document unique comme le chef a dit qu'il en avait un en place.**

Étudiant 1 : **Est-ce que pour vous ça permet de minimiser les risques qu'engendre cette pénibilité ?**

M.L : M.X vous répondez ?

M.X : ça permet surtout d'être dans les normes si jamais ne on a un contrôle.

M.L : mais on ne peut jamais être dans les normes, la loi a toujours raison, mais on n'est jamais dans les normes. Si là aujourd'hui il y a l'inspection du travail qui nous contrôle ils peuvent me mettre directement la clef sous la porte, j'ai des jeunes qui ont commencés ce matin à 7h30, ils n'ont pas eu de repos cet après-midi, ils ont déjà pour certains dépassés les 39h de la semaine, et n'ont pas forcément eu les 11h de repos entre les deux services. Ça tout le monde le sait, donc tout ça ce n'est pas possible. J'ai déjà eu une visite des inspections, ils regardent les plannings, ils font des réflexions mais bon je ne dis pas que je suis contre je dis juste que c'est difficilement réalisable.

Étudiant 1 : **On avait également une autre question, pensez-vous que la politique autour de la pénibilité est adaptée et juste ?**

Étudiant 2 : **Par exemple le compte de pénibilité, ou on peut partir deux ans avant en retraite.**

M.L : Joker je ne sais pas, je ne sais pas. Les politiques ne sont pas sur le terrain donc je dirais que non. J'ai l'exemple d'un stagiaire qui était en stage ici à ses 18 ans, il est arrivé en France à 16 ans donc il ne parlait pas beaucoup Français, à 16 ans il est entré à l'école hôtelière, il a validé son BEP, il est entré ici en stage, il a fait deux mois de stage, il a fini son année, puis il est rentré chez nous en CDI. On a réussi à le régulariser, car il n'avait pas ses papiers. Ces gens-là des fois on les renvoie, alors

qu'ils bossent, qu'ils sont de bonne volonté, ils ont pas de parents, ils apprennent le français, ils n'ont pas forcément la chance, d'avoir une autorisation de travail. Il a passé un an et demi avec nous, maintenant il a acheté son fonds de commerce ou il fait des pizzas, ça fait un an et il ouvre son deuxième restaurant dans un mois. Ici quand il venait bossait il était content d'être là. A 18h30, au début de service, quelle heure il est la ?

Étudiant 1 : **17H00**

M.L : Dans une heure et demi vous allez voir tous mes salariés et vous leur demanderait s'ils sont content ou pas de travailler ici et vous verrez leurs réponses. C'est aussi simple que ça.

Rires

Étudiant 2 : **On passe à la dernière question, on connaît sûrement la réponse. Pensez-vous que la pénibilité dans les métiers de la restauration est une fatalité immuable.**

M.L : Non je ne pense pas, c'est qu'une question de mentalité, c'est la mentalité, les choses évoluent, le problème de l'être humain est que la pénibilité fait peur. Je ne pense pas que ce soit une fatalité, après je pense que si on n'est pas passionné c'est de l'esclavage.

Étudiant 1 : **Pour conclure ce questionnaire, quelle question on aurait dû ajouter ?**

M.L : je pense qu'il faut quand même bien développer la notion de passion.

Étudiant 2 : **On connaît un peu la restauration, on n'est pas là pour la casser, au contraire ...**

M.L : oui bien sur j'ai bien compris, mais sachez une chose aujourd'hui quelqu'un qui signe un CDI, il est maitre de chez moi. M.X est mon collaborateur, et il est ici maitre autant que moi, on a un CDI on est mariés avec.

Étudiant 1 : **Qu'avez-vous pensé de cet entretien ?**

M.L : C'est très bien, vous avez posés les bonnes questions, il y a matière à faire, si vous aviez pris un de mes collaborateurs j'aurais été intéressé de savoir ce qu'il a répondu.

Étudiant 2 : **C'est vrai que maintenant si on arrive à avoir l'avis d'un employé, ce serait intéressant, d'avoir les deux côtés.**

M.X : Vous verrez ça alors si vous restez jusqu'à 18h30

Rires

Étudiant 2 : **Est-ce que vous voulez qu'on vous envoie le projet ?**

M.X : Elena tu as mon email, donc pas de problème avec plaisir.

Étudiant 1 et étudiant 2 : **Merci pour votre accueil et à bientôt**

M.L : ben merci à vous et bon courage.

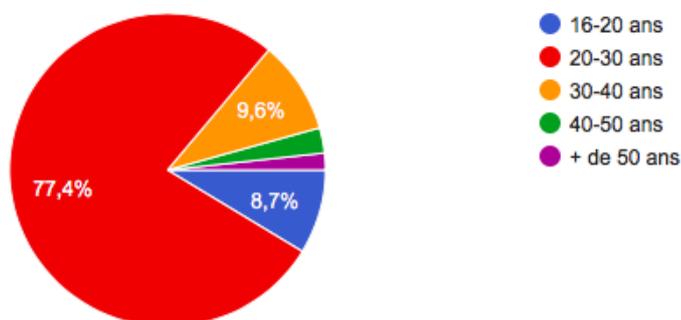
Remerciements et prise de congé

Annexe K : Composition du questionnaire de l'étude quantitative

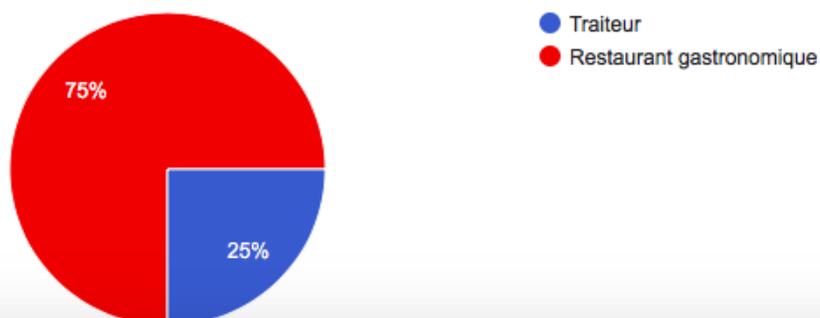
Questions	Réponses possibles
Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?	<ul style="list-style-type: none"> • 16-20 ans • 20-30 ans • 30-40 ans • 40-50 ans • + de 50 ans
Dans lequel de ces des secteurs travaillez-vous ou avez-vous travaillé ?	<ul style="list-style-type: none"> • Traiteur • Restauration gastronomique
Quel secteur avez-vous occupé ?	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur salle • Secteur cuisine
Comment définiriez-vous brièvement la notion de pénibilité au travail ?	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de proposer une réponse personnalisée
Pensez-vous que c'est au manager de diminuer la notion de pénibilité en restauration ?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Selon vous :	<ul style="list-style-type: none"> • Le salarié doit s'adapter à la tâche • La tâche doit être adaptée au salarié
Pour vous, quel est votre degré d'exposition à un accident de travail par rapport à d'autres secteurs d'activité ?	<ul style="list-style-type: none"> • Plus exposé • Autant exposé • Moins exposé
Dans les entreprises où vous avez travaillé, le document unique était-il en place ?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Je ne sais pas
Pour vous, la mise en place de lois sur la pénibilité représente :	<ul style="list-style-type: none"> • Une reconnaissance des difficultés du métier • Une contrainte supplémentaire pour votre employeur • Une mesure pour améliorer les

Questions	Réponses possibles
	conditions de travail
<p>Êtes-vous en connaissance des lois et nouvelles lois sur la pénibilité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
<p>Avez-vous déjà rencontré des risques psychosociaux lors de votre travail ? Si oui, le(s)quel(s) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stress • Violence interne • Violence commise sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise • Aucun • Autre (possibilité de proposer une réponse personnalisée)
<p>Avez-vous déjà rencontré des risques physiques lors de votre travail ? Si oui, le(s)quel(s) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestes répétitifs • Postures pénibles • Manutention de charges lourdes • Ustensiles dangereux • Agents chimiques
<p>Pensez-vous que les risques psychosociaux peuvent influencer votre santé au même titre que les risques physiques ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
<p>De manière générale, vous trouvez que votre travail influence votre santé sur le long terme de manière :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Positive • Négative • N'influence pas

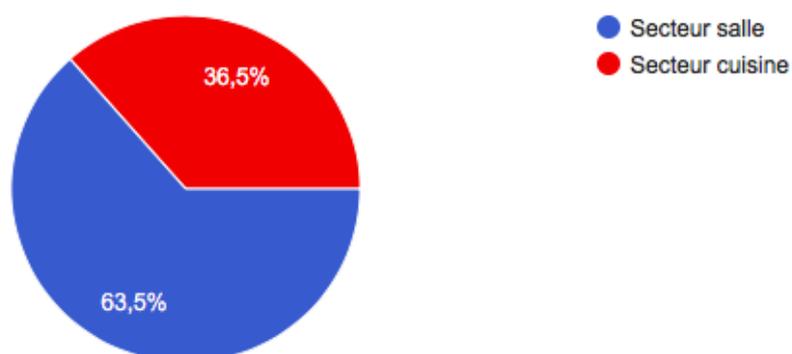
Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ? (115 réponses)



Dans lequel de ces deux secteurs travaillez-vous ou avez-vous travaillé ? (115 réponses)

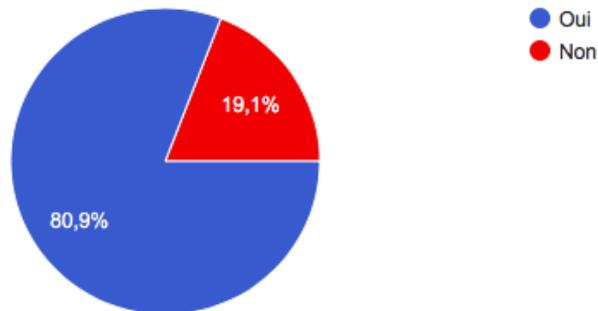


Quel(s) poste(s) avez-vous occupé ? (115 réponses)



Pensez-vous que c'est au manager de diminuer la notion de pénibilité en restauration ?

(115 réponses)

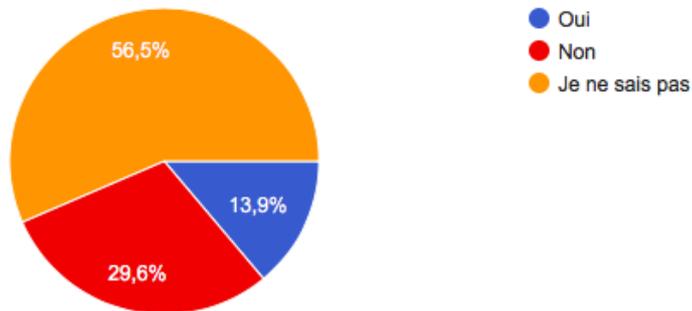


Selon vous : (113 réponses)



Dans les entreprises où vous avez travaillé, le document unique était-il en place ?

(115 réponses)



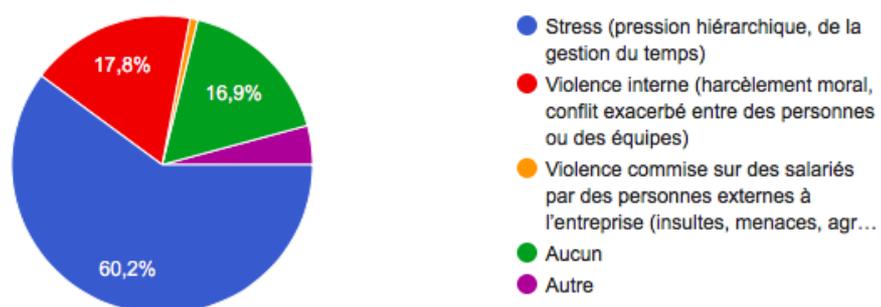
Pour vous, la mise en place de lois sur la pénibilité représente :

(115 réponses)



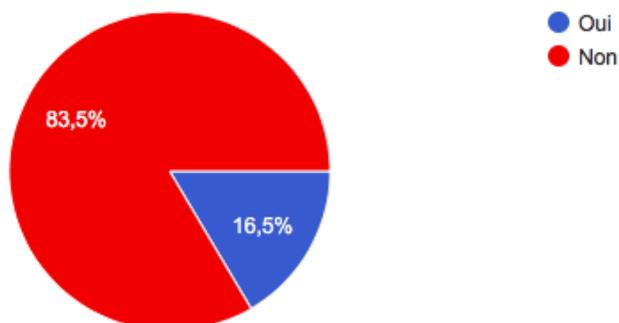
Avez-vous déjà rencontré des risques psychosociaux lors de votre travail ? Si oui, le(s)quel(s) ?

(118 réponses)



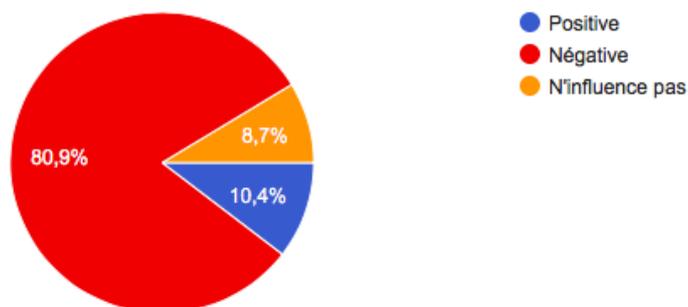
Êtes-vous en connaissance des lois et nouvelles lois sur la pénibilité ?

(115 réponses)



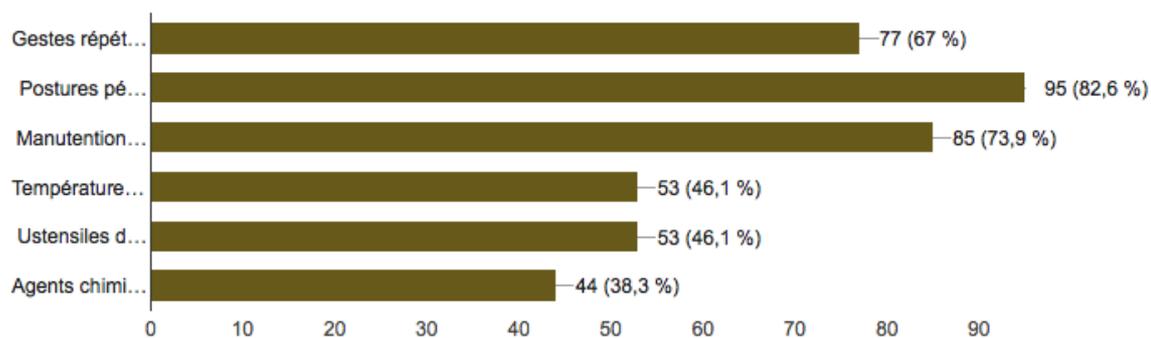
De manière générale, vous trouvez que votre travail influence votre santé sur le long terme de manière :

(115 réponses)



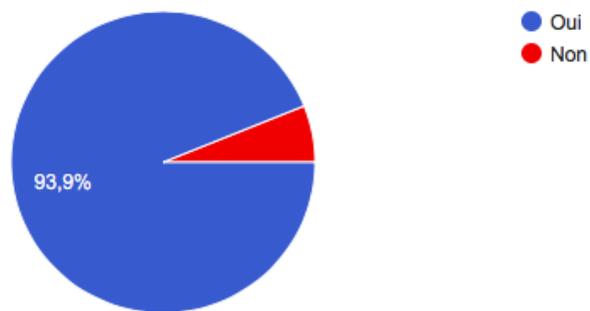
Avez-vous déjà rencontré des risques physiques lors de votre travail ? Si oui, le(s)quel(s) ?

(115 réponses)



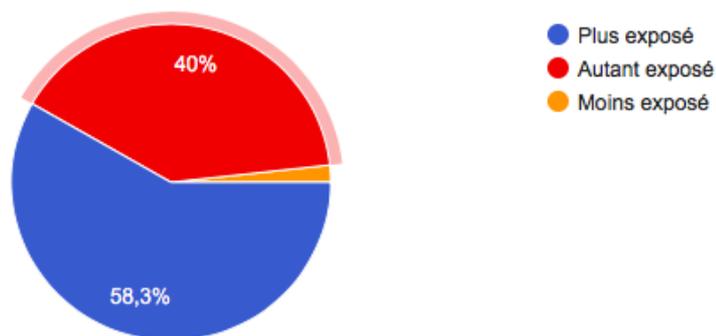
Pensez-vous que les risques psychosociaux peuvent influencer votre santé au même titre que les risques physiques ?

(115 réponses)



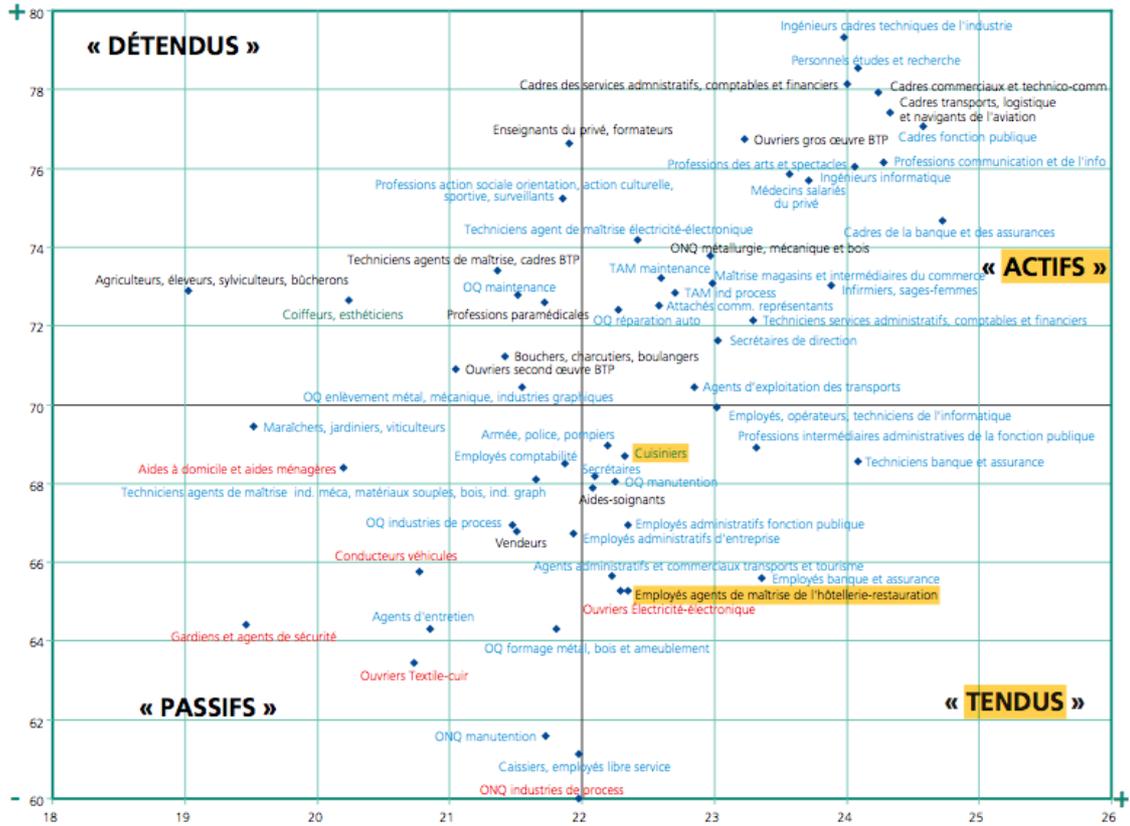
Pour vous, quel est votre degré d'exposition à un accident de travail par rapport à d'autres secteurs d'activité ?

(115 réponses)



Annexe M : Modèle de Karasek

Graphique 1 • Position* des métiers selon la demande psychologique et la latitude décisionnelle : scores de Karasek



* Les couleurs indiquent le degré de soutien social ; les métiers pour lesquels le score moyen est le plus faible (inférieur à 23) sont indiqués en rouge, ceux dont le score est entre 23 et 24 (qui est la médiane) sont indiqués en bleu ; entre la médiane (24) et 25, les métiers sont indiqués en noir et au-dessus de 25, en vert. Lecture : les coiffeurs sont qualifiés de « détendus » car ils combinent à la fois une forte latitude décisionnelle et une faible demande psychologique. Champ : salariés de France métropolitaine et de la Réunion, champ Sumer 2010.

Source : <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-039.pdf>, page 6.

Annexe N : Modèle de Siegrist

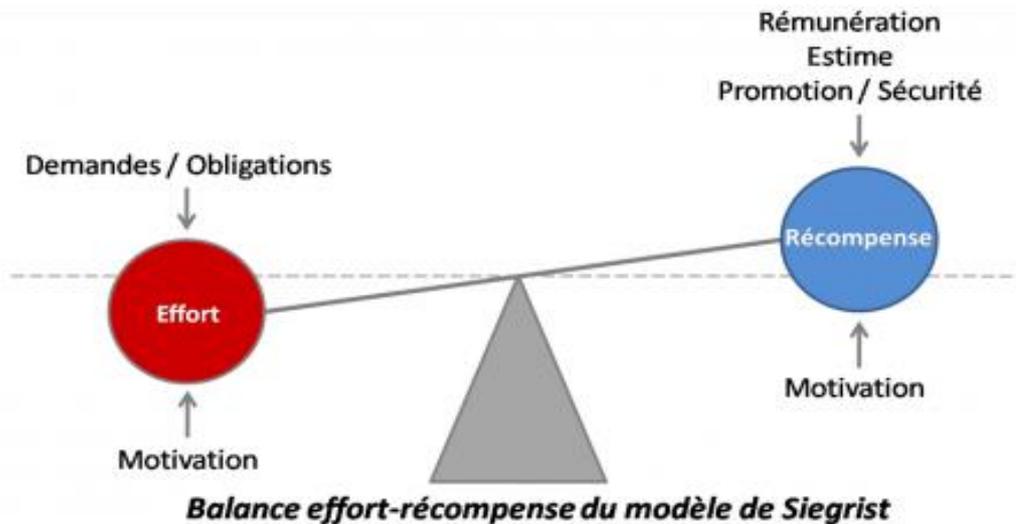


TABLE DES FIGURES

Figure A : Les facteurs de risque par famille.....	23
Figure B : Modalité d'acquisition des points	25
Figure C : Schéma de synthèse entre les acteurs autour du C3P	26

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions de la pénibilité selon les interviewés	20
Tableau 2 : Définitions d'auteurs.....	21
Tableau 3 : Les différents facteurs de risques selon nos interviewés.....	30
Tableau 4 : Les différents facteurs selon les auteurs	32
Tableau 5 : Les acteurs face à la pénibilité.....	34
Tableau 6 : Définitions du management	37
Tableau 7 : Thèmes du guide d'entretien	51
Tableau 8 : Analyse croisée des retranscriptions.....	56
Tableau 9 : Nos préconisations	88

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	6
AVANT PROPOS	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION GENERALE	9
PARTIE 1 - LA PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL ET LE MANAGEMENT.....	11
I) Origines et évolution du phénomène dans le temps	12
1. Origine de la notion de pénibilité au travail.....	12
1.a) L'industrialisation	12
1.b) L'Organisation Scientifique du Travail	13
1.c) Le travail en brigade.....	13
2. Évolution dans le temps	14
2.a) Le syndicalisme.....	14
2.b) Cette année-là.....	15
2.c) Les Trente Glorieuses	16
2.d) À partir des années 80	17
2.e) Quid de la pénibilité ?	18
II) Définitions et caractéristiques.....	20
1. Définitions.....	20
1.a) Définition légale	20
1.b) Définition des interviewés	20
1.c) Autres définitions	21
1.d) Notre définition de la pénibilité au travail.....	22
2. Caractéristiques légales et champ d'application de la loi	23
2.a) Caractéristiques légales.....	23
2.b) Champ d'application de la loi.....	24
2.c) Complément d'information.....	26
2.d) La confusion entre les textes.....	27
III) Les facteurs, acteurs et enjeux de la pénibilité en restauration	28
1. Les facteurs de la pénibilité en restauration.....	28
1.a) Selon l'accord dans la convention collective HCR.....	28
1.b) Selon nos interviewés	30
1.c) Selon certains auteurs	31
2. Acteurs face à la pénibilité.....	33
3. Les enjeux de la pénibilité au travail.....	35
IV) Le management	36
1. Définitions et caractéristiques.....	36
1.a) Étymologie.....	36
1.b) Définitions et caractéristiques	36
2. Les théories d'organisation du travail	38
2.a) Les théories à orientation normative	38
2.b) Les théories à orientation diagnostique	39
2.c) Leur place dans la restauration.....	39
3. Le manager, acteur central face à la pénibilité au travail.....	40
PARTIE 2 -MÉTHODOLOGIE ET DÉLIMITATION DU CADRE DE LA RECHERCHE 42	
I) Études préliminaires.....	43
1. Le choix du thème	43

1.a) Départ d'une réflexion personnelle	43
1.b) Les éléments de recherche exploratoire.....	44
2. Genèse de la problématique.....	44
II) Orientation de l'étude sur deux secteurs de la restauration	45
1. Pourquoi segmenter notre champ d'étude ?.....	45
2. Le choix de la restauration commerciale.....	46
2.a) Le traiteur	46
2.b) La restauration gastronomique.....	47
III) La formulation de nos hypothèses et outils de vérification.....	48
1. Formulation des hypothèses	48
1.a) Hypothèse 1	48
1.b) Hypothèse 2.....	49
1.c) Hypothèse 3	50
1.d) Hypothèse 4.....	50
2. Entretiens qualitatifs auprès de professionnels.....	50
2.a) L'entretien qualitatif	50
2.b) Le guide d'entretien.....	51
2.c) Choix des interviewés.....	52
3. Étude quantitative auprès de salariés	52
3.a) Étude quantitative	52
3.b) Questionnaire	52
3.c) Choix des cibles	52
4. Études documentaires.....	53
4.a) Ouvrages.....	53
4.b) Rapports émanant d'institutions	53
4.c) Sites internet du service public.....	53
PARTIE 3 - LES CONSÉQUENCES DE LA PÉNIBILITÉ	55
I) Analyse croisée des retranscriptions.....	56
II) Chiffres de la pénibilité en restauration	58
1. La DARES et l'enquête SUMER.....	58
2. Rapport de la CNAMTS.....	60
2.a) Le secteur du traiteur	60
2.b) Le secteur de la restauration traditionnelle.....	62
III) Hypothèse 1 : L'organisation amont et aval du travail permet de prévenir la pénibilité	64
1. Constat et analyse	64
1.a) D'après nos ressources documentaires.....	64
1.b) D'après nos entretiens qualitatifs.....	66
1.c) D'après notre étude auprès de salariés	67
1.d) Mise en lumière d'une tendance générale	67
2. Vers des leviers de management	68
IV) Hypothèse 2 : le document unique est un outil de management de la qualité permettant de réduire la pénibilité en restauration.....	68
1. Constat et analyse	68
1.a) D'après nos entretiens qualitatifs	68
1.b) D'après notre étude auprès des salariés.....	70
1.c) D'après nos ressources documentaires.....	71
1.d) Mise en lumière d'une tendance générale	72
2. Vers des leviers de management	73
V) Hypothèse 3 : la prise en compte de la pénibilité est une réponse à la contrainte réglementaire.	73
1. Constat et analyse	73
1.a) D'après nos entretiens qualitatifs.....	73
1.b) D'après nos ressources documentaires	77
1.c) Mise en lumière d'une tendance générale	78
2. Vers des leviers de management	79

VI) Hypothèse 4 : les troubles psychosociaux sont une conséquence de la pénibilité.	80
.....	80
1. Constat et analyse	80
1.a) D'après nos entretiens qualitatifs	80
1.b) D'après nos études auprès des salariés.....	80
1.c) D'après nos ressources documentaires.....	81
1.d) Mise en lumière d'une tendance générale	85
2. Vers des leviers de management	85
VII) Nos préconisations	87
CONCLUSION GÉNÉRALE	89
BIBLIOGRAPHIE	91
TABLE DES ANNEXES	92
ANNEXES	93
TABLE DES FIGURES	174
TABLE DES TABLEAUX.....	174
TABLE DES MATIÈRES.....	175

La pénibilité en restauration

Penibility in hospitality industry

RÉSUMÉ

Depuis quelques années, nous observons un changement dans les méthodes de management de la part des différents corps de métier. Ils ont peu à peu fait évoluer leurs organisations de façon à diminuer la pénibilité au travail. L'amélioration des conditions de travail est devenue une préoccupation pour tous, à tel point que des lois permettant d'encadrer la notion de pénibilité ont été créées et sont toujours un sujet de débat. Qu'en est-il du secteur de la restauration ? Le management est-il un moyen de diminuer la pénibilité en restauration ? À travers ce projet nous essayerons d'y donner une réponse. Cette étude résume dans sa globalité l'évolution de la pénibilité, ses facteurs, ses acteurs, et ses enjeux. Elle souligne l'importance des interactions que peut avoir le management sur ce facteur. Nous mettrons en parallèle la théorie et la pratique en étudiant les lois sur la pénibilité et leurs applications dans la restauration. Nous montrerons les différents moyens qui sont mis en œuvre pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs à travers les témoignages de professionnels et tenterons d'apporter des préconisations sur les leviers à utiliser pour diminuer la pénibilité.

Mots clef : Management – Pénibilité – Organisation du travail – Restauration

SUMMARY

For a few years, we've noticed many changes in terms of management methods. The managers made gradually evolve their work organisation to reduce the penibility in the work place. The improvement of working conditions became a main concern for everybody. It became so important that some laws has been voted to supervise working conditions and those laws are still the core of the social debate. What about hospitality and catering industry ? Is the management the solution to reduce penibility ? Throught this project we will try to answer this question. This study sums up the evolution of penibility, its factors, actors and its concerns. It highlights the importance that the management might have on work conditons. We will show the difference between theory and practice by studying the law and its practical application in our field. We will suggest several ways to improve working conditions of the co-workers inspired by some testimony of professionals and we will try to bring some leverages for the manager to reduce the penibility.

Key-words : Penibility – Management – Hospitality/catering industry – Working conditions