



## **MASTER SCIENCES SOCIALES**

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

### **MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE**

# **La qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective**

Présenté par :

**Natacha Berger**

Année universitaire : **2020-2021**

Sous la direction de : **Cyrille Laporte**





## **MASTER SCIENCES SOCIALES**

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

### **MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE**

# **La qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective**

Présenté par :

**Natacha Berger**

Année universitaire : **2020-2021**

Sous la direction de : **Cyrille Laporte**

**La qualité de vie au travail  
dans les sociétés de restauration collective**

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

*« La première condition du bonheur est que l'homme puisse trouver sa joie au travail. »*

**André Gide**

*« Le plaisir dans le travail met la perfection dans le travail. »*

**Aristote**

# Remerciements

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

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

Je souhaite remercier également toutes les personnes qui ont répondu à mon questionnaire et qui ont accepté de faire des entretiens, pour leur temps et leurs réponses, sans lesquelles je n'aurais pas pu effectuer ce mémoire de la même façon.

Je remercie mes camarades de classe pour les échanges et la solidarité dont nous avons tous fait preuve en cette période difficile. Et enfin, je remercie mon entourage pour le soutien qu'ils m'ont apportés.

# Sommaire

REMERCIEMENTS .....	6
SOMMAIRE .....	7
INTRODUCTION GENERALE .....	8
PARTIE 1 : LA RESTAURATION COLLECTIVE ET L'ÉMERGENCE DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL .....	11
<i>Chapitre 1 – La restauration collective</i> .....	12
<i>Chapitre 2 – La volonté d'améliorer les conditions de travail dans le dialogue social</i> .....	18
PARTIE 2 : L'APPORT DES SCIENCES HUMAINES DANS LA COMPREHENSION DES ORGANISATIONS .....	41
<i>Chapitre 1 – Historique de l'organisation du travail</i> .....	42
<i>Chapitre 2 – Rationalité et analyse stratégique</i> .....	58
<i>Chapitre 3 – Hypothèses de recherches</i> .....	65
PARTIE 3 : METHODOLOGIE .....	73
<i>Chapitre 1 – Méthodologie en première année de master</i> .....	74
<i>Chapitre 2 – Méthodologie en deuxième année de master</i> .....	81
CONCLUSION GENERALE .....	86
BIBLIOGRAPHIE.....	87
TABLE DES ANNEXES .....	89
TABLES DES SIGLES .....	108
TABLES DES FIGURES.....	109
TABLES DES TABLEAUX .....	110
TABLES DES MATIERES.....	111

# Introduction générale

**S**elon une croyance populaire, le mot travail serait issu du latin « *tripalium* », qui est le nom d'un instrument de torture. Cette croyance est contestée de nos jours mais elle va en adéquation avec la façon dont la société imagine le travail aujourd'hui, c'est-à-dire une source de pénibilité.<sup>1</sup> La restauration hors foyer, dont la restauration collective fait partie, subit cette réputation de pénibilité.

Avec 200 000 salariés en France, les sociétés de restauration collective sont le troisième employeur de la restauration hors foyer. (Observatoire des métiers de l'hébergement et des restaurations, 2018). La prévention des risques professionnels et des troubles musculo-squelettiques (TMS) est une part importante de la gestion opérationnelle d'un site de restauration collective. Cependant, il existe peu de documentations sur la prévention des risques psychosociaux et sur l'application de la qualité de vie au travail dans ce secteur. D'après une étude de STIMULUS<sup>2</sup> publiée en 2017, 29 % des salariés dans les métiers du service sont en situation d'hyperstress, c'est-à-dire un niveau de stress trop élevé et donc dangereux pour la santé.

Cependant, nous pouvons voir dans la définition plus moderne d'Estelle MORIN (2006)<sup>3</sup> que le travail est « *avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel, et crée de la valeur qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle* ». Le travail peut alors être également une source d'épanouissement personnel.

Le concept de la qualité de vie au travail (QVT) est apparu aux Etats-Unis dans les années 1960 dans le but d'améliorer les conditions concrètes de travail et donc la productivité. La qualité de vie au travail n'a pas toujours été un point important de la gestion des

---

<sup>1</sup> FORESTIER Michel. *Tripalium, une étymologie populaire... mais fausse*, 11-09-2016, [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ptb8puns>. (Consulté le 05-12-2020).

<sup>2</sup> STIMULUS, cabinet sur la santé psychologique au travail, dirigé par Docteur Patrick Légeron, *Observatoire du Stress au Travail*, 11-2017, [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yf8cxrb3>. (Consulté le 12-11-2020).

<sup>3</sup> Cité par BARTHOD-PROTHADE Mireille (2012, p 123).

entreprises. Les avancées sociales en France ont permis à ce sujet de devenir plus important dans le dialogue social entre les partenaires sociaux et le gouvernement.

A partir de ces informations, nous nous sommes alors posés une question qui sera le fil conducteur de ce mémoire : « *Quelles sont les raisons qui poussent les individus à appliquer des démarches de qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective ?* »

Nous traiterons cette question en trois parties. Dans un premier temps, et afin de comprendre et définir notre sujet, nous étudierons le contexte de la restauration collective et l'apparition de la qualité de vie au travail. Puis, nous établirons l'apport des sciences humaines pour notre sujet en faisant un historique de l'organisation du travail et en étudiant la théorie de la rationalité des individus ainsi que l'analyse stratégique des organisations. Ensuite, nous donnerons la problématique choisie suite à nos recherches et les hypothèses qui en découlent. Et enfin, nous expliquerons la méthodologie employée lors de cette année pour nos recherches et nos entretiens exploratoires et la méthodologie prévue pour l'année prochaine.

## **PARTIE 1**

### **La restauration collective et l'émergence de la qualité de vie au travail**

## **PARTIE 1 : La restauration collective et l'émergence de la qualité de vie au travail**

La restauration collective fait partie de ce que l'on appelle la restauration hors foyer ou RHF, qui comprend tous les endroits où les repas sont pris à l'extérieur du domicile. Au sein de la RHF, il y a la restauration collective et la restauration commerciale. Selon une étude de Gira FoodService et FranceAgriMer (2018), il existe plus de 260 000 structures de restauration et 30 % d'entre elles appartiennent à la restauration collective. Le chiffre d'affaires total de la RHF à cette période est 76,2 milliards hors taxes. Ce chiffre d'affaires correspond à 71,8 % pour la restauration commerciale et 28,2 % pour la restauration collective. La restauration collective est présente sur de nombreux segments et se distingue de la restauration commerciale, notamment par son rôle social. Cependant, nous le savons, ce secteur présente de nombreuses difficultés pour ceux qui y travaillent. Cette première partie a pour objectif de nous donner les définitions et informations nécessaires à l'étude de ce mémoire.

Dans un premier chapitre, nous étudierons le contexte particulier de la restauration collective, de son origine aux modes de gestion spécifiques de ce secteur. Ensuite, dans un second chapitre, nous étudierons le concept de la qualité de vie au travail, tout d'abord en expliquant la notion de bien-être au travail et enfin, en définissant le terme de qualité de vie au travail et la place qu'elle occupe dans le dialogue social français.

## Chapitre 1 – La restauration collective

Notre sujet s'intéresse à la restauration collective et plus particulièrement aux sociétés de restauration collective (SRC). Tout d'abord, nous allons expliquer les origines de la restauration collective.

### 1.1.1 *Les origines de la restauration collective*

En France, le concept de la restauration collective remonte à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. L'apparition du premier restaurant collectif scolaire date de 1844. C'est à Lannion, en Bretagne, que la première cantine scolaire apparaît grâce au maire Émile DEPASSE. Afin de lutter contre la pauvreté et la misère sociale, Émile DEPASSE décide de créer une « salle d'asile » où les enfants pourraient étudier et surtout être nourris, tout cela gratuitement. Les parents acceptent rapidement d'envoyer leurs enfants, qui parfois mangent dans cette cantine leurs seul repas de la journée.<sup>4</sup> Ce modèle devient populaire et de nombreux prototypes de cantines scolaires ouvrent en France. La restauration collective scolaire a donc été créée avec une vocation sociale, à l'époque, en étant gratuite et aujourd'hui en offrant un service de restauration à un coût modéré. Ce caractère social s'étend à tous les segments de la restauration collective.

Ensuite, c'est en 1848 à Grenoble, qu'Alexis de TOCQUEVILLE, homme politique français, crée une association alimentaire ayant des valeurs religieuses. Les repas sont simples, à destination des ouvriers membres de l'association, et vendus à perte. L'initiative d'Alexis de TOCQUEVILLE est reprise par différentes associations et ces cantines deviennent, en plus d'être un lieu de restauration, un lieu de rassemblement coopératif et militant, ouvrant la voie à la création des syndicats. (MERIOT Sylvie-Anne, 2002, p.35).

En 1866, la Banque de France ouvre la première cantine d'entreprise pour ses salariés. En 1897, c'est le Crédit Lyonnais, à l'époque, qui ouvre son premier restaurant d'entreprise, qui sert 600 repas par jour<sup>5</sup>. Le 22 février 1945, Charles de GAULLE promulgue une ordonnance créant les comités d'entreprises. La loi du 16 mai 1946 leur donne un pouvoir sur la gestion des affaires sociales de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la

---

<sup>4</sup> RIBOT Sylvie. Lannion a créé la première cantine du monde. *Ouest-France*, 10-9-2012. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yuwkjs6s>. (Consulté le 06-11-2020).

<sup>5</sup> Capital. *La petite histoire de la cafétéria d'entreprise*, 16-2-2018 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yz8ac2ut> (Consulté le 6-11-2020).

restauration des salariés. Avec cette loi, le restaurant d'entreprise devient plus présent, remplaçant les habitudes alimentaires de la gamelle.<sup>6</sup>

Les lois de Jules FERRY de 1881 instaurant l'école gratuite accélère la mise en place des cantines scolaires. Alors qu'elles avaient, au début, un objectif social pour les enfants, elles deviennent le service public que nous connaissons aujourd'hui. (MERIOT Sylvie-Anne, 2002, p.42).

Aujourd'hui, la restauration collective est présente sur une multitude de segments dès lors que plusieurs individus sont regroupés dans un même lieu pour y effectuer une activité commune. Elle est présente dans le secteur médico-social avec les cliniques, EHPAD et hôpitaux où les règles d'hygiène de la restauration collective apparaissent avec la loi du 31 décembre 1970. (MERIOT Sylvie-Anne, 2002, p.36). Elle est également présente dans le système pénitencier, les armées, les plateformes offshore, les secteurs aériens et ferroviaires.

Cette restauration collective, d'abord gérée par les institutions elles-mêmes, se structure au XX<sup>e</sup> siècle en deux modes de gestion distincts.

#### *1.1.2 Les modes de gestion de la restauration collective*

La restauration collective a donc deux modes de gestion : autogéré et concédé. Nous allons les expliquer dans cette partie.

La restauration collective autogérée ou en gestion directe est le modèle qui régissait les premières cantines scolaires ou d'entreprises. Dans ce modèle, une équipe interne à l'établissement s'occupe dans son intégralité du restaurant, de la préparation à la livraison des repas aux convives. Le second est le système concédé où un prestataire de service, une société de restauration collective, gère la partie restauration pour un établissement selon un contrat défini préalablement.

La première société de restauration collective apparaît en 1934 sous le nom de Sogeres. Elle sera rachetée en 2001 par le groupe Sodexo mais existe toujours aujourd'hui<sup>7</sup>. Depuis, de nombreuses sociétés de restauration collective ont rejoint le marché.

---

<sup>6</sup> Le guide pratique du comité social & économique. *CE puis CSE (les origines) une Histoire hors du commun*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/3ywj32r>. (Consulté le 5-12-2020).

<sup>7</sup> Sogeres. *Une histoire d'innovation*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/dbn225k7>. (Consulté le 5-12-2020).

Enfin, les contrats de la restauration collective concédée prennent deux formes. La première est le contrat de délégation de services où la collectivité (le client) donne la gestion totale du service restauration à une SRC à laquelle le convive (l'utilisateur du service) paye directement le prix de son repas. La collectivité délègue également sa responsabilité juridique, ce contrat n'est donc pas possible dans certains segments tels que la restauration scolaire. La seconde est le contrat de sous-traitance qui diffère car la collectivité cliente confie une partie de la gestion de son service (production et distribution) mais conserve la gestion de l'encaissement et de la communication. Le convive paye directement son repas à la collectivité qui reverse l'argent à la SRC. La responsabilité juridique de la collectivité n'est pas transférée à la SRC, ce contrat est donc possible dans tous les segments.<sup>8</sup>

Maintenant que nous avons étudié les particularités contractuelles de la restauration collective, nous allons voir l'aspect économique de ce secteur.

### 1.1.3 Le contexte économique de la restauration collective

Comme nous l'avons vu, le marché de la restauration collective est divisé en deux modes de gestion et en différents segments.

Le marché se répartit à hauteur de 29 % pour la restauration collective autogérée et à hauteur de 26,5 % pour les contrats concédés, comme nous pouvons le voir ci-dessous. (Gira FoodService et FranceAgriMer, 2018, p.12)

## Marché de la RHF par Nature d'Opérateurs - France 2018

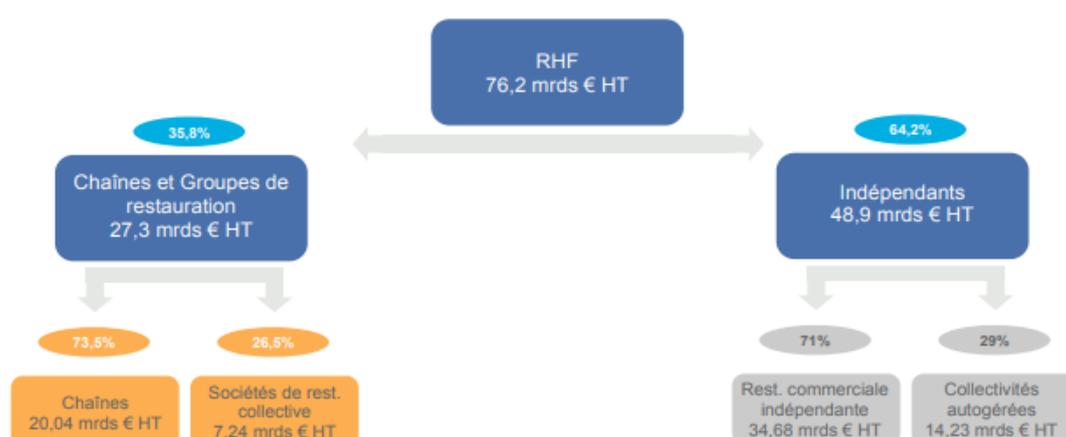


Figure 1 : Parts de marché par Nature d'Opérateurs

<sup>8</sup> TEXIER Catherine. *Economie du secteur de la restauration collective*. Cours de licence professionnelle DGSA, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2019.

Ensuite, comme on peut le voir sur les graphiques suivants<sup>9</sup>, le marché se répartit lui-même en différents segments, les principaux étant les segments entreprise, scolaire, et santé/social. Comme nous pouvons le voir, le mode de gestion autogéré domine le segment scolaire et santé/social tandis que le mode de gestion concédé est majoritaire sur le secteur entreprise. Ceci est probablement dû au fait que les établissements scolaires publics et les établissements hospitaliers publics sont majoritairement autogérés par l'État lui-même.

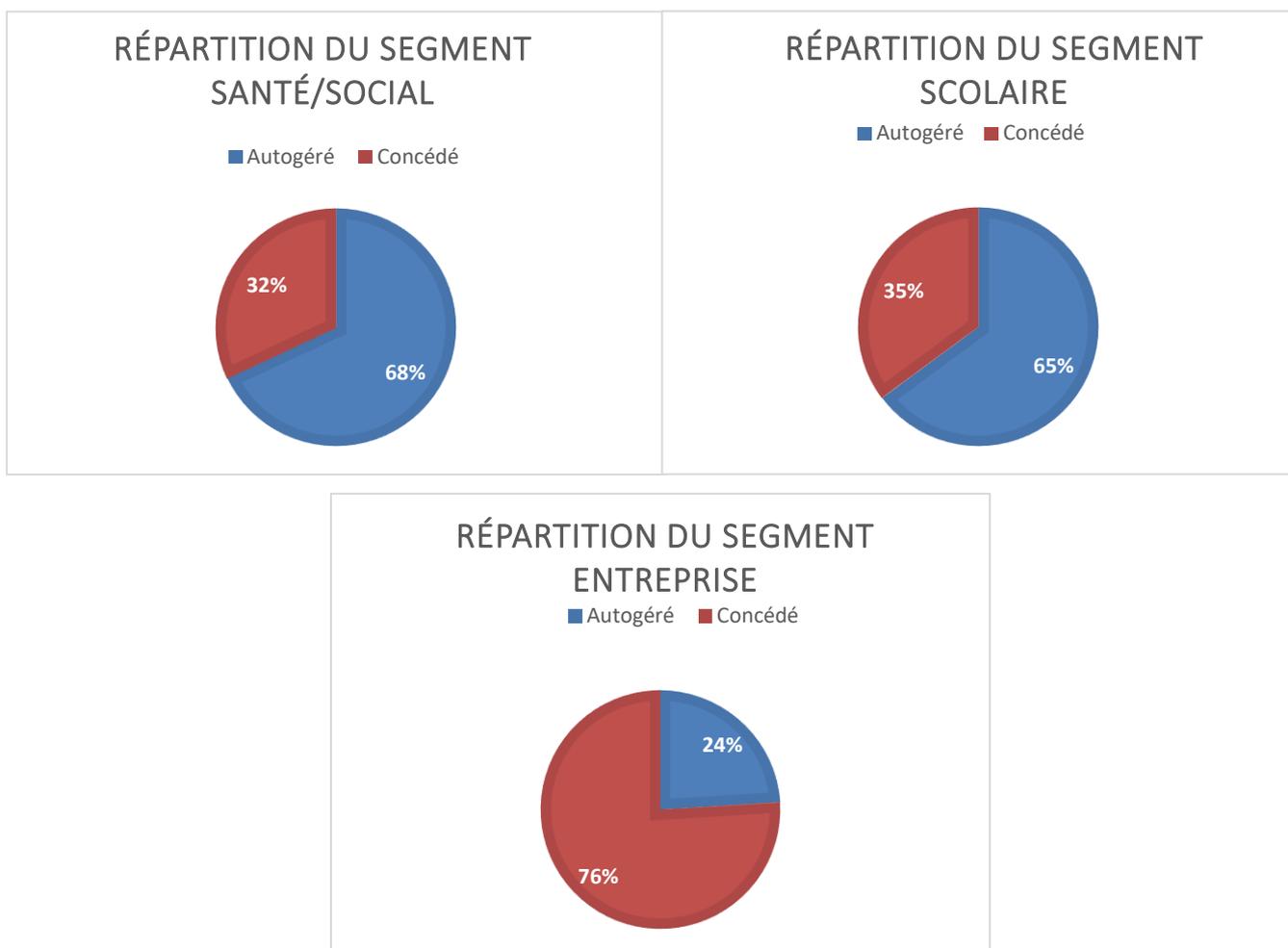


Figure 2 : Répartition du secteur en fonction des différents segments

<sup>9</sup> TEXIER Catherine. *Economie du secteur de la restauration collective*. Cours de licence professionnelle DGSA, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2019.

Concernant les sociétés de restauration collective, selon un rapport de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) de 2018, il existait 484 entreprises de restauration collective dont 419 indépendantes et 65 grands groupes. Ces 419 entreprises réalisent 10 % du chiffre d'affaires du secteur le rendant dominé par les grands groupes notamment les internationaux puisque 87 % du chiffre d'affaires est réalisé par des groupes internationaux. Parmi ces groupes, trois entreprises, Elios, Sodexo et Compass, se partagent 70 % du chiffre d'affaires du secteur. (Insee Première, 2021, p.2). Nous pouvons voir dans le tableau suivant le détail des 16 principales SRC en France.<sup>10</sup>

**LE CLASSEMENT DES 16 OPÉRATEURS EN FRANCE**

GROUPES	CA HT FRANCE (EN M €)			MILLIONS DE REPAS		
	2018	2019	Évolution	2018	2019	Évolution
<b>1</b> ELIOR GROUP	2 198,3	<b>2 208,9</b>	+0,4 %	290,4	<b>282,5</b>	- 2,7 %
<b>2</b> SODEXO FRANCE (1)	2 721,0	<b>2 852,0</b>	+4,8 %	313,0	<b>323,0</b>	+3,2 %
<b>3</b> COMPASS GROUP FRANCE	1 181,0	<b>1 235,0</b>	+4,6 %	206,0	<b>217,0</b>	+5,3 %
<b>4</b> API RESTAURATION	616,0	<b>668,0</b>	+8,4 %	162,4	<b>174,2</b>	+7,3 %
<b>5</b> RESTALLIANCE	225,0	NC	NC	NC	NC	NC
<b>6</b> DUPONT RESTAURATION	186,7	NC	NC	NC	NC	NC
<b>7</b> CONVIVIO	151,8	<b>163,2</b>	+7,5 %	41,9	<b>43,2</b>	+3,2 %
<b>8</b> MRS GROUPE	132,4	NC	NC	15,9	NC	NC
<b>9</b> NEWREST RESTAURATION	95,0	<b>125,0</b>	+31,6 %	16,5	<b>20,4</b>	+23,1 %
<b>10</b> RESTORIA	50,1	<b>56,0</b>	+11,6 %	14,6	<b>16,1</b>	+9,6 %
<b>11</b> MILLE ET UN REPAS	50,0	NC	NC	NC	NC	NC
<b>12</b> RESTAIVAL SAS	27,6	<b>29,6</b>	+7,2 %	5,8	<b>6,2</b>	+8,3 %
<b>13</b> TERRES DE CUISINE (EX-PROVENCE PLATS)	11,2	NC	NC	1,9	NC	NC
<b>14</b> ARMOR CUISINE	9,1	<b>10,0</b>	+9,6 %	3,0	<b>3,3</b>	+9,1 %
<b>15</b> SOBRIE RESTAURATION	6,0	NC	NC	2,2	NC	NC
<b>16</b> VERSO RESTAURATION	4,8	NC	NC	0,7	NC	NC

Source: Néorestaurat[i]on à partir du déclarat[i]f des opérateurs en février-mars 2020. Les évolutions sont calculées à partir de chiffres arrondis.  
(1) Toutes activités confondues (services sur site, avantages et récompenses, et services aux particuliers et à domicile).

Tableau 1 : Classement des SRC en France en 2019

En analysant ce tableau, nous pouvons constater l'écart très important qui existe entre les différents chiffres d'affaires. Tout d'abord, Elios et Sodexo dominent le marché. Ensuite, se trouve Compass, qui enregistre tout de même une différence de chiffre d'affaires de plus

<sup>10</sup> BRAVO Encarna. Le palmarès Néo de la restauration collective 2019. Néorestaurat[i]on, 02-09-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2srn7v3j>. (Consulté le 06-11-2020).

d'un milliard d'euros et enfin Api Restauration qui a elle-même une différence de plus de la moitié du chiffre d'affaires de Compass. Le secteur n'est pas réparti équitablement.

Pour l'étude de ce mémoire, nous nous focaliserons sur les SRC. En effet, la restauration collective concédée étant le troisième employeur de France (Observatoire des métiers de l'hébergement et des restaurations, 2018), la politique menée par ces SRC en termes de qualité de vie au travail impacte un grand nombre de salariés.

Maintenant que nous avons eu une vision transversale du secteur de la restauration collective, nous allons étudier la notion de bien-être et son apparition dans le débat public.

## Chapitre 2 – La volonté d’améliorer les conditions de travail dans le dialogue social

Nous le savons, nous passons une grande partie de notre temps sur notre lieu de travail. Alors que le travail n’était considéré que comme un moyen de subsistance, au fil du temps, l’importance du bien-être est devenue une question récurrente dans le dialogue social entre dirigeants, gouvernement et salariés. Nous développerons sur l’apparition du bien-être au travail puis sur l’émergence de la notion de qualité de vie au travail.

### 1.2.1 La notion de bien-être au travail

La découverte de l’importance du bien-être au travail est assez récente, nous allons voir comment cette notion est devenue plus importante. Le tableau ci-dessous, issu d’une étude de l’INRS, montre les coûts du « *job strain* » pour la population active. Ici, le « *job strain* » est défini par la combinaison entre la forte pression au travail et le manque d’autonomie dans le choix et l’organisation des tâches. Le stress au travail qui conduit à des pathologies graves comme l’augmentation du risque de maladies cardiovasculaires et la dépression ont des coûts très importants. Les chiffres entre parenthèses dont le tableau représente une exposition au stress pendant au moins 50 % du temps de travail et ceux sans les parenthèses représentent les statistiques d’une exposition à au moins 75 % du temps de travail. (INRS, 2007, p.4).

En millions d’€	Soins en santé		Absentéisme		Cessation d’activité		Décès prématurés	
	Ho	Fe	Ho	Fe	Ho	Fe	Ho	Fe
Maladies cardiovasc	12,1 (22,7)	5,1 (7,6)	12,5 (23,4)	5,3 (7,8)	35,5 (66,3)	5,4 (8,0)	17,9 (33,4)	5,4 (8,0)
Cardiopathies ischémiques	0,6 (1,2)	2,0 (3,0)	0,6 (1,2)	1,3 (1,9)	2,5 (4,8)	4,2 (6,3)	1,3 (2,4)	4,3 (6,4)
Maladies cérébrovasculaires	13,1 (24,1)	6,2 (9,2)	3,6 (6,6)	0,9 (1,3)	10,6 (19,5)	1,7 (2,5)	2,7 (5,0)	0,7 (1,0)
Maladies hypertensives	25,7 (45,4)	55,7 (79,9)	235,4 (416,6)	501,9 (719,6)	253,5 (448,5)	294,2 (421,8)	95,6 (169,1)	37,7 (54,1)
Dépression	1,7 (3,0)	1,8 (2,6)	28,1 (50,1)	32,6 (47,8)	65,3 (116,6)	32,9 (48,1)	-	-
TMS	0,3 (0,6)	0,012 (0,018)	3,9 (7,2)	0,2 (0,3)	45,5 (85,3)	4,9 (7,3)	-	-
Membres supérieurs	124,3		826,2		756,1		165,6	
Lombalgies	TOTAL pour une exposition pendant au moins 75% du temps							
TOTAL	1 872,3							
TOTAL	199,2		1 283,7		1 235,0		279,4	
TOTAL	TOTAL pour une exposition pendant au moins 50% du temps							
TOTAL	2 997,3							

Tableau 2 : Coût du stress au travail

Selon un sondage IPSOS de 2010, bien que le bien-être au travail des salariés soit satisfaisant, il s'est dégradé avec le temps. 33 % des répondants estiment que leur travail peut leur causer de graves problèmes de santé mentale et un salarié sur deux ne saurait pas vers qui se tourner en cas de problème.

De plus, peu importe le poste occupé, le bien-être est une priorité. En effet, 88 % des répondants estiment que le sujet du bien-être au travail est important. Selon eux, bien-être au travail et productivité sont liés puisque 42 % estiment que leur performance au travail est impactée par leur bien-être. Enfin, c'est la situation de bien-être des salariés du secteur privé qui se détériore, notamment pour les entreprises de plus de 500 salariés et les petites entreprises de 10 à 49 salariés. (Baromètre du bien-être au travail des français, 2010, p.2). Les graphiques suivants sont issus de ce sondage IPSOS.

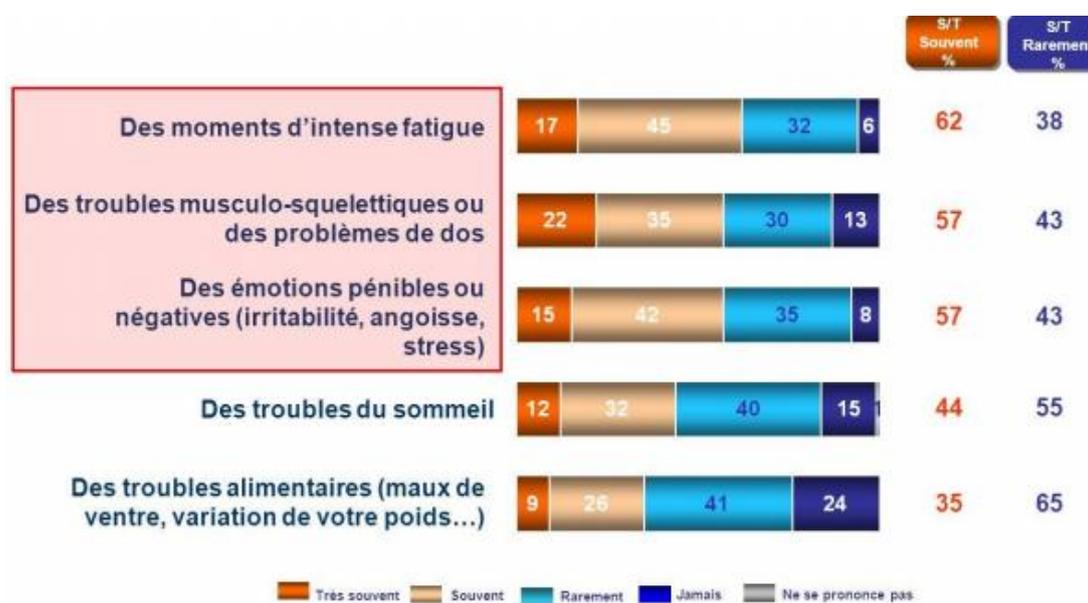


Figure 3 : Les troubles physiques engendrés par l'activité professionnelle

Dans ce graphique, on peut voir qu'une forte proportion de salariés estiment que leurs emplois leur donnent des symptômes de mal-être au travail avec l'apparition d'émotions telles que l'irritabilité et l'angoisse ou encore d'intenses moments de fatigue. Les troubles du sommeil et de l'alimentation apparaissent plus rarement que souvent mais la tendance semble pouvoir s'inverser assez vite.



Figure 4 : Les raisons du mal-être des salariés

Dans ce graphique, nous pouvons voir les raisons du mal-être des salariés. Les trois plus importantes portent sur la visibilité des perspectives de carrière et sur la reconnaissance du travail du salarié. Le manque d'autonomie et de plaisir dans l'exécution du travail ne sont pas les raisons majeures du mal-être au travail mais avec 43 % des salariés qui répondent « oui mais rarement », il faut pour l'entreprise envisager de prendre des mesures pour éviter que la réponse la plus utilisée ne devienne « oui, fréquemment ».

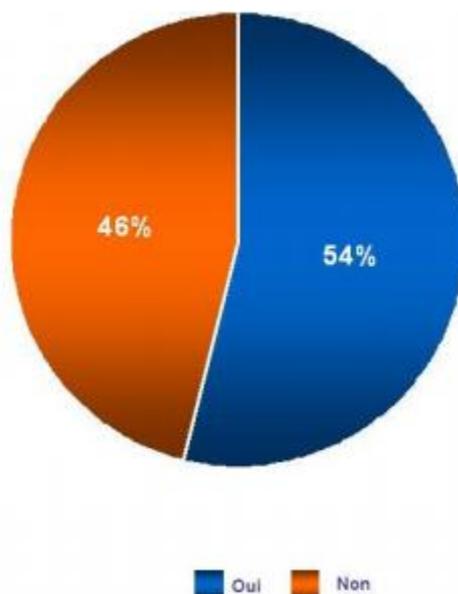


Figure 5 : La connaissance des processus pour obtenir de l'aide dans l'entreprise

Ici, nous pouvons constater que 46 % des salariés ne savent pas vers qui se tourner en cas de difficultés. C'est presque la moitié des salariés et ce chiffre semble assez alarmant vu la recrudescence de mal-être et le risque d'aggravation que nous avons vu plus haut.



Figure 6 : Les salariés en détresse

Les salariés en détresse sont les salariés qui sont tellement insatisfaits de leur bien-être que cette insatisfaction entraîne des difficultés importantes dans leurs vies professionnelles. Ils estiment également que leur situation va s'aggraver et mentionnent ne pas savoir non plus vers qui se tourner. 11 % des salariés interrogés sont en détresse et 81 % d'entre eux viennent du secteur privé.

Selon l'INRS, il existe plusieurs facteurs dégradant le bien-être au travail. Tout d'abord, il y a les exigences trop importantes des tâches confiées et la difficulté de concilier vie professionnelle et vie personnelle. La tension avec les tiers extérieurs comme les convives est également un facteur ainsi que la tension dans les rapports sociaux au travail avec les collègues ou les supérieurs hiérarchiques. Le manque d'autonomie, de reconnaissance et de moyens sont d'autres facteurs ainsi que l'insécurité due à la précarité du travail.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>INRS, *Exemples d'exposition aux risques et facteurs de stress*, 05-01-2017, [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/r5c7kfff>. (Consulté le 12-11-2020).

Cependant, les entreprises ont tout intérêt à rendre leurs salariés heureux. En effet, selon une infographie de l'entreprise Lyovel (Annexe A), les salariés heureux sont 32 % plus engagés dans leurs entreprises et 89 % d'entre eux sont plus motivés s'ils sentent que l'employeur s'intéresse à leur bien-être. Ils sont également plus présents avec 37 % de moins d'arrêts maladie et six fois moins d'absentéisme pour les salariés heureux. Ils sont aussi 12 % plus productifs et la France gagnerait 1 % de PIB supplémentaire si la qualité de vie au travail augmentait de 10 %. Les salariés sont plus fidèles avec 50 % de moins de départs volontaires des entreprises et enfin ils coûtent moins chers puisque l'impact du mal-être représente 12 600 € par salarié par an dans le secteur privé et l'absentéisme coûte 45 milliards d'euros par an aux entreprises du secteur privé.<sup>12</sup>

On voit bien alors l'intérêt pour les entreprises ainsi que pour les pouvoirs publics de développer la qualité de vie au travail.

#### 1.2.2 *La prise d'importance de l'amélioration des conditions de travail dans le dialogue social*

L'organisation internationale du travail (OIT) définit le dialogue social comme : « tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. »<sup>13</sup> Ce dialogue se fait donc entre les travailleurs et les chefs d'entreprise avec une intervention éventuel du gouvernement. Il peut être informel ou formel c'est-à-dire qu'il revêt la forme d'un règlement ou d'une loi. La bonne tenue du dialogue social permet de répondre aux besoins économiques et sociaux afin de favoriser la stabilité sociale.

L'intérêt pour l'amélioration des conditions de travail apparaît officiellement en France avec la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) en 1973. C'est un établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du travail. Sa mission est d'améliorer les conditions de travail en étudiant l'organisation de travail ainsi que les relations professionnelles. Elle crée et partage à destination de tous les

---

<sup>12</sup> Maison Lyovel. *Bien-être au travail : 5 bénéfices clés*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/rtckrsv7>. (Consulté le 18-1-2021).

<sup>13</sup> Organisation internationale du Travail, *Le dialogue social*, [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/vmze2f98>. (Consulté le 5-1-2021).

acteurs de l'entreprise des méthodes afin d'améliorer la qualité de vie au travail dans le but de concilier satisfaction au travail et performance économique.

C'est en 1975 que le premier accord dit « *accord-cadre sur l'amélioration des conditions de travail* » est signé par le conseil national du patronat français (CNFP), aujourd'hui connu sous le nom du MEDEF, et les syndicats de salariés : CGT, CFDT, FO, CFTC et CGC. C'est un accord qui est novateur car il ne se contente pas de parler d'hygiène ou de sécurité. En effet, il traite également de l'organisation du travail, du rôle de l'encadrement, du temps de travail et enfin de la rémunération au rendement, pratique encore courante à cette époque. Il est question dans cet accord de trouver de vrais moyens d'améliorer la vie au travail qui vont au-delà de la simple augmentation de salaire. L'accord dit que les modifications de l'organisation du travail doivent avoir un impact sur la pénibilité du travail, les inconvénients liés à la parcellisation des tâches, le degré de qualification et l'autonomie du salarié. Pour cela, une collaboration des signataires avec l'ANACT et l'INRS sera prévue pour encourager les travaux de recherches et leurs diffusions. Il est également prévu que ces changements nécessiteront des phases de formations du personnel qui devront être encouragées.

Plusieurs dispositions sont prises dont notamment la compatibilité entre la charge de travail et les possibilités physiques et morales des salariés, l'augmentation de l'éventail de tâches confiées à un salarié pour qu'il ait un rôle plus participatif dans l'entreprise mais aussi sur l'aménagement du temps de travail des femmes enceintes et la rémunération des heures supplémentaires. Le texte mentionne ensuite la rémunération au rendement. Il est indiqué que ce type de rémunération tend à disparaître et que cet accord a vocation à aller dans le sens de cette disparition.

Sur le rôle de l'encadrement, l'accord indique que le personnel qui encadre doit assister à une formation, en particulier sur les fonctions de coordination, d'animation et de conseil ainsi que le respect de la séparation sur la vie professionnelle et personnelle.

Ce n'est que 25 ans plus tard que de nouvelles dispositions allant dans le sens de l'amélioration de la qualité de vie au travail sont signées.

Les partenaires sociaux signent un accord national interprofessionnel sur le stress au travail le 02 juillet 2008 et rendu obligatoire par un arrêté ministériel du 23 avril 2009. Il est établi dans cet accord que le stress au travail est néfaste pour toutes les parties de l'entreprise, le salarié et l'employeur et que la prévention de ce stress est un facteur de performance de l'entreprise. La prévention passe par le biais de l'information et de la communication mais ici, les partenaires sociaux s'engagent à promouvoir ce que l'on peut appeler les « *bonnes pratiques de management* » et les employeurs à mettre en place ces mêmes pratiques par le biais d'une restructuration de l'organisation, une communication plus fluide, la formation des personnels pour une meilleure compréhension des problématiques et d'analyse des signes.

Suite à cela, un nouvel accord complétant le premier a été signé le 26 mars 2010 et rendu obligatoire le 23 juillet 2010. Il concerne le harcèlement et la violence au travail et insiste sur la nécessité de sensibiliser et former les managers sur les façons d'agir face à une situation de violence ou d'harcèlement. Il y est également inscrit l'importance de mener une enquête interne rapidement après la prise en compte de la plainte.

Le stress au travail et le harcèlement constituent des facteurs de risques psychosociaux pour les salariés d'une entreprise. Le Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion définit les risques psychosociaux comme « *un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Ils peuvent concerner toutes les entreprises quel que soient leur taille et leur secteur d'activité.* ». <sup>14</sup> Les risques psychosociaux ont de graves conséquences pouvant aller jusqu'au suicide.

Le 01 mai 2008 sont inscrites au code du travail les obligations que l'employeur se doit de respecter pour la santé et la sécurité de ses salariés. Les articles L4121-1 et L4121-2 du Code du Travail donne à la charge de l'employeur de prendre les mesures nécessaires de prévention, d'informations et de formations afin d'éviter et évaluer les risques. Ces obligations visent la prévention des accidents du travail, des maladies professionnelles ainsi que des risques psychosociaux. Ainsi, l'article L.4121-1 du code du Travail représente les obligations les plus importantes, il contraint l'employeur à évaluer ces risques et à

---

<sup>14</sup> Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion. *Risques psychosociaux*. 15 9-2010, [en ligne] <https://tinyurl.com/2h6jn669>. (Consulté le 19-12-2020).

remédier en mettant en place des dispositions assurant la sécurité des employés. Le législateur ne se préoccupe pas des types de mesures prises, mais du résultat obtenu. L'article L4121-2 du code du Travail, lui, met l'accent sur la prévention en entreprise en énonçant certains principes généraux tels que l'adaptation du travail à l'individu qui doit être prévu dès la conception des postes et les choix de modes d'organisation du travail. La hiérarchie doit également prendre en compte les critères sociaux en améliorant les liens dans la collectivité ou les éléments ambiants. La lutte contre le harcèlement, qu'il soit d'ordre moral ou sexuel, est également mise en avant.

Le 09 octobre 2009, le ministre du Travail, DARCOS Xavier, lance un plan d'urgence de la prévention du stress au travail suite à la vague de suicides dans l'entreprise FRANCE TELECOM. Il contraint toutes les entreprises de plus 1 000 salariés à commencer des négociations sur le sujet du stress au travail en s'appuyant sur l'accord national interprofessionnel de 2008. Si les entreprises ne parviennent pas à un accord, il leur faudra élaborer un diagnostic et un plan d'action. (Rapport du sénat, 2010).

Cependant, des salariés ont été interrogés un an après ce plan et seul une faible part d'entre eux avaient le sentiment que leur entreprise menait plus d'actions pour lutter contre le stress. (*Baromètre du bien-être au travail des français*, 2010, p.2).

C'est dans le cadre de ce plan d'urgence que le gouvernement demande à trois acteurs, Henri LACHMANN, Christian LAROSE et Muriel PENICAUD, de présenter un rapport donnant des mesures en vue d'améliorer la santé psychologique au travail dans le secteur privé. Ce rapport réitère le lien entre santé et performance : « *Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain : de plus, ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance.* » Selon ce document : « *En France, les consultations pour risque psychosocial sont devenues en 2007 la première cause de consultation pour pathologie professionnelle* ».

Dix mesures sont proposées par ce groupe de travail :

- 1- « *L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés* ». En effet, les hommes sont l'une des ressources principales de l'entreprise, on parle d'ailleurs parfois de capital humain. Les besoins

en matière de santé sont rarement pris en compte par les dirigeants et cela nuit à la qualité de vie au travail ainsi qu'à la relation entre le manager de proximité et le salarié. Pour permettre cette implication, les entreprises pourraient publier un rapport annuel sur les questions de santé au travail. De plus, les facteurs de primes pourraient être également indexés à des facteurs de performance sociale et non uniquement économique. Ce point est intéressant puisque performance et santé sont liées et sont une source de motivation pour les managers de proximité à avoir une démarche plus humaine. Également, l'affirmation d'une culture d'entreprise visant une optique de qualité de vie au travail, la bonne maîtrise des processus de « reporting » afin d'augmenter le temps alloué à la gestion des équipes ainsi que la valorisation du collectif sont des pistes pour les dirigeants.

- 2- « *La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé* » : le rôle des managers de proximité est primordial pour appliquer des démarches de QVT. Il est à la fois le prescripteur des orientations des dirigeants mais également le lien des salariés avec ces mêmes dirigeants. Leur rôle n'est pas négligeable et il semblerait avec le temps que cette importance se soit effacée au profit d'une activité de « reporting » parfois trop importante. Pour que ce rôle retrouve son importance, il faut pouvoir identifier convenablement la place de chacun dans l'organigramme de l'entreprise et redonner du pouvoir de décision aux managers qui souvent se doivent d'appliquer des mesures dont ils ne comprennent pas ou peu le sens. Ainsi, ils leur seraient plus facile de donner un cadre de travail qualitatif à leurs équipes.
- 3- « *Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.* ». Ici, il s'agit de donner un espace de dialogue et de communication au salarié. Un espace de dialogue pour l'innovation et la créativité mais également un espace de dialogue en cas de difficulté avec le manager de proximité par exemple.
- 4- « *Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé. Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.* ». Ce rapport

préconise de travailler avec les partenaires sociaux et particulièrement le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), aujourd'hui nommé comité social et économique (CSE). Pour cela, il faudrait leur redonner une place et une légitimité sur la question des risques psychosociaux notamment. Il est également recommandé pour les entreprises de plus de 50 salariés de mettre en place un plan d'action annuel sur la prévention de ces risques.

- 5- « *La mesure induit les comportements. Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.* ». Il s'agit de créer un outil de diagnostic avec les acteurs de l'entreprise pour mesurer les facteurs et risques psychosociaux. Cet outil de diagnostic permettra la mise en place du plan d'action annuel dont nous avons parlé au-dessus.
  
- 6- « *Préparer et former les managers au rôle de manager. Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.* ». Comme nous l'avons vu plus haut, les managers de proximité ont un rôle important à jouer dans la santé des salariés. Pour cela, les entreprises doivent accompagner la personne devenant manager par une formation lui enseignant les outils de conduite managériale.
  
- 7- « *Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus. Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.* ». Plus précisément, il faut donner plus d'espace au collectif et encourager les managers à des démarches collectives notamment par le biais d'indicateurs dans la rémunération variable du manager.
  
- 8- « *Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.* ». Comme nous le savons, la précarité de l'emploi et la peur du chômage sont des facteurs de mal-être au travail. Pour anticiper les complications humaines liées à une réorganisation, l'entreprise peut tout d'abord effectuer une étude d'impact humain et entretenir le dialogue social avec les représentants du

personnel avec la mise en place d'un volet santé dans la proposition de restructuration.

9- « *La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.* ». Il s'agit ici surtout de mettre en place des chartes avec les fournisseurs afin de s'assurer qu'ils respectent le droit du travail.

10- « *Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté.* ». La communication est très importante ici. Communiquer sur les risques psychosociaux et faire intervenir les partenaires sociaux et la médecine du travail permet au salarié en difficulté de se sentir compris et de savoir vers qui il peut se tourner pour chercher de l'aide.

Ce rapport évoque de nombreux points dont l'implication des dirigeants comme l'indique cette phrase : « *Si les hommes constituent la ressource stratégique majeure, il faut que les dirigeants s'en préoccupent au même titre que les enjeux économiques : ce sont les salariés qui font la performance de l'entreprise.* ». L'importance de l'implication des partenaires sociaux ainsi que des services de médecine du travail est encouragée. Ces démarches ont pour objectif de favoriser le respect du salarié, de ses besoins et la qualité de ses relations humaines au sein de son environnement de travail et donc sa qualité de vie au travail.

### 1.2.3 *Les accords interprofessionnels sur la qualité de vie au travail*

Un nouvel accord est signé le 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et rendu obligatoire par l'arrêté du 15 avril 2014. Il y est défini pour la première fois ce terme : « *elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.* ».

L'accord mentionne les conditions de travail, « l'ambiance » globale sur le lieu de travail permettant ou non la réalisation d'un travail qualitatif. Selon cet accord, lier efficacité et qualité de vie au travail serait un des leviers de la compétitivité des entreprises :

« *la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.* ». On voit donc que dans cet accord, l'intérêt est d'aider les entreprises à lier conditions de travail et performance. La finalité est alors autant pour le salarié que pour l'entreprise. L'accord se veut dans la continuité des précédents accords interprofessionnels. Cependant, l'objectif de cet accord est d'aller plus loin car la qualité de vie au travail se donne un champ d'action plus large : « *La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.* ». La stratégie opérationnelle de l'entreprise est questionnée.

Un autre point important de cet accord est la phrase suivante : « *Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée.* ». La définition de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) par la commission européenne est qu'elle consiste en « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.* ».<sup>15</sup> On remarque alors, ici, que la qualité de vie au travail est, en effet, l'un des éléments de la RSE puisque le bien-être des salariés est une préoccupation sociale qui va dans l'intérêt des activités commerciales de l'entreprise.

De nombreux principes sont repris comme le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de nouveaux apparaissent comme l'égalité entre les hommes et les femmes ou le droit à l'erreur. Ces dispositions sont importantes car elles nous montrent qu'entre 1975 et 2013, de nombreuses avancées ont été faites. Il apparaît important que le salarié soit heureux dans son travail et dans sa façon de l'effectuer.

Un autre mot-clef important dans ce texte est le dialogue social. Dans cet accord, il s'agit de faire de la QVT l'objet d'un dialogue social. C'est-à-dire de construire avec les syndicats et les salariés les bases de la QVT. En effet, les salariés doivent avoir le pouvoir d'agir sur leurs conditions de travail. Pour cela, des principes de bases sur les discriminations

---

<sup>15</sup> Ministère de l'économie et des finances, *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?*, 18-12-2020, [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/avk3w897>. (Consulté le 10-1-2021).

et le harcèlement doivent être systématiquement appliqués. Dans une entreprise où ces principes fondamentaux sont respectés, le salarié aura plus de facilité à exprimer ses besoins. De même, si le salarié veut proposer des solutions pour l'amélioration de la QVT et le développement professionnel, il doit être dans un climat qui encourage ce type de comportement. Il est prévu de créer des groupes de travail afin de discuter des conditions et de faire un bilan de ces mesures trois ans après la signature de l'accord.

Une nouveauté importante apparaît dans l'article 7. Il s'agit ici de contribuer à la réduction des stéréotypes et donc de lutter contre les inégalités hommes-femmes. De plus, on y discute aussi de sensibilisation dans l'entreprise sur la parentalité, qui est souvent un frein dans l'évolution de carrière des femmes. Ce point n'est pas spécifiquement mentionné dans les accords précédents. Cette nouveauté peut être attribuée à l'évolution des normes sociétales.

Le rôle de l'encadrant est de nouveau cité dans cet accord. Il est important de former les encadrants afin de les sensibiliser aux problématiques de la QVT ou à appréhender plus facilement les difficultés qui peuvent être rencontrées. Selon l'article 21 : « *la formation au management proposée dans les différentes écoles ou universités ne prend pas suffisamment en compte le management des équipes, les dimensions permettant la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle et l'égalité d'accès des personnes handicapées à l'emploi ainsi que les risques professionnels et leur prévention.* ». C'est pourquoi l'accord demande aux signataires d'intégrer ces points dans les formations internes proposées aux futurs encadrants.

Récemment, un nouvel accord interprofessionnel a été signé. Il est à ce jour débattu à l'Assemblée Nationale pour une application prochaine dans la loi.

Cet accord national interprofessionnel du 09 décembre 2020 se veut « *pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail* ». Les principes de la qualité de vie au travail y sont réaffirmés : « *La qualité de vie au travail, dont la santé et la sécurité au travail sont un des aspects, est un facteur de santé et de réalisation personnelle pour les salariés. Sur le plan collectif, la qualité de vie au travail est une des conditions de la performance de l'entreprise* ». Le but étant de lier les politiques de

santé et de sécurité au travail avec les politiques de qualité de vie au travail et de continuer le travail engagé par les précédents accords.

Dans un premier chapitre, l'accord estime que la culture de la prévention des risques professionnels doit être mieux appliquée, notamment parce qu'elle doit « *être considérée comme un investissement aux effets durables, qui contribue à la performance individuelle et collective.* ». Cet accord a pour but de mettre la prévention des risques comme élément majeur du système de santé au travail par rapport à l'approche de réparation que les précédents accords avaient. Plusieurs outils sont listés pour cette prévention comme l'appui sur le dialogue social, la réglementation compréhensible de tous, un accompagnement pour les employeurs dans l'exercice de la prévention et de démontrer l'intérêt d'une politique de prévention aux parties prenantes. L'accord mentionne également le renforcement des actions de sensibilisation et de formation à destination de tous en tenant compte des spécificités des métiers et risques des différents secteurs : « *La formation des salariés dans le domaine de la santé et la sécurité au travail relève de la responsabilité de l'employeur.* ». De plus, il est énoncé qu'il faudra créer un référentiel pour les formations afin de ne pas surcharger les salariés avec trop de formations parfois au contenu similaire. Ces modalités pourront être définies par le code du Travail ou par les entreprises.

L'accord donne comme recommandations l'instauration d'une personne référente dans le domaine de la prévention des risques professionnels et pour la promotion de la qualité de vie au travail. Ce référent pourra être soit interne à l'entreprise, soit affilié aux services de prévention et de santé au travail interentreprise (SPSTI) auquel l'entreprise est rattachée. Si l'entreprise choisit un salarié en interne pour représenter ce rôle, elle devra lui fournir une formation adaptée. Enfin, si l'entreprise dispose de plusieurs sites comme c'est le cas dans les sociétés de restauration collective, elle se voit inviter à mettre en place des référents de proximité.

Afin de réitérer l'importance de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques : « *Les partenaires sociaux considèrent que les questions de santé et sécurité, conditions de travail doivent être traitées de manière aussi stratégique que les questions économiques.* ».

Ainsi, il est recommandé aux entreprises de négocier des accords internes en prenant en compte la réalité du secteur de l'entreprise. Pour que le dialogue social se trouve renforcé, il faut que les comités sociaux et économiques (CSE) abordent de façon plus large la question. Dans un premier temps, les CSE doivent exercer ses missions, principalement le droit de regard dont ils disposent sur les orientations globales de l'entreprise sur la santé au travail. Pour cela, ils disposent de moyens tels que les heures de délégation des représentants du personnel.

Pour aller plus loin dans le dialogue social que la simple action des représentants du personnel, l'implication des salariés dans celui-ci est primordiale. Principalement parce que les salariés connaissent l'écart entre le travail prescrit et le travail réel et les éventuels risques que cela encourt pour eux. De plus, l'employeur doit présenter aux CSE un bilan annuel de situation générale et d'actions concernant la santé, la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise. Ce bilan doit également présenter sur le même thème un programme de prévention.

Afin d'inciter les entreprises à prendre ces mesures, l'accord propose que le principe de la responsabilité de l'employeur soit retenu en matière de santé au travail. À ce jour, la jurisprudence française admet qu'un employeur a rempli ses obligations s'il a mis en œuvre les actions de prévention.

Enfin, l'accord mentionne le volet de la QVT. Il est défini comme « *un levier d'attractivité et de prévention* ». Pour rappel, plus que la simple prévention des risques dans l'entreprise, la QVT recouvre : « *les conditions de travail, l'environnement et les relations de travail, la conciliation des temps de vie privée et professionnelle, les conditions d'accès à la mobilité, la reconnaissance du travail, le climat social, l'égalité professionnelle, etc.* ».

Elle permet donc de regarder le travail et les conditions de sa réalisation d'une façon plus large. En ce sens, elle comprend donc également la prévention des risques. La qualité de vie est aussi différente dans le sens où elle a une approche qui prend en compte la réalité de l'employeur et de l'employé. Dans cet accord, les parties prenantes souhaitent renommer la qualité de vie au travail en la qualité de vie et des conditions de travail afin de montrer le souhait des signataires de faire plus mais également de lier officiellement tous les concepts de prévention, de bien-être et d'amélioration des conditions sous une

même appellation. Les auteurs préconisent également une approche individualisée avec un accompagnement extérieur pour la démarche, par exemple l'ANACT. Il n'existe pas de méthode unique pour instaurer la QVT dans l'entreprise. L'importance du dialogue social est soulignée, notamment qu'une démarche de qualité de vie et des conditions de travail participe à la prévention simple si tous les acteurs participent. Les managers sont le moteur de l'instauration de cette démarche, particulièrement dans leurs pratiques managériales.

Les points que nous venons de voir ne sont pas des nouveautés mais une réaffirmation des accords précédents et une suite logique à la direction du dialogue social. Ici, un nouvel aspect est mis en évidence. Il concerne les services de santé au travail interentreprises (SSTI) renommés par l'accord services de prévention et de santé au travail interentreprises (SPSTI) ou autrement dit la médecine du travail. Il s'agit de renouveler les missions. Pour commencer, il y aura une mission de prévention menée par une équipe interne au SPSTI. Il leur faudra participer à la mise à jour de la fiche entreprise, au conseil pour rédiger le document unique d'évaluation des risques professionnels, à l'étude ou à la confection des postes de travail notamment sur le plan de l'ergonomie, des risques physiques, chimiques ou psychosociaux.

Cependant, l'accord remarque qu'il y a une pénurie de médecins du travail. C'est pourquoi les partenaires sociaux proposent de faire collaborer la médecine du travail et la médecine de ville afin d'obtenir un meilleur suivi pour les salariés et de ne pas accumuler de retard dans le suivi des patients. Ces médecins seront formés aux particularités de la médecine du travail.

Il faut tout de même rappeler que les accords interprofessionnels nationaux ne s'appliquent qu'aux entreprises membres des syndicats signataires sauf si l'accord est étendu par arrêté ministériel.<sup>16</sup> Les accords inspirent par ailleurs le législateur comme nous avons pu le voir. Une loi portant sur l'accord de 2020 est actuellement débattue à l'assemblée nationale.<sup>17</sup>

Ce que nous pouvons établir à l'issue de l'étude de ces accords et des notions qu'ils recouvrent, c'est qu'ils sont tous liés. La qualité de vie au travail regroupe la notion de

---

<sup>16</sup> CSE guide. *Qu'est qu'un ANI ?* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2wn6upsu>. (Consulté le 15-2-2021).

<sup>17</sup> Proposition de loi pour renforcer la prévention en santé au travail. *Vie Publique*, 18-2-2021. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/wjhzdtdb>. (Consulté le 5-3-2021).

bien-être, de bonnes conditions de travail, de prévention du mal-être et des risques psychosociaux. On peut d'ailleurs le constater dans le dernier accord interprofessionnel puisqu'il y a là une volonté par le champ sémantique d'inclure un champ plus large. Ce concept est désormais la qualité de vie et des conditions de travail. Regrouper les notions en un seul terme c'est aussi rendre plus efficace le travail fait pour cette qualité de vie et pour la prévention également. Cela permet également une meilleure compréhension de tous sur les objectifs de la qualité de vie au travail.

Dans la réalité, il est difficile de prouver une bonne qualité de vie au travail. Nous avons voulu chercher dans les rapports RSE des trois majeures de la restauration collective si la prise en compte de la qualité de vie au travail était effective. En effet, la loi relative aux nouvelles régulations économiques dites « NRE » de 2001 donne l'obligation aux entreprises cotées en Bourse de rendre public leur rapport RSE concernant la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité.<sup>18</sup>

#### *1.2.4 Qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective*

Nous allons analyser dans cette sous-partie si les valeurs de la qualité de vie au travail telles que l'on vient de les étudier sont présentes dans les rapports annuels RSE des trois plus grandes sociétés de restauration collective. Nous utiliserons les derniers rapports publiés, c'est-à-dire ceux datant de 2019-2020.

Concernant le rapport annuel d'Elior, il est mentionné que l'entreprise développe une politique visant à donner de meilleures conditions de travail à ses salariés notamment par le biais de la prévention des risques, l'engagement des salariés et l'accès à la formation. Dans cet objectif, le Groupe Elior assure mettre en place un suivi mensuel concernant la santé et la sécurité des travailleurs. De plus, les formations santé et sécurité sont les formations les plus suivies du groupe. En 2019-2020, le taux des accidents du travail avec arrêt était de 23.30 % et le taux de gravité de ces accidents de 1.35 %.

La mobilité interne des collaborateurs d'Elior semble très importante. Elior s'est fixé un objectif de 70 % de fonction managériale pourvu grâce à la mobilité interne et ce critère est un indicateur de la rémunération variable du directeur général du Groupe Elior.

---

<sup>18</sup> CLOZEL Jeanne. RSE : Ce que la loi impose aux entreprises. *Le Figaro*, 21-6-2017. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/44u5f6a3>. (Consulté le 7-1-2021).

Concernant la mixité, elle n'est pas encore totalement atteinte comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous issu du rapport annuel. En effet, il y a une nette différence entre le taux de femmes dans les fonctions dirigeantes et le taux de femmes dans les fonctions non dirigeantes.

Répartition des effectifs par genre (Femmes/Hommes)	30 septembre 2020
Conseil d'administration <sup>(a)</sup>	4 femmes / 5 hommes
Comité exécutif <sup>(a)</sup>	3 femmes / 10 hommes
Leaders Committee <sup>(a)</sup>	19 femmes / 85 hommes
Managers	49 % / 51 %
Non managers	71 % / 29 %
<b>Elior Group</b>	<b>68 % / 32 %</b>

<sup>(a)</sup> Valeurs absolues

Tableau 3 : Répartition des effectifs par genre, 2020, Rapport RSE Elior 2019-2020

Dans le rapport de performance de Sodexo, un point entier est consacré à l'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs. Cette amélioration porte principalement sur le taux d'engagement (80.1 %) et de fidélisation (83.1 %) des collaborateurs. Concernant le taux d'engagement, seuls 59 % des salariés qui ont reçus l'enquête ont répondu. Nous ne savons pas pour les 41 % restants. La validité des résultats peut être questionnée.

Deux chiffres importants sont à mentionner : 0.77 % d'accidents du travail graves avec arrêt en 2020, et 8.8 heures de formations par collaborateur par an. On voit que la prévention des risques physiques et la formation des collaborateurs est importante pour cette entreprise, seulement, nous ne connaissons pas la nature de ces formations et donc il nous faut aussi émettre des réserves. Concernant la mixité, on peut voir ci-dessous qu'elle semble plus ou moins respectée.

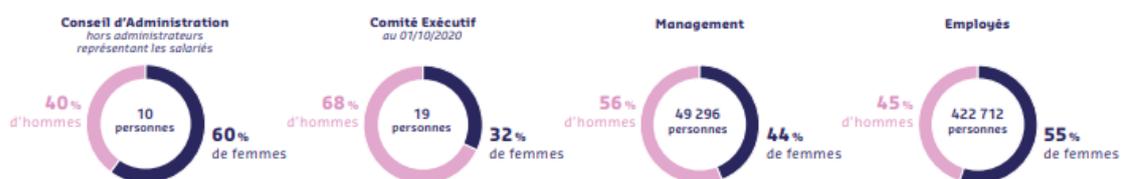


Figure 7 : Répartition des effectifs par genre, Rapport RSE Sodexo 2019-2020

Enfin, le rapport donne les objectifs du programme « *Better Tomorrow 2025* » de SODEXO.

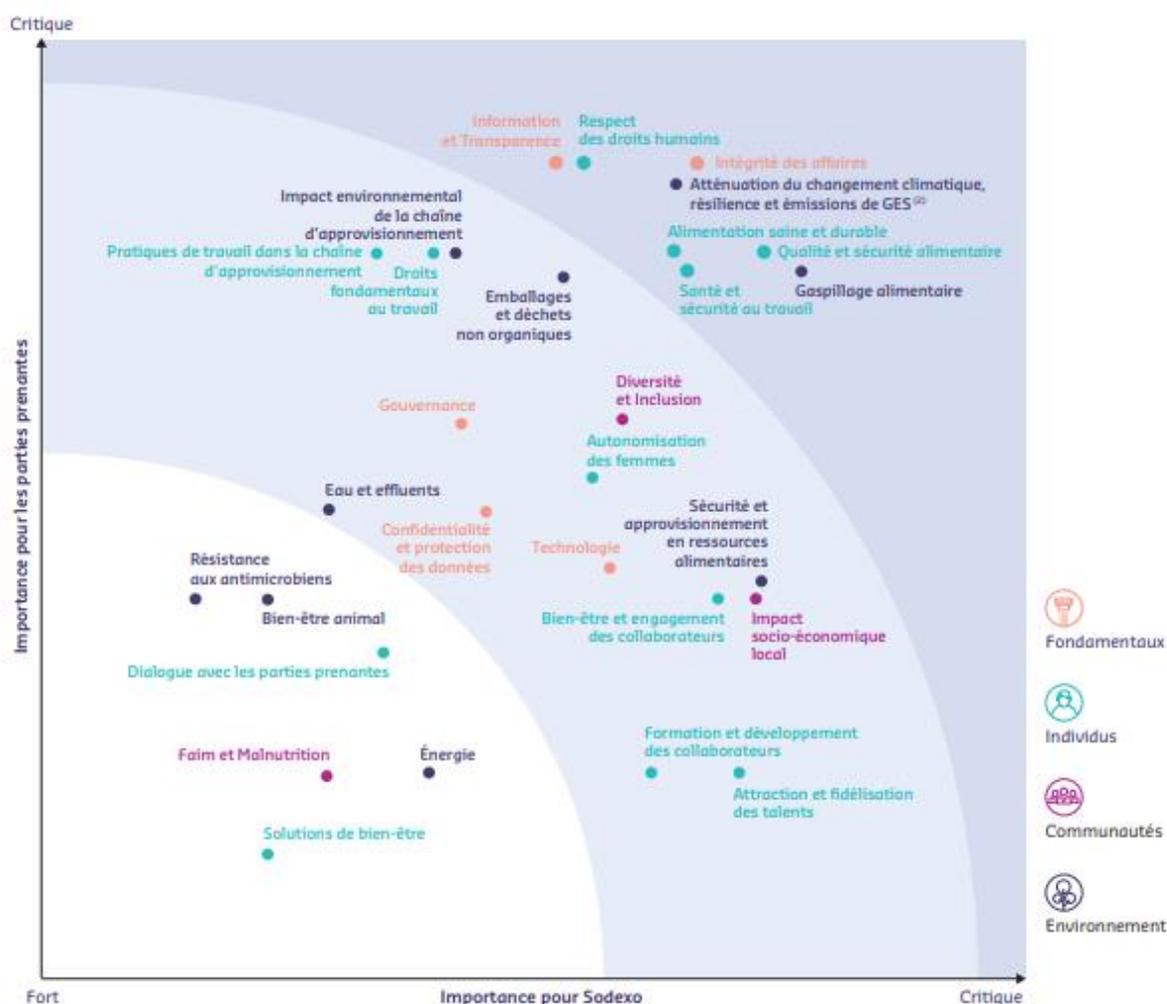


Figure 8 : Objectifs par ordre d'importance, Rapport RSE Sodexo 2019-2020

Certains principes de la QVT sont dans les priorités de l'entreprise, notamment santé et sécurité au travail mais nous pouvons constater que les priorités du groupe sont principalement sur d'autres actions RSE ayant un aspect majoritairement écologique.

Pour finir, concernant l'entreprise Compass, le rapport RSE présente un récapitulatif des priorités concernant le groupe Compass et les intérêts des actionnaires. Dans ce document, on remarque que la santé des employés et l'attractivité des talents et la mobilité interne font parties des priorités de l'entreprise et des actionnaires. Il n'y a donc pas de doute que des actions seront mises en place ou sont déjà mises en place. Cependant, nous n'avons pas trouvé plus de détails sur ce sujet.



Figure 9 : Priorité du Groupe et de ses actionnaires ; 2020, Compass Group

Concernant la mixité, elle semble être respectée avec une évolution depuis 2017 qui va dans ce sens.

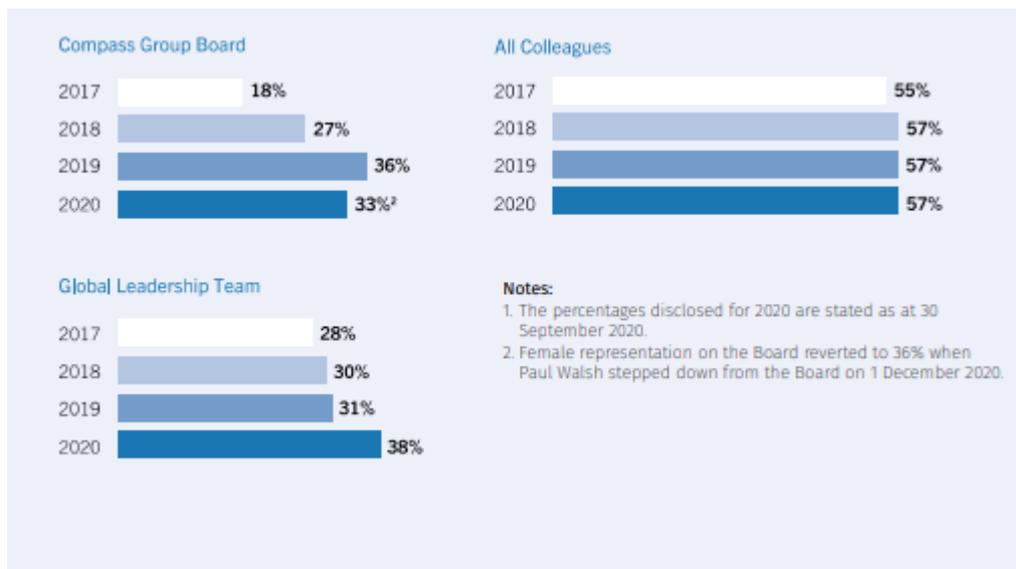


Figure 10 : Part des femmes par typologies de postes, 2020, Compass Group

Dans ces rapports, peu de données nous permettent de savoir si des aspects de la qualité de vie au travail comme la reconnaissance du travail du salarié, le traitement de la question des comportements hostiles (harcèlement sous toutes ses formes) et le respect des limites vies professionnelles et vies personnelles sont bien appliqués et surveillés. Les engagements donnés par les entreprises sont limités et remplissent des obligations légales.

Nous pouvons nous demander si la qualité de vie au travail est vraiment une préoccupation pour les sociétés de restauration collective. Pour autant, comme nous l'avons vu, ce sont principalement les salariés du privé qui se plaignent d'être en détresse. De plus, la restauration collective est traditionnellement connue pour être un secteur difficile et qui demande beaucoup de ressources personnelles, autant physiques que psychologiques, conférant ainsi à la qualité de vie au travail son importance, particulièrement pour ce secteur.

Nous avons étudié dans le premier chapitre de cette partie, le contexte de la restauration collective, en abordant son histoire et ses particularités de mode de gestion. Puis nous avons donné quelques chiffres sur ce secteur mais surtout nous avons ici recentré notre sujet aux SRC afin de comprendre les politiques de QVT de ces sociétés et leurs influences sur les nombreux salariés qu'elles emploient.

Ensuite, nous avons dans un deuxième chapitre défini la notion de bien-être et de qualité de vie au travail. Nous avons vu que ces notions étaient liées. Nous avons également étudié les apports du dialogue social dans la question de la QVT par le biais des accords interprofessionnels, des lois et des règlements. Enfin, nous voulions étudier les rapports RSE des trois principales SRC afin de voir l'importance qu'elles portent à la qualité de vie au travail. Nous avons vu que quelques informations étaient mises en avant comme la mixité homme-femmes qui représente une petite avancée dans le domaine de la QVT, la mixité étant soumise à la pression légale et sociétale.

Travailler dans la restauration collective est difficile. Les tâches sont souvent pénibles physiquement et à cela s'ajoute la dimension psychosociale. Les SRC emploient de nombreuses personnes et nous avons vu que c'est dans le secteur privé que les salariés se sentent le plus en détresse. Elles ont un rôle important à jouer dans le dialogue social et dans l'amélioration en général des conditions de travail.

Maintenant que nous avons effectué un état des lieux de notre sujet, nous pouvons continuer ce mémoire en reprenant notre question de départ : « *Quelles sont les raisons qui poussent les individus à appliquer des démarches de qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective ?* ». Afin de comprendre les raisons qui incitent des individus à agir d'une façon ou d'une autre, nous étudierons dans une deuxième partie différentes théories des sciences humaines concernant les individus et le travail.

## **PARTIE 2**

### **L'apport des sciences humaines dans la compréhension des organisations**

## **PARTIE 2 : L'apport des sciences humaines dans la compréhension des organisations**

Afin de mener à bien ce travail de recherche, il nous faut aller chercher des éléments de réponse dans les sciences humaines. Les sciences humaines ont toujours influencé le débat public et les comportements sociaux. Elles nous permettent de comprendre les individus et leurs actions et nous permettent d'étudier notre sujet avec un angle plus théorique.

Dans cette partie, nous allons voir dans un premier chapitre les différentes théories de l'organisation du travail dans le but de comprendre comment l'humain a pris la place qu'il occupe aujourd'hui dans l'entreprise. Puis, nous étudierons dans un second chapitre deux théories importantes. Celle de la rationalité limitée qui nous aidera à comprendre les mécanismes du choix des actions chez l'individu et celle de l'analyse stratégique de l'entreprise qui nous permettra de voir comment se jouent les relations de ces mêmes individus au sein de l'entreprise. Enfin, nous annoncerons notre problématique de recherche à l'issue de ce chapitre et dans un troisième et dernier chapitre, nous donnerons et expliquerons les hypothèses de réponses envisagées.

## Chapitre 1 – Historique de l’organisation du travail

Il convient tout d’abord de définir ce qu’est l’organisation du travail. C’est tout simplement la façon dont s’organisent le travail et la répartition du capital humain au sein de l’entreprise pour obtenir la meilleure productivité possible. Avant le XX<sup>e</sup> siècle, les contours de l’organisation du travail étaient flous. Deux types d’acteurs au sein de l’industrie existaient : les contremaîtres et les ouvriers. Les premiers avaient l’autorité sur les seconds même si les ouvriers travaillaient en autonomie. Nous étudierons d’abord les auteurs fondateurs de l’école classique de l’organisation du travail, puis le courant des relations humaines et enfin l’apparition des théories contemporaines.

### 2.1.1 L’école classique de l’organisation du travail

Frederick TAYLOR est un ingénieur américain qui a d’abord commencé comme ouvrier dans une entreprise d’acier. Alors qu’il est ouvrier, il étudie la façon dont ses collègues travaillent et c’est au cours de la seconde révolution industrielle qu’il développe l’organisation scientifique du travail qu’il présente dans son livre « *The Principles of Scientific Management* » (en français : La direction scientifique des entreprises) en 1911. On parle du Taylorisme.<sup>19</sup>

Lors de ses observations des ouvriers de l’usine où il travaille, il constate que ces derniers travaillent seulement un tiers de leur capacité. Il cherche alors les raisons de cette perte de productivité. La flânerie et l’ignorance des méthodes de travail sont pour lui des freins majeurs à la performance de l’entreprise. Il réalise que la flânerie est une stratégie de freinage employée par les ouvriers de peur de voir leur salaire baisser. En effet, les salariés étant payés à la pièce, une amélioration de la productivité pourrait conduire à la baisse dégressive des tarifs. De plus, parce que le travail n’est pas normalisé, seuls les ouvriers connaissent le temps et les façons de faire nécessaires pour la fabrication. Ils sont donc maîtres de leur temps de travail. TAYLOR crée alors les trois principes de l’organisation scientifique du travail :

---

<sup>19</sup> Vie publique. *Qu’est-ce que le Taylorisme*, 30-9-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/nbbfbsr7>. (Consulté le 25-2-2021).

- 1- La division verticale du travail ;
- 2- La division horizontale du travail ;
- 3- Le salaire au rendement et le contrôle du temps.

Le premier principe correspond à la séparation entre les personnes qui pensent le travail (les ingénieurs) et les personnes qui exécutent ce travail (les ouvriers). C'est la création de la fiche de poste où on étudie les techniques et gestes nécessaires pour un poste. TAYLOR formalise le travail. Il y a une bonne façon de faire : « *the one best way* ». Il trouve ici une solution à la problématique qui lui était apparue auparavant, c'est-à-dire que les ouvriers sont seuls à connaître leur travail. Les ouvriers perdent alors leur levier face à la hiérarchie et doivent se conformer aux nouvelles fiches de postes. Selon TAYLOR, les ouvriers ne sont pas payés pour penser. Cependant, par le biais de jeux de pouvoir que nous définirons en chapitre 2, les ouvriers se réapproprient les règles de travail et naturellement les modifient à leurs avantages de façon informelle.

Le deuxième principe, la division horizontale correspond à la décomposition du travail en tâches séparées. On parle de parcellisation du travail dans le but d'une augmentation de la productivité. C'est également une façon pour TAYLOR d'isoler les ouvriers les uns des autres et ainsi d'éviter les conflits sociaux. Avec ce principe apparaît la notion d'ouvriers spécialisés dans le sens où la parcellisation crée la spécialisation des tâches. Le même ouvrier fait toujours la même tâche, il devient spécialisé dans cette tâche et cette tâche uniquement. Enfin, le salaire au rendement et le contrôle du temps accompagnent ces deux premières mesures. Pour TAYLOR, la motivation intrinsèque de l'homme au travail est la rémunération. Les ouvriers sont désormais chronométrés pour calculer leur rendement ainsi ils ne peuvent pas mettre en place des stratégies de « flâneries ».<sup>20</sup>

L'une des premières expériences de TAYLOR est celle dite des « gueuses de fontes ». Lorsqu'il s'adresse à l'ouvrier choisi pour commencer l'expérience, il insiste sur la « valeur » de l'homme en question. Il faut entendre ici sa valeur financière : « *Ce que je veux savoir c'est si vous êtes un homme de valeur [...] si vous voulez gagner 1 dollar 85 par jour ?* ». Lors de cette expérience, il fait le choix d'un ouvrier peu éduqué et ayant les capacités physiques requises pour la mission. (MISPELBLUM BEYER, 2007, p.49).

---

<sup>20</sup> SYLVAIN Mickaël, *Le taylorisme*, p 1-2, [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/mtsf98s>. (Consulté le 25-2-2021)

Le Taylorisme est repris en partie par Henri FORD, qui crée son propre type de management, le Fordisme. Le Fordisme diffère du Taylorisme dans le sens où l'outillage et les ouvriers sont placés dans le sens de l'ordre des opérations. La chaîne de production passe devant chaque ouvrier et chaque ouvrier effectue une tâche devant être faite à la suite de l'autre. Les ouvriers ne sont qualifiés que pour la tâche qu'ils sont censés effectuer, comme pour le Taylorisme. Georges FRIEDMANN parle du travail en miettes dans son livre du même nom paru en 1956.<sup>21</sup> La chaîne ne s'arrête jamais, c'est le début du travail à l'usine tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Parce qu'il sait que ses automobiles ne se vendront pas si personne ne peut les acheter, FORD change la politique salariale et instaure un salaire journalier de cinq dollars par jour. A l'époque, cette somme représente beaucoup d'argent pour les ouvriers. Cette politique va porter ces fruits puisqu'il donne une nouvelle impulsion à l'économie américaine, qui débouchera sur notre future société de consommation. Cependant, avec le temps, des conséquences négatives apparaissent. En effet, le taux d'absentéisme et de « *turn over* » ne cesse d'augmenter, démontrant une crise majeure du Taylorisme. Des formes de mouvements sociaux commencent à apparaître en France. Le salaire avantageux ne suffit plus à compenser la pénibilité du travail et l'ennui des ouvriers. Les ouvriers produisent en moindre qualité parce qu'ils ne sont pas stimulés par leur emploi, conséquence de la spécialisation unique. De plus, le début de la demande en variété marque la fin de la standardisation. Plus personne ne veut la même chose et tout le monde veut se démarquer et les industries doivent s'y adapter pour survivre. Les innovations technologiques sont aussi la cause de l'obsolescence de cette théorie de l'organisation du travail.<sup>22</sup>

Ces deux types de management ont en commun l'obligation de résultat. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont toujours comme principe l'obligation de résultat, notamment la restauration collective. On parle aussi de néo-taylorisme, c'est-à-dire une adaptation du courant taylorien à la lumière des contraintes contemporaines notamment les problématiques humaines.

---

<sup>21</sup> Cité par FOURASTIE Jean (1957).

<sup>22</sup> ST MARTIN Corinne, *Sociologie du travail*. Cours de licence 1 sociologie, UFR sciences, espaces et sociétés, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

Pour finir, Henri FAYOL définit six fonctions au sein de l'entreprise. Les fonctions techniques, commerciales, financières, de sécurité, de comptabilité et administratives. Les cinq premières sont des fonctions confiées à des personnes spécialistes du sujet. La sixième et dernière est la fonction managériale. Elle est transversale à l'entreprise. La personne en charge de cette fonction doit avoir cinq compétences : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler. FAYOL décrit ici l'activité de manager et les compétences qu'il doit savoir maîtriser.<sup>23</sup>

Aucune de ces théories ne prend vraiment en compte l'humain dans son mode managérial. Pendant la crise de 1929, un nouveau courant de pensée apparaît et se tient en opposition de l'école classique de l'organisation du travail et tente une approche différente du management. Il s'agit de l'école des relations humaines.

### 2.1.2 *Le développement des ressources humaines*

En 1924, une expérience est menée dans une usine de la ville d'Hawthorne, aux Etats-Unis d'Amérique, à la « *Western Electric Company* ». Cette expérience menée par un groupe d'ingénieurs de l'usine a pour but de mesurer les effets de variation de luminosité dans les ateliers. Les rendements augmentent dans les ateliers où l'éclairage augmente mais aussi dans ceux où il n'y a aucune variation. On décide alors de mettre cinq ouvrières dans un local séparé des autres et de continuer les expériences afin de comprendre ce paradoxe.

L'expérience dite du « *Relay Assembly Test Room* » commence alors en 1927. Cette expérience est tellement populaire, encore de nos jours, qu'elle est considérée comme la fondation du courant des relations humaines. Initialement prévue pour un an, elle en durera cinq. C'est à partir de la première année qu'Elton MAYO intègre l'expérience en tant que chef de projet. MAYO est l'un des premiers sociologues à s'intéresser à la dimension humaine du management.

---

<sup>23</sup> Mousli Marc. Fayol et le métier de manager. *Alternatives économiques*, 2007, no 524, p.83.

Concrètement, l'expérience prend la forme de plusieurs périodes de chacune plusieurs semaines. A chaque phase, on introduit un nouveau changement. Le récapitulatif des différentes phases se trouve dans le tableau suivant : (GEOFFROY François, 2019)

Phase	Changement introduit	Période	Nombre de relais par semaine
1	Conditions normales dans le département	25 avril – 10 mai 1927	2 400
2	Atelier expérimental + travail en groupe	10 mai – 11 juin 1927	2 400
3	Incitation financière basée sur le groupe	13 juin – 6 août 1927	2 500
4	2 pauses de 5 min	8 août – 10 septembre 1927	↑ de la production
5	2 pauses de 10 min	12 septembre – 8 octobre 1927	↑ forte de la production
6	6 pauses de 5 min	10 octobre – 5 novembre 1927	2 400
7	2 pauses (15 min et 10 min) + collations	7 novembre – 21 janvier 1928	2 500
8	Mêmes conditions que la 7. Fin à 16h30 au lieu de 17h	23 janvier – 10 mars 1928	↑ forte de la production
9	Mêmes conditions que la 7. Fin à 16h	12 mars – 7 avril 1928	2 900
10	Mêmes conditions que la 7. Fin à 17h	9 avril – 30 juin 1928	2 800
11	Mêmes conditions que la 7. Samedi matin est supprimé	2 juillet – 1 <sup>er</sup> septembre 1928	Production stable
12	Retour conditions de la 3. Suppression de tous les avantages	3 septembre – 24 novembre 1928	2 900
13	Mêmes conditions que la 7. Sans les collations.	24 novembre 1928 – 29 juin 1929	3 000

Tableau 4 : Étapes de l'atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques

Lorsque nous regardons ces résultats, ils semblent tout aussi paradoxaux que les précédents. En effet, en fonction des changements, la production varie. Cependant, lors de la dernière phase, c'est-à-dire lors du retrait de tous les privilèges et du retour aux conditions de travail initiales, la production augmente plus que lors de l'introduction des privilèges. MAYO explique ce phénomène par le fait que l'amélioration des conditions de travail ne change pas la productivité mais c'est le fait de s'intéresser aux ouvrières. Il en déduit également que c'est la façon de gérer les équipes qui est la raison de l'augmentation de la production, c'est-à-dire l'existence de relations informelles régies par des normes

ainsi que des motivations liées à l'affect. Il parle de « *friendly supervision* ». Ces conclusions portent le nom d'effet Hawthorne.

Cependant, de nos jours, les conclusions d'Elton MAYO et de son équipe sont décriées parce qu'elles présentent plusieurs incohérences. En effet, selon FRIEDMANN en 1946 et Kyle BRUCE et Chris NYLAND en 2011, les expériences de la Western Electric montrent que c'est la doctrine taylorienne qui domine avec comme facteurs d'augmentation de la productivité : la hausse des salaires, la discipline et la standardisation. De plus, TAYLOR avait déjà démontré l'intérêt des pauses pour les ouvriers et la productivité. Ensuite, il n'est pas certain que les relations entre encadrants et encadrés aient été si positives comme il l'a été dit. En effet, selon John HASSARD (2012), la direction de la Western Electric coupait le chauffage ou la climatisation dans les toilettes en fonction des saisons pour inciter les salariés à se dépêcher pour retourner travailler. Enfin, les ouvrières étaient au courant des résultats produits et attendus et pouvaient donc développer des stratégies pour influencer sur les privilèges qu'elles voulaient obtenir. (GEOFFROY François, 2019).

Un autre auteur, Kurt LEWIN développe une théorie sur la dynamique des groupes et sur les comportements individuels résultant de la vie en collectif. Selon lui, les situations de vies au travail créent des dépendances entre les individus en se fondant sur des valeurs communes, influençant le comportement individuel afin de s'adapter au comportement du collectif. Il mène en 1939 une expérience avec des enfants qu'il divise en trois groupes distincts.

Pour cela, il définit trois types de climats sociaux : autocratique, démocratique et laissez faire. Au sein de chacun de ces groupes d'enfants, un adulte joue le rôle du leader. Dans tous les groupes, il fait la découverte que la frustration des enfants entraîne leur agressivité.

Dans le groupe autocratique, l'adulte leader joue un rôle très directif et autoritaire. Les enfants obéissent passivement avec une certaine indifférence. Pour LEWIN, cette passivité est une façon de résister à l'autorité. Mais cette passivité est en fait un moyen de contenir la frustration et elle finit par déclencher des révoltes. Ensuite, dans le groupe démocratique, l'adulte leader a un style de management participatif c'est-à-dire qu'il laisse place à l'autonomie et à la créativité. Dans ce groupe, l'agressivité liée à la frustration est contenue et donc plus faible. Le groupe reste productif et aucune révolte n'apparaît.

Le dernier groupe, celui du laissez faire est celui où le taux d'agressivité est le plus élevé. Ici, l'adulte leader ne donne aucune directive et les enfants sont libres de faire ce qu'ils veulent. Leur frustration est alors très importante sans aucune directive donnée. Pour LEWIN, la façon dont les personnes sont dirigées influence leurs actions et leur bien-être. (QUILLIOU-RIOUAL Mikaël, QUILLIOU-RIOUAL Morgane, 2020, p. 355-356).

De nouvelles théories se développent par la suite, notamment sur l'explication de la motivation. On parle de la théorie des besoins et de la théorie des attentes.

Tout d'abord, Douglas Mac GREGOR développe une théorie dans les années 1950 selon laquelle il y aurait deux façons de concevoir l'homme au travail. La théorie X qui consiste à dire que l'individu n'aime pas le travail et doit être contrôlé. Il faudra faire preuve d'un management autoritaire de type taylorien avec ces individus. Cependant, nous avons vu que ce type de management ne fonctionne pas et donne à l'individu une aversion au travail qui lui fait développer de plus en plus de stratégies de freinage au travail. On parle ici de cercle vicieux. La théorie Y est celle selon laquelle l'individu aime travailler et est force de propositions et d'initiatives. Il faut faire appel à un management participatif et déléguer des tâches individuelles. A l'inverse de la théorie X, cette théorie crée un cercle vertueux donnant à l'individu du plaisir au travail. C'est donc la façon dont l'entreprise se comporte avec ses salariés qui détermine leur motivation. (BARABEL Michel , MEIER Olivier , TEBOUL Thierry, 2013, p. 34). On voit également que de bonnes conditions de travail mènent à une meilleure productivité.

En 1954, Abraham MASLOW développe un modèle de théorie des besoins avec la pyramide des besoins. Il essaie de comprendre les raisons de la motivation des individus. Selon lui, l'homme a cinq besoins à remplir de façon hiérarchique, les uns à la suite des autres :

- Les besoins physiologiques
- Les besoins de sécurité
- Les besoins d'amour
- Les besoins d'estime
- Les besoins de réalisation

Les besoins physiologiques correspondent aux besoins primaires de l'individu, c'est-à-dire se nourrir ou se chauffer par exemple. Les besoins de sécurité, également primaires, sont ceux pour lesquels l'individu veut trouver une source de revenus, un toit pour se protéger. À partir des besoins d'amour commencent les besoins secondaires, ce sont ceux qui se rapprochent des rapports sociaux, comme l'appartenance à un foyer ou un groupe. Les besoins d'estime sont les besoins de reconnaissance et enfin les besoins de réalisations sont les besoins de progression, de développement et d'épanouissement au travail ou dans sa vie personnelle également.

Selon MASLOW, la motivation existe tant que l'individu ne satisfait pas le premier besoin, puis le second et ainsi de suite jusqu'aux besoins de réalisation qui peuvent être accomplis au travail. Cependant, il existe une incohérence dans ce modèle. En effet, les besoins se réalisent en même temps et non les uns à la suite des autres. Un individu peut très bien sentir ses besoins d'estime, de sécurité et physiologiques pourvus mais pas ceux d'amour et de réalisation. Donc, hiérarchiser les besoins semble ne pas être la solution pour comprendre les raisons de la motivation des individus au travail. (BARABEL Michel , MEIER Olivier , TEBOUL Thierry, 2013, p. 32).

De plus, ce modèle n'est pas du tout en adéquation avec notre société moderne. Le schéma suivant nous montre la pyramide de MASLOW tel qu'il l'a créé puis une seconde en vert, inversée.<sup>24</sup>

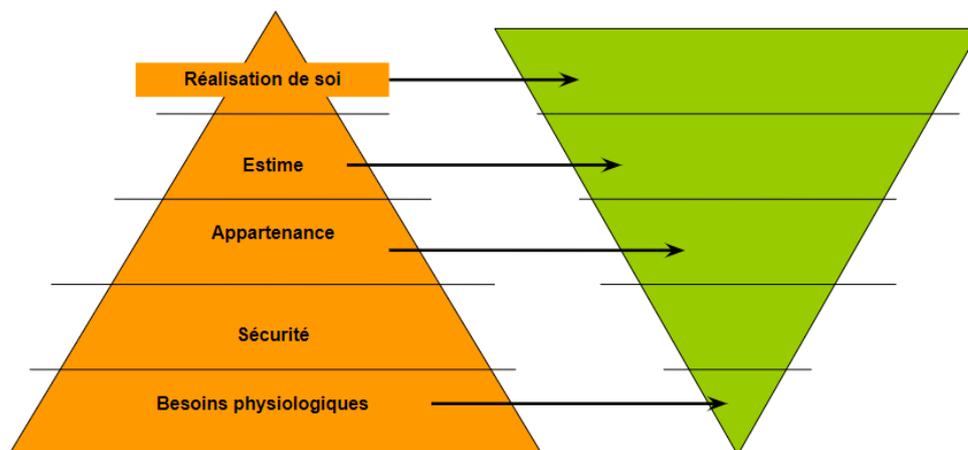


Figure 11 : Pyramide de Maslow

<sup>24</sup> SAJUS Jean-Philippe. *Gestion des Ressources Humaines*. Cours de licence professionnelle DGSA, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2019.

La pyramide inversée nous montre la hiérarchisation des besoins telle qu'elle est aujourd'hui, dans notre société contemporaine. En effet, les besoins physiologiques et de sécurité font partie des besoins qui sont comblés automatiquement ou presque. La nourriture est disponible en abondance aujourd'hui et il est plus facile de trouver un logement à notre époque qu'auparavant. Il est constaté que c'est le besoin de réalisation qui prime pour notre société actuelle. Les individus recherchent la réalisation professionnelle et personnelle en permanence. La priorité est donnée aux besoins de croissance de l'individu. La théorie de MASLOW nous amène à conclure que si le modèle s'inverse en fonction de la société dans laquelle on vit, il ne peut être correct et n'explique donc pas les motivations de l'homme au travail.

Parallèlement à MASLOW, une deuxième théorie des besoins est développée. C'est Frédéric HERZBERG, en 1968, qui l'a créée en séparant deux types de besoins comme MASLOW mais cette fois-ci en distinguant les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivations. Selon lui, les facteurs d'hygiène conduisent à l'insatisfaction au travail s'ils ne sont pas respectés et les facteurs de motivation conduisent, à l'inverse, à la satisfaction. Il faut alors anticiper ces besoins pour prévenir le mécontentement et améliorer la satisfaction.

Dans un premier temps, les facteurs d'hygiène correspondent aux conditions de travail, à la politique interne de l'entreprise, aux relations entre collègues, aux modes de gestions et de rémunération et à l'influence de l'emploi sur la vie personnelle. Selon lui, si les besoins d'hygiène sont pourvus, alors le salarié sera heureux mais cela n'influencera pas beaucoup sur sa motivation car ils ne sont que des facteurs de satisfaction, nécessaires à l'équilibre mental de l'individu. Au contraire, si les besoins d'hygiène ne sont pas pourvus, la motivation du salarié risque de baisser puisqu'il ne sera pas satisfait. Concernant les besoins motivationnels, HERZBERG parle de la nature des tâches, de la réussite, de la prise de responsabilité, de l'indépendance et de l'autonomie dans la réalisation du travail. S'ils sont remplis, ils permettent l'épanouissement au travail. (BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Thierry, 2013, p.32-33).

En 1972, un psychologue américain du nom de Clayton ALDERFER développe une théorie des besoins qui complète la théorie de MASLOW. Comme nous l'avons vu plus haut, MASLOW était critiqué pour sa hiérarchisation des besoins. Ici, ALDERFER dit que les besoins ne sont pas hiérarchisés mais qu'ils suivent une progression. Ces besoins, il les répartit en trois catégories distinctes. Il nomme sa théorie ERG c'est-à-dire « *Existence* », « *Relatedness* » et « *Grow* ». Ce qui correspond en français à : existence, relations sociales et croissance. Le premier, les besoins d'existence sont les mêmes que les besoins primaires de MASLOW : faim, soif, sécurité, etc. Les seconds, les besoins de relations sociales sont plutôt basés sur les relations interpersonnelles avec des groupes d'individus qui peuvent être la famille mais également les collègues de travail, les supérieurs hiérarchiques ou encore les subordonnés. Selon ALDERFER, ces besoins ne peuvent être satisfaits que lorsqu'un individu a une interaction avec un autre individu. Des notions comme l'acceptation et la compréhension font partie de ces interactions. Enfin, les besoins de croissance sont ceux qui poussent l'individu à se dépasser grâce à ses compétences propres lorsqu'une opportunité se présente.<sup>25</sup>

Comme nous le disions plus haut, en parallèle de la théorie des besoins, se développe la théorie des attentes. Ici, nous nous intéressons au fonctionnement de la motivation, c'est-à-dire que les éléments extérieurs aux individus détermineraient leurs comportements et non leurs besoins internes. L'auteur qui a créé cette théorie est Victor VROOM. Il nomme cette théorie VIE : « *Valence* », « *Instrumentalisation* », « *Expectation* ». « *Valence* » pourrait se traduire par la valeur que l'individu accorde aux avantages obtenus en montrant de la motivation au travail. On parle également des attraits ou objectifs. « *Instrumentalisation* » ou instrumentalité, représente la récompense obtenue pour le travail effectué. L'individu fait fluctuer sa motivation et ses performances au travail en fonction de ce qu'il peut obtenir en retour. Enfin, « *expectation* » ou attentes, correspond à l'importance qu'accorde l'individu dans ses capacités, c'est-à-dire s'il pense être capable d'atteindre son objectif. On retrouve la théorie de VROOM sous forme de formule :  $V * I * E$ . Si l'un de ces facteurs est négatif, alors il n'y a pas de motivation pour l'individu.

---

<sup>25</sup> FENOUILLET Fabien, *La théorie ERG*. 2010 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/24zw6a79>. (Consulté le 22-12-2020).

Pour VROOM, l'individu salarié serait motivé selon un processus qui le pousserait à faire des choix raisonnés prenant en compte ce qu'il pense de ses capacités mais aussi des possibles alternatives en fonction des choix opérés. Plus les facteurs V, I, E sont indépendamment élevés et plus la motivation du salarié augmente. Ici, on regarde la motivation non pas comme une caractéristique humaine mais comme un levier dans une interaction entre individu et situation. Les conditions de travail ont un impact sur la motivation et la performance au travail des individus.<sup>26</sup>

John ADAMS développe en même temps que VROOM une théorie de l'équité. Selon lui, s'il est naturel pour l'humain de se comparer avec son voisin, alors ce type de comportement existe au travail. S'il estime sa situation injuste ou mauvaise en comparaison d'un autre, l'individu va alors agir afin de réduire cet écart. Ce sentiment d'iniquité va lui donner la motivation pour améliorer son travail et augmenter sa contribution à l'entreprise. (BARABEL Michel , MEIER Olivier , TBOUL Thierry, 2013, p.136-137). Le concept de justice procédurale de Jerald GREENBERG se rapproche de la théorie de ADAMS. Il s'agit de l'équité ressentie par les salariés dans les façons dont l'entreprise répartit les rétributions. (BARABEL Michel , MEIER Olivier , TBOUL Thierry, 2013, p.138-139).

Nous pouvons tout d'abord constater que l'humain a pris une place bien plus importante depuis l'école classique de l'organisation du travail. En effet, les nombreux auteurs de l'école des relations humaines ont cherché à comprendre comment motiver les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail, ce qui nous a conduit à observer les prémises de la qualité de vie au travail dans ces théories.

Toutes ces théories ont façonné les pratiques managériales, chacune à leur façon. Aujourd'hui, de nouveaux courants de pensées apparaissent et vont dans leur continuité.

### 2.1.3 *L'apparition de l'organisation du travail moderne*

Les transformations des dynamiques de travail, la modernisation et le machinisme ont laissé des individus épuisés au travail, en perte de motivation. L'augmentation des troubles psychosociaux et l'apparition même du syndrome d'épuisement professionnel démontrent les limites des précédentes théories de l'organisation du travail. Ces théories

---

<sup>26</sup> BATTANDIER Alain. *Motivation – La théorie VIE de VROOM*, 30-6-2009 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/28hspkz>. (Consulté le 22-12-2020).

évoluent en même temps que notre société et il est donc naturel que de nouvelles se développent. Ces théories peuvent porter sur la structure même de l'organisation, les méthodes de travail, les modes de management, les espaces de travail, la promotion de nouvelles valeurs, l'utilisation des nouvelles technologies, nous menant jusqu'à la QVT. Dans une vision moderne du management, le salarié est autant en droit de participer à la vie de l'entreprise que le manager et est force de proposition. Il s'agit alors de développer autonomie, prise de responsabilité et autocontrôle chez les salariés

Dans un premier temps, nous aborderons le management libéré. Contrairement à une entreprise au management classique, les entreprises qui ont un management libéré se distinguent sur plusieurs points. Premièrement, il a pour volonté d'allier bien-être au travail et productivité, la définition même de la qualité de vie au travail. Ensuite, il faut faire partager une vision et des valeurs communes entre les collaborateurs portés par un leader exemplaire. Les contrôles et « *reporting* » sont moins fréquents car il y a une confiance accordée aux managers de proximité, ce qui conduit à les rendre plus autonome. Enfin, en inversant la pyramide managériale, la prise de décision des collaborateurs sera plus importante cela rendra sa place d'accompagnateur au manager. Il s'agit de remettre le collaborateur au cœur de l'entreprise et de lui accorder plus de liberté dans son travail.<sup>27</sup>

A la fin des années 1970, Gérard ENDENBURG crée la sociocratie. Ce chef d'entreprise veut diriger son entreprise en mettant en avant le facteur humain sans pour autant perdre de son efficacité et de sa compétitivité. La sociocratie est divisée en deux catégories. Il existe les catégories de gouvernance et d'organisation et les catégories de prise de décisions. Au sein des catégories de gouvernance existent les cercles qui sont en fait des structures presque autonomes au sein de l'entreprise qui prennent des décisions pour eux même concernant leur domaine d'activité. Cela permet aux individus de développer leur mission au plus près de leur vision de l'organisation. Chacun de ces cercles est relié aux autres cercles par deux personnes, l'une étant du cercle supérieur pour être le responsable de l'unité de travail et la seconde qui doit représenter le cercle devant le niveau supérieur. Ces personnes sont nommées sur la base du consentement après une discussion ouverte et transparente au sein des équipes. Si une objection est émise par un membre de

---

<sup>27</sup> BISMUTH Denis. Les sept points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique. *Harvard Business Review*, 28-5-2015. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/5fd4hknu>. (Consulté le 12-3-2021).

l'entreprise, le but est d'impliquer toute l'entreprise pour trouver une solution. Il faut que les décisions soient prises à l'unanimité. Ce système crée une harmonie au sein de l'organisation puisque dans le cas d'une erreur ou d'une réussite, la responsabilité est partagée par tous. Une vraie cohésion d'équipe se forme.<sup>28</sup>

Un autre courant du management est souvent lié à la sociocratie, c'est l'holocratie. Ce modèle est plus récent puisqu'il a été créé en 2007 par Brian ROBERTSON qui s'est inspiré de la sociocratie. Il s'agit de distribuer le pouvoir (« *Kratos* » en grec) à tous les acteurs de l'organisation (« *Holon* » en grec). Comme pour la sociocratie, des groupes autonomes dans leur tâches et missions sont créés. Ils sont liés entre eux comme un ensemble qui fait l'organisation. C'est en cela que l'holocratie est souvent comparée à la sociocratie. Pour l'holocratie, il faut que les acteurs se sentent en accord avec la raison d'être de l'entreprise afin de donner un sens à l'action collective. Comme en sociocratie, l'organisation se fait en cercle. Les personnes au sein du cercle élisent la personne qui sera leader dudit cercle. Il existe quatre cercles : le cercle stratégique qui regroupe les personnes qui définissent la stratégie de l'entreprise. Le cercle de gouvernance qui vérifie que les méthodes de travail sont formellement écrites dans une constitution regroupant les valeurs de l'entreprise. Le cercle des opérations qui travaillent sur les projets et missions en cours. Même si ces groupes sont auto-dirigés, ils restent toujours contrôlés par le leader qui vérifie l'avancement du travail et se concentre sur son rôle d'accompagnant. Les décisions sont prises entre les groupes alors qu'en sociocratie, elles sont prises entre personnes. Ainsi les salariés, décidant de leurs missions, se sentent plus stimulés au travail ce qui crée de la motivation et le leader peut se concentrer sur son rôle de coach. On voit bien alors que sociocratie et holocratie se ressemblent particulièrement.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Les quatre temps du management. *L'entreprise libérée dans tous ses états*, [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ra6jmmw8>. (Consulté le 12-1-2021).

<sup>29</sup> *Ibid.*

Un autre concept donne une approche différente de ce management moderne. C'est la symétrie des attentions. Ce concept de management est créé au sein de groupe Accor dans les années 2000. Il s'agit ici de porter au même niveau l'importance des relations avec les clients et des relations avec les collaborateurs. Ici, la théorie part du principe qu'un collaborateur heureux rendra le client heureux. La symétrie des attentions s'appuie sur le marketing de services et la gestion des ressources humaines pour effectuer une transformation systémique de la culture managériale. (MEYRONIN Benoît et DITANDY Charles, 2014, p. 10 à 12). Le schéma suivant permet de visualiser le fonctionnement de la symétrie des attentions.<sup>30</sup>

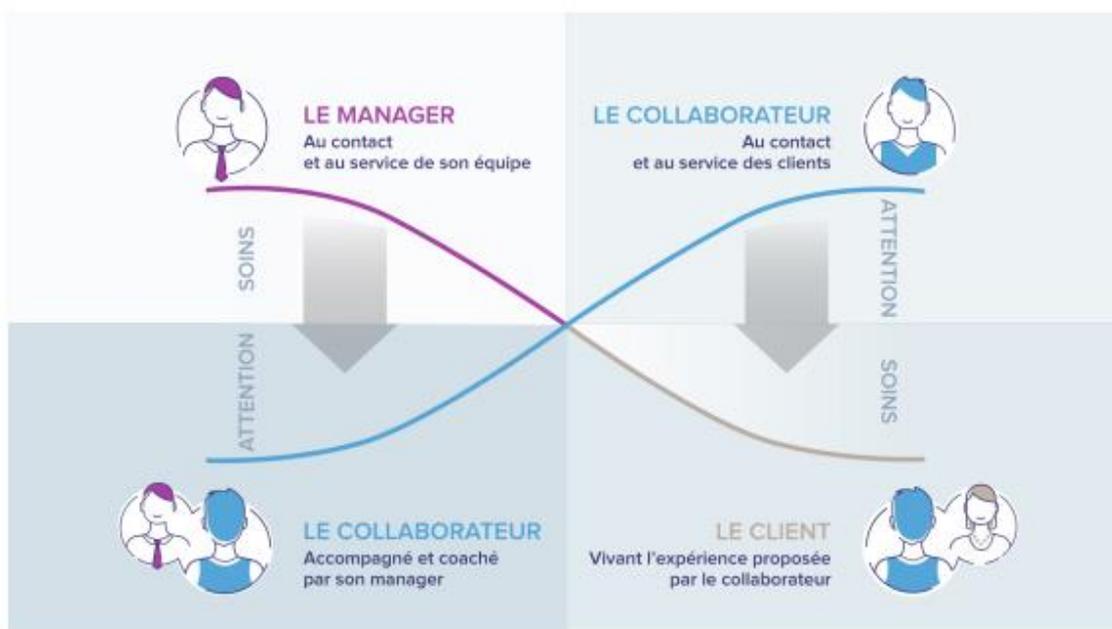


Figure 12 : La symétrie des attentions

Ensuite, il existe le « *slow management* » qui est un système de management américain développé en 2010 par Dominique STEILER, John SADOWSKY et Loïck ROCHE. Le concept est basé sur une recherche du bien-être au travail et sur le fait de recentrer l'humain dans l'entreprise. Ce type de management repose sur l'empathie, le soutien, la transparence et la vérité. Des réunions d'échanges entre salariés et managers permettant de discuter des problématiques humaines et de l'entreprise seraient un moyen d'opérationnaliser cette théorie. La théorie du « *slow management* » se construit en corrélation avec la théorie du

<sup>30</sup> Académie du service. *Le baromètre symétrie des attentions*, 2021, p.33 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/8sbhbzum>. (Consulté le 12-3-2021).

« *flow management* ». Mihaly CSIKSZENTMIHALYI, psychologue américano-hongrois, développe dans les années 1970 cette théorie du « *flow* » dont la définition est « *l'état mental atteint par une personne lorsqu'elle est complètement immergée dans ce qu'elle fait, dans un état maximal de concentration. Cette personne éprouve alors un sentiment d'engagement total et de réussite.* » (CSIKSZENTMIHALYI Mihaly, 2005)<sup>31</sup>. Cette théorie, appliquée au travail, nous montre que si l'individu mobilise connaissances et concentration, il tend vers le bien-être. Le bien-être au travail est alors possible si l'on établit des règles claires et qu'on laisse une marge de manœuvre à l'individu. Il détermine dans l'une de ses études que l'individu augmente son bien-être lorsqu'il a des défis à relever. De plus, il considère que les individus consacrent plus de la moitié de leur énergie à des activités productives. (BARTHOD-PROTHADE Mireille, 2012, p 123 à 130). Le manager de proximité prend un rôle de coach, accompagnant le salarié vers le chemin du bien-être en repérant les facteurs clés de motivation ainsi que les compétences des individus pour les accompagner à sortir de leur zone de confort et définir des objectifs clairs.<sup>32</sup>

Enfin l'éthique par le « *care* » est un concept né dans les années 1980 suite à la volonté de prendre soin de ceux qui prennent soin, c'est-à-dire les salariés du secteur de la santé. Le management par le « *care* », issu de ce concept, ne se veut pas être un nouveau modèle managérial mais bien un outil à la disposition de ceux qui voudraient l'appliquer dans leurs démarches individuelles. (MEYRONIN Benoît, GRASSIN Marc, BENAVENT Christophe, 2019, p.11 à 18).

Il ne s'agit donc pas de forcer les managers à adopter une démarche du « *care* » dans l'organisation mais de rappeler aux managers qu'ils doivent prendre en compte cet aspect car il fait partie de leur métier. Le management par le « *care* » fait appel à quatre besoins fondamentaux liés les uns aux autres. Le besoin de confiance entre les individus, le besoin d'être écouté et accompagné qui se traduit par le pouvoir de « dire », le besoin d'agir, de participer activement à l'entreprise et le besoin de reconnaissance dans la valeur de la relation avec chacun. (MEYRONIN Benoît, GRASSIN Marc, BENAVENT Christophe, 2019, p.44-45).

---

<sup>31</sup> cité par BARTHOD-PROTHADE Mireille (2012).

<sup>32</sup> BOUSCASSE Nathalie. *Etes-vous dans le Flow ?*, 10-3-2011 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/h4nkdm>. (Consulté le 12-3-2021).

MEYRONIN Benoît *et al* ont mis en place une feuille de route en dix points pour aider les managers à appliquer ces principes. Vous pouvez la retrouver en Annexe B. Le premier point correspond à placer l'expérience collaborateur au même niveau que l'expérience client, ce qui reprend les principes de la symétrie des attentions que nous avons vu plus haut. Le deuxième point encourage à travailler les parcours collaborateurs, c'est-à-dire la vie du collaborateur dans l'entreprise, son évolution et ses besoins. Il encourage également à traiter les irritants. Les irritants sont des problématiques qui apparaissent dans la vie d'un collaborateur autant du point de vue du quotidien que dans les relations entre collègues ou encore en rapport avec les outils de travail. Le troisième point est celui de prendre soin des équipes dans leurs espaces de travail et de pause. Le quatrième point est similaire mais porte particulièrement sur l'écoute et l'attention des salariés. Le cinquième point incite à favoriser les initiatives en faveur du « *care* ». On retrouve ici le besoin d'agir que nous avons vu précédemment. Le sixième point correspond à reconnaître tous les métiers avec la même valeur et ne pas mettre en retrait les métiers moins valorisants socialement mais tout aussi nécessaires que les autres dans la bonne marche de l'entreprise. Le septième point est de travailler ses postures relationnelles en développant une exigence similaire pour toutes les relations avec les parties prenantes de l'entreprise. Le huitième point est de reconsidérer le travail du manager et de redéfinir son rôle d'accompagnant. Le neuvième point préconise de renforcer la parole des salariés et donc l'écoute du manager. On revient une nouvelle fois aux besoins d'agir et de dire. Et enfin le dernier point est d'étendre les principes du « *care* » plus loin que le seul management mais sur toutes les actions de l'entreprise par le biais du mécénat par exemple ou le choix de fournisseurs responsables. (MEYRONIN Benoît, GRASSIN Marc, BENAVENT Christophe, 2019, p.154-155).

Ce management vise à identifier les irritants et les impacts sur le travail afin de régler les situations problématiques. (MEYRONIN Benoît, GRASSIN Marc, BENAVENT Christophe, 2019, p.87).

D'une façon générale, les avancées législatives sont souvent en corrélation avec les avancées sociales. Les théories de l'organisation du travail ont participé à la prise d'importance de meilleures conditions de travail dans le débat public ainsi qu'à l'évolution des modèles managériaux associés. Nous allons à présent analyser sous un angle différent les sciences humaines et leur rapport avec l'organisation du travail.

## Chapitre 2 – Rationalité et analyse stratégique

Afin de nous permettre de comprendre comment l'amélioration des conditions de travail peut s'implanter dans l'entreprise, il nous faut comprendre les règles et enjeux qui régissent les relations entre les individus. Pour cela, nous étudierons la théorie de la rationalité limitée de Herbert SIMON ainsi que l'analyse stratégique de Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG.

### 2.2.1 *Principe de rationalité des acteurs*

Dans un premier temps, et dans l'intérêt de bien définir ce sujet, nous nous intéresserons à la définition de Max WEBER de la rationalité puis nous analyserons la définition de Herbert SIMON, qui en découle sur les rationalités limitées, prix Nobel d'économie en 1978. (TRAN Laurène, 2018).

Bien que la théorie des rationalités existait auparavant, c'est Max WEBER qui en définit les contours tels que nous les connaissons aujourd'hui. WEBER s'inspire des travaux de David HUME et de Vilfredo PARETO pour construire sa définition. Pour David HUME, la rationalité des individus nécessite une séparation entre la fin et les moyens. En effet, les individus regardent les moyens utilisés pour atteindre ladite fin et non seulement la fin en elle-même. Pour PARETO, les individus n'agissent que si les moyens sont adaptés au but qu'ils se sont donnés. WEBER va alors dissocier deux formes de rationalités. La première est téléologique et la seconde axiologique, c'est-à-dire en finalité et en valeur.

Pour simplifier, on peut dire que les rationalités téléologiques ou en finalité sont celles qui ont pour but d'atteindre un objectif propre à l'individu. Quant aux rationalités axiologiques ou en valeur, elles sont celles qui correspondent aux principes et aux convictions personnelles de l'individu. C'est avec ce postulat qu'il construit une théorie de l'action sociale. Il va alors classer les différents types d'actions de l'individu : les actions traditionnelles, celles réalisées par habitude ou suite aux normes sociétales, les actions affectives qui sont des réactions immédiates et naturelles face à une émotion et enfin les actions rationnelles en valeur ou en finalité comme nous venons de le voir. L'un des points novateurs de la théorie de WEBER est qu'il considère la rationalité du point de vue de l'individu lui-même. C'est-à-dire qu'il considère que les choix de l'individu sont faits en fonction du sens qu'il donne lui-même à son action. (MIEN Edouard, 2018).

Herbert SIMON définit en 1978 que la rationalité n'existe qu'en présence d'incertitudes dans l'esprit de l'individu, c'est-à-dire ce qu'il ne sait pas. Il prend une décision en fonction de ce qu'il ne connaît pas. Pour lui, l'individu cherche la première solution qu'il trouvera satisfaisante en fonction de ses objectifs. C'est par ce postulat qu'il crée la théorie de rationalité limitée ou « *bounded rationality* ». Pour SIMON, il ne s'agit pas de s'intéresser au processus de la prise de décision mais plutôt de s'intéresser aux connaissances réelles de l'individu et les perspectives qu'il a de l'avenir. L'individu utilise l'analyse heuristique pour prendre sa décision. L'analyse heuristique est une méthode de résolution de problème utilisé en mathématiques permettant de trouver une solution en utilisant des statistiques générales, l'expérience de l'individu ou encore le hasard ou l'intuition.<sup>33</sup> Transposant cette définition à la théorie de SIMON, nous pouvons constater que c'est bien une analyse heuristique que l'individu utilise puisqu'il se sert de ses connaissances personnelles, qui sont incomplètes, et comme il ne connaît pas l'avenir, il utilise son intuition concernant ce qu'il pourrait se produire à l'avenir. C'est donc en ça que l'individu prend des décisions dans l'incertitude comme le postule SIMON. (TRAN Laurène, 2018).

Maintenant que nous avons étudié le concept de rationalité, nous allons pouvoir analyser sa façon d'influencer les comportements individuels au sein de l'entreprise et les relations entre les différents acteurs de l'entreprise.

### 2.2.2 *L'analyse stratégique*

L'analyse stratégique est une théorie sociologique créée par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG vers la fin des années 1970. Cette théorie suppose que les relations entre les acteurs donnent naissance à des stratégies de rationalités limitées qui composent les systèmes d'actions concrets au sein de l'entreprise. En effet, chaque individu a ses propres intérêts et valeurs à défendre. Les interactions entre individus et les stratégies qui en découlent sont des phénomènes sociaux. (BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Thierry, 2013, p.71-72).

---

<sup>33</sup> DELUZARCHE Céline. Heuristique. *Futura-sciences*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2vkhtac8>. (Consulté le 25-2-2021).

Dans un premier temps, CROZIER et FRIEDBERG stipulent qu'il existe deux types de structures au sein de l'organisation : les structures formelles et informelles

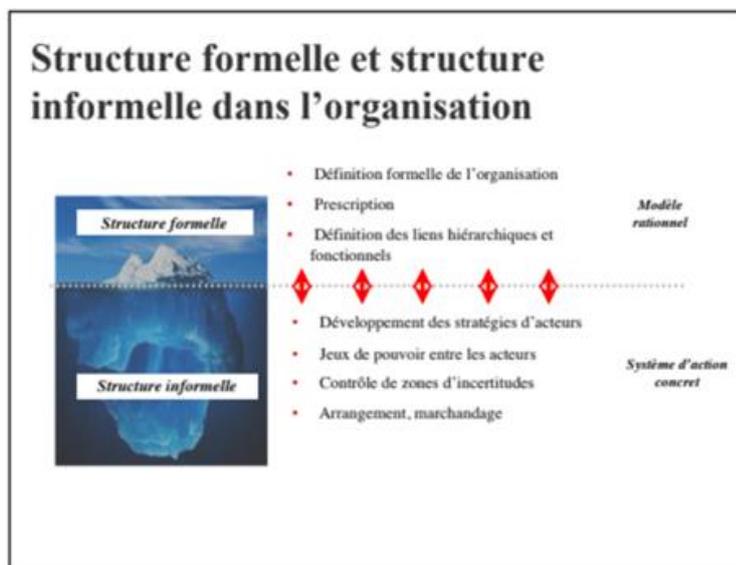


Figure 13 : Structure formelle et informelle de l'organisation

Dans cette illustration<sup>34</sup>, l'entreprise est comparée à un iceberg avec une partie immergée et une partie non immergée. La structure formelle de l'entreprise est la partie non immergée, autrement dit le modèle rationnel. C'est là où la structure est formalisée, c'est-à-dire là où les règles sont édictées. Les relations entre les acteurs sont ici règlementées par les statuts, les règles, les fiches de postes, l'organigramme. Tout ce qui a été officialisé et rationalisé. La partie immergée est la structure informelle. Les « jeux » de pouvoir entre les acteurs existent ici et c'est au sein de cette structure que les acteurs vont tenter d'atteindre leurs objectifs personnels. C'est également ici qu'existent les systèmes d'actions concrets. Le système d'action concret est un construit social, c'est-à-dire que le système d'action n'existe que par les interactions sociales des acteurs de l'organisation, les règles informelles qu'ils ont développées et la liberté qui leur est donnée. C'est donc dans ce construit qu'existent les règles informelles et les stratégies portées par les acteurs de l'organisation. C'est en cela que le système d'action concret ne peut exister sans les acteurs qui le composent. À l'intérieur même de ce système existent les zones d'incertitudes. (BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Thierry, 2013, p.75).

<sup>34</sup> LAPORTE Cyrille. *Sociologie des organisations*. Cours de master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2020.

Nous allons maintenant définir qui sont les acteurs qui interagissent dans l'entreprise. Ils sont les individus impliqués ensemble au sein de l'organisation. Leurs existences sont alors liées à l'entreprise mais également aux autres acteurs. Leurs actions sont soumises à des « jeux » de pouvoirs. On parle des stratégies des acteurs. C'est par le biais des relations collectives que les acteurs de l'organisation agissent pour la réalisation de leurs attentes. Ainsi, ils se créent des opportunités d'évolutions ou de privilèges au sein de l'organisation. Mais créer de telles opportunités peut comporter des risques pour l'acteur qui peut voir ses privilèges réduits. Il lui faut donc choisir la meilleure option au vu des ressources et contraintes qui s'offrent à lui. En fonction de la position qu'il occupe au sein de l'organisation ainsi que des règles qui régissent ladite entreprise, l'acteur n'aura pas les mêmes options à sa disposition. Plusieurs éléments peuvent influencer ce point comme les caractéristiques physiques et psychologiques de l'acteur mais aussi ses caractéristiques intellectuelles et connaissances. Son plan de carrière, lié à sa situation et envie personnelles, rentre également en compte. Tous ces aspects influencent la prise de décision et la façon dont l'acteur interagit avec les autres acteurs de l'organisation. (BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Thierry, 2013, p.72-73).

Les acteurs de l'organisation sont dépendants les uns des autres et c'est par cette dépendance que les zones d'incertitudes se développent. Elles existent dans la structure informelle de l'entreprise. Les organisations, pour limiter les incertitudes, souhaitent restreindre la liberté des individus afin d'anticiper leurs comportements. Les acteurs qui arriveront à anticiper et maîtriser les zones d'incertitudes gagneront du pouvoir, notamment auprès de la hiérarchie pour qui il est important de contrôler ces zones. Ces zones d'incertitudes influencent la stratégie rationnelle des acteurs puisque comme le postulait SIMON, les acteurs prennent des décisions en fonction de ce qu'ils savent mais également en fonction des perspectives qu'ils se font de l'avenir. Nous pouvons voir ici comment se construit la rationalité limitée des individus. (BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Thierry, 2013, p.72-73).

Pour comprendre l'impact des jeux d'acteurs au sein du système qu'est l'organisation, il nous faut bien définir le système. Le système est considéré comme « *un ensemble d'éléments en interaction* » par VON BERTALANFY.<sup>35</sup> Alors, l'organisation est un système complexe au vu de toutes les interactions qui existent et se créent au sein de l'organisation et dans ses parties prenantes extérieures. L'analyse stratégique de CROZIER et de FRIEDBERG permet de comprendre ces jeux d'acteurs dans cet environnement complexe.

L'objectif de cette analyse est de comprendre la construction des actions collectives. En effet, selon les auteurs, une organisation n'est pas seulement un organigramme ou des fiches de postes mais bien ce qui est informel, c'est-à-dire ce qu'il s'y passe naturellement. Il s'agit alors de découvrir les zones non rationalisées donc floues. Ce sont ce que les auteurs appellent les zones d'incertitudes. Dans ces zones, l'action collective se construit par l'action individuelle. C'est là où les acteurs mettent en avant leurs stratégies rationnelles et les stratégies collectives se construisent par les alliances faites entre les individus ayant plus ou moins des intérêts individuels similaires. Si les acteurs adoptent ces alliances, c'est en fonction de la représentation qu'ils se font de l'intérêt individuel de cette alliance collective, soit ce qu'ils pensent qu'ils peuvent y gagner. On rejoint ici la théorie de la rationalité limitée de Simon. (BARTHOD-PROTHADE Mireille, 2012).

Enfin, les acteurs peuvent recourir à différentes formes de pouvoirs. Les psychologues américains John FRENCH et Bertram RAVEN en définissent cinq formes en 1959. Le pouvoir de l'expertise qui est associé au savoir. Posséder un savoir-faire particulier est source de pouvoir. Le pouvoir de référence qui dépend des caractéristiques personnelles de l'acteur, notamment en termes de charisme. Les pouvoirs de gratification et de coercition qui sont apparentés à la structure formelle puisque ce sont les pouvoirs de récompenser ou de sanctionner, c'est-à-dire accorder une prime financière ou licencier. Et enfin, le pouvoir légitime, là encore associé à la structure formelle puisqu'il correspond au rang hiérarchique et nous savons que l'organigramme est un aspect de la structure formelle. RAVEN rajoute un sixième pouvoir en 1965, le pouvoir de l'information qui est celui de détenir une information dont les autres acteurs ont besoin.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Cité par BARTHOD-PROTHADE Mireille (2012).

<sup>36</sup> MindTools. *FRENCH and RAVEN's five forms of power*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/rmz3m2ma>. (Consulté le 12-1-2021).

A la suite de ces travaux, CROZIER et FRIEDBERG redéfinissent les contours des sources de pouvoirs dans l'organisation. Ils distinguent quatre sources de pouvoir pour les acteurs. Chacun de ces pouvoirs est lié à une zone d'incertitude ce qui confirme que les jeux de pouvoirs n'existent que dans la structure informelle de l'entreprise.

La première source de pouvoir est celle du savoir et du savoir-faire. Comme dans la théorie de FRENCH et RAVEN, la maîtrise d'un savoir expert est une source de pouvoir dans l'entreprise et crée une situation de dépendances des autres acteurs à l'acteur expert. On parle également de pouvoir de l'expert.

Ensuite, il y a le pouvoir lié aux relations elles-mêmes liées à une organisation et ses « environnements pertinents », c'est-à-dire les interactions avec toutes les parties de l'organisation : clients, fournisseurs, parties institutionnelles, réseaux, médias, etc. Il existe une forte incertitude ici puisque les acteurs ne peuvent contrôler l'environnement autour de l'organisation. Être capable de réduire ces incertitudes donne un pouvoir à celui qui le peut. On parle du pouvoir du portier. Le responsable syndical possède ce type de pouvoir car il a une connaissance des enjeux extérieurs notamment ceux liés au dialogue social.

Puis vient le pouvoir lié à la communication et à l'information. Celui qui possède l'information possède un avantage sur les autres acteurs. Il peut retenir l'information pour conserver un avantage ou encore donner l'information à certaines personnes uniquement pour son propre intérêt. On parle de pouvoir de l'aiguilleur.

Enfin, le dernier pouvoir concerne la règle. C'est-à-dire la capacité à donner et imposer des règles aux autres acteurs. C'est le pouvoir hiérarchique. (BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Thierry, 2013, p.84-85).

De ce fait, si l'entreprise est un système auto-organisé par les jeux d'acteurs, alors l'amélioration des conditions de travail ne peut exister que par le biais de leurs stratégies. De plus, comme nous l'avons vu, les acteurs choisissent la meilleure stratégie pour eux en fonction de ce qu'ils connaissent au moment où ils agissent.

Nous avons vu dans une première partie le contexte de la restauration collective et l'évolution de l'importance de la qualité de vie au travail. Grâce à ce travail, nous avons pu cerner les contours de notre sujet sur la qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective. Ensuite, dans une seconde partie nous avons étudié les théories et concepts autour de l'organisation du travail. Nous avons vu qu'ils ont créé la voie pour une prise de conscience du bien-être en entreprise en intégrant l'humain dans les discussions et les pratiques managériales. La rationalité et l'analyse stratégique nous permet de comprendre comment l'individu choisit sa façon d'évoluer dans l'environnement organisationnel. Nos recherches nous conduisent alors à poser la problématique suivante : « *Quels sont les leviers qui permettent à l'entreprise d'appliquer des démarches de qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective ?* ». En effet, la qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective est nécessaire. Cependant pour instaurer cette qualité de vie, il faut que l'entreprise mette en place des moyens le permettant. Ce sont ces moyens à mettre en place que nous cherchons à connaître ici.

Pour cela, nous avons établi trois hypothèses différentes qui nous permettront de comprendre comment l'entreprise peut inciter d'une façon directe ou indirecte ces démarches dans le but d'améliorer les conditions de travail des salariés.

## Chapitre 3 – Hypothèses de recherches

Après avoir décidé de notre problématique, nous avons fait le choix de trois hypothèses pour y répondre. La première ayant attiré à la gratification économique, la deuxième concernant la formation des managers de proximité et la dernière concernant la coopération entre les partenaires sociaux et les managers. A présent, nous allons expliquer ces hypothèses.

*2.3.1 L'ajout d'un facteur de performance sociale dans la gratification du manager de proximité est un élément de motivation pour l'amélioration de la qualité de vie au travail*

Comme nous l'avons vu au cours de nos recherches sur l'organisation du travail, l'intérêt financier n'est pas une source de motivation pour l'individu mais elle peut constituer une source de satisfaction. Si l'individu agit en fonction des connaissances dont il dispose à un instant donné et qu'il cherche à atteindre un objectif personnel, alors associer une rétribution au fait d'agir en faveur de la QVT peut inciter les managers de proximité à aller dans ce sens. Les facteurs de performance sociale peuvent se construire en collaboration avec les salariés et avec les partenaires sociaux.

Un facteur de performance sociale se construit en évaluant le climat social. Pour ce faire, il faut interroger les salariés concernant plusieurs points. Le premier est à propos de la qualité managériale, principalement en ce qui concerne les relations avec les managers proches sur la ligne hiérarchique, c'est-à-dire les managers de proximité et les chefs de secteurs pour la restauration collective, ainsi que sur le rôle de ces managers et leurs méthodes de management. Le deuxième point concerne l'aspect du travail collectif et la qualité des rapports entre salariés. Pour le troisième, il s'agit d'évaluer le moral des salariés au sujet de leurs inquiétudes, les conflits qu'ils vivent ou les points positifs qui leur rendent le travail plus agréable. Et enfin, il faut se focaliser sur le ressenti des salariés concernant l'écart entre travail prescrit et travail réel.<sup>37</sup>

Pour ce mémoire, nous avons effectué des entretiens exploratoires, l'un avec des salariées d'une société de restauration collective et l'autre avec la directrice des ressources humaines d'une société de restauration collective. Lors de ces entretiens, nous leur avons demandé si elles pensaient que l'instauration de ce facteur aiderait à une amélioration de

---

<sup>37</sup> Mars Lab. Livre blanc de Mars Lab : la performance sociale au travail, 2013, 40 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/9f4dd5pr>. (Consulté le 26-4-2021).

la qualité de vie au travail et leurs réponses étaient positives comme nous pouvons le voir dans ces extraits des grilles d'analyses d'entretiens que vous retrouvez en Annexe C pour le premier entretien et en Annexe D pour le second entretien.

- *Que pensez-vous de l'ajout d'un facteur de performance sociale dans les primes pour inciter les managers à employer une démarche de QVT ?*

**E2 : « Ça serait génial ça, justement ces primes sans performance sociale ça les encourage à réduire le personnel. »**

**E1 : « Ah oui ! C'est vrai qu'ils touchent trop de primes et nous on a rien alors qu'on fait tout tourner seuls.**

**Pour la gestion du Covid ils ont eu une énorme prime alors qu'ils étaient pas là tous les jours mais nous oui. Et du coup ils tirent au maximum sur les prix et sur le personnel pour avoir plus de primes. »**

Tableau 5 : Extrait de la grille d'analyse de l'entretien 1 pour l'hypothèse 1

- *Que pourrait-il être mis en place pour inciter les managers à employer une démarche de QVT ?*

**« Ça peut être mesurable via des indicateurs de développement, de satisfaction client, des indicateurs très mesurables et parlant pour les managers qui sont très simples. Un indicateur de taux de satisfaction client, il y a un lien de corrélation entre ce taux et la qualité de vie des collaborateurs. Je pense qu'il faut commencer par petit, parce que les managers sont parfois pragmatiques, c'est pour ça qu'il faut rentrer dans leur univers et les indicateurs ça leur parle. »**

**Etudiante : « Par exemple un indicateur de performance sociale ? »**

**« Oui je trouve ! »**

Tableau 6 : Extrait de la grille d'analyse de l'entretien 2 pour l'hypothèse 1

Cependant, cette solution passe par une restructuration systémique de l'entreprise. Et si l'entreprise décidait de faire ce choix il semble naturel que de nombreuses stratégies de freinages seraient mise en œuvre par les salariés.

### 2.3.2 Une formation adaptée des managers de proximité est un levier pour une meilleure qualité de vie au travail

De nos jours, le rôle du manager n'est plus seulement le rôle d'un exécutant mais surtout d'un accompagnateur, d'un coach pour ses équipes. Nous l'avons vu, il a désormais une place différente. Pourtant, la formation des managers de proximité est souvent axée sur les résultats financiers et le « reporting » de données. Si l'entreprise proposait une formation avant la prise de fonction d'un manager, ce dernier serait alors en possession de tous les outils pour motiver ses équipes et être un véritable accompagnant. Il pourrait jouer

son rôle moderne et l'entreprise entière en retirerait un avantage. Pour cela, l'entreprise peut faire appel à des acteurs extérieurs comme l'ANACT qui aide les entreprises à se former à la qualité de vie au travail. Dans nos entretiens exploratoires, nous avons voulu savoir si les personnes interrogées étaient réceptives à ce levier. Nous avons également voulu aller plus loin en leur demandant ce qu'elles pensaient de la formation mais au niveau universitaire puisque comme le soulève l'accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail de 2013 dans l'article 21, la formation à l'université n'est pas toujours complète. Dans les grilles d'analyses en Annexe C et en Annexe D, nous pouvons voir que les réponses sont positives, cependant quelques nuances sont soulevées.

- *Selon vous, une formation du personnel à la démarche QVT est –elle nécessaire ?*

**E2 : « Oui ça serait bien qu'ils fassent des formations comme ça. »**

**E1 : « Oui mais est-ce que ça aura un impact puisque c'est les directives qui viennent de beaucoup plus haut. Déjà ils cherchent pas de jeunes, ni à les pousser à prendre des postes à responsabilités bien au contraire parce qu'ils veulent rester entre eux. Donc je sais pas si une formation les fera changer finalement. On t'explique pas non plus ce que tu dois faire, on te jette dans le bain et tu te débrouilles. »**

**E2 : « Ils sont tellement égoïstes, alors pourquoi se préoccuper des salariés et ça a toujours été comme ça. »**

**E1 : « Pleins de responsables m'ont dit que c'était beaucoup de pistons et pas aux plus méritants alors que E2, elle a des problèmes de dos à cause du boulot, elle bosse bien, elle pourrait passer responsable. »**

**E2 : « C'est ça qui est dommage alors que nous on travaille dur. Y'as pas de cas par cas, c'est toi tu restes, toi tu dégages et ainsi de suite. »**

- *Pensez-vous que les universités qui forment les futurs managers ont un rôle à jouer dans la mise en place de la QVT au sein des SRC ?*

**E2 : « Si les étudiants permettent à l'avenir de changer les choses oui ça serait génial. »**

**E1 : « Oui et non, le souci c'est que justement c'est des jeunes qui sortent de l'école mais ils ont pas fait échelon par échelon donc ils ont pas de vision globale du fonctionnement de l'entreprise. Tout ce qui est dans le restaurant je pense que ça aurait plus d'impact de faire évoluer des gens de l'entreprise et pas embaucher des gens de l'extérieur. Il y aura plus d'humanité non ? »**

**E2 : « Oui mais tu penses pas que ceux qui travaillent depuis longtemps sont aussi conditionnés ? »**

**E1 : « Oui peut-être ... ou travailler en jumelage un qui vient du milieu, un qui vient de l'école. »**

Tableau 7 : Extrait de l'analyse de l'entretien 1 pour l'hypothèse 2

- *Selon vous, une formation du personnel à la démarche QVT est –elle nécessaire ?*
- « Ça dépend de ce qu'on met dans cette formation, ça peut être intéressant si ça va aussi dans la culture d'entreprise. »
- « Il faut que ça soit cohérent avec les valeurs de l'entreprise et les collaborateurs que l'on a en face de nous. »
- « Il faut pas que toutes les entreprises pensent que la QVT c'est « google » parce que c'est pas un bon modèle non plus. »
- « Si c'est une formation sur le bien-être au travail, c'est une formation managériale alors. »
- « C'est du savoir-être finalement. »
- *Pensez-vous que les universités qui forment les futurs managers ont un rôle à jouer dans la mise en place de la QVT au sein des SRC ?*
- « Bien sûr puisqu'elle vous forme pour être les managers de demain donc elles ont un rôle complètement à jouer sur le management de demain »
- « A partir du moment où les universités et les écoles forment les managers elles ont un rôle à jouer et ensuite vous arrivez vous en tant que manager avec votre prisme, votre regard, vos valeurs en plus de celle de l'entreprise et c'est toujours important de composer avec ça »
- « Il y a pas de vérité quand on est manager on apprend sur le tas et l'université est là pour ça et après on apprend en situation tout le temps à gérer des situations managériales à gérer des salariées parfois difficile et à un moment donné il faut savoir dire en tant que manager : je sais que j'arriverais à rien avec ce salarié. On va pas s'évertuer à aller vers ce salarié et il faut capitaliser sur les autres éléments. »

Tableau 8 : Extrait de l'analyse de l'entretien 2 pour l'hypothèse 2

Les personnes interrogées sont d'accord sur l'idée de former les managers de proximité à une démarche de QVT mais il ressort de notre premier entretien que les employées de restauration sont tout de même septiques face à ces formations qu'elles soient internes ou universitaires et envisagent plutôt de former au management des salariés issus de la mobilité interne. L'interlocutrice de notre deuxième entretien considère que la formation peut être appropriée si elle correspond à la culture d'entreprise. On constate que le terme de qualité de vie au travail est assez flou pour elle. D'ailleurs, elle considère qu'une formation sur le bien-être n'est rien d'autre qu'une formation sur le management. Or, nous avons vu que bien-être et qualité de vie au travail étaient liés. On peut donc conclure qu'elle soutient l'idée d'une formation sur la QVT mais qu'elle emploie un vocabulaire différent. Concernant les formations à l'université, elle est tout à fait d'accord à l'idée de donner ce rôle aux universités mais elle nuance tout de même en rappelant que le management n'est pas une science exacte mais une méthode de travail permettant de s'adapter aux situations.

2.3.3 *La coopération sur le terrain entre les managers de proximité et les représentants du personnel est un levier pour une meilleure qualité de vie au travail*

Nous l'avons vu, l'amélioration des conditions de travail et le développement de la notion de qualité de vie au travail se sont faits à travers les différentes évolutions sociales et légales. Les accords interprofessionnels sont portés par les syndicats de travailleurs auquel sont affiliés les représentants du personnel. Leurs actions sur le terrain peuvent s'avérer cruciales. Ils sont porteurs d'informations et ont un rôle à jouer dans l'amélioration de la qualité de vie au travail. De plus, ils sont également en contact avec les services de la médecine du travail. Ils sont un levier pour le dialogue social dans le cadre des accords interprofessionnels mais également pour défendre les droits des salariés. Sur le terrain, au sein des différents sites de restauration collective, ils peuvent travailler en collaboration avec le manager de proximité pour recueillir les besoins et attentes des salariés, anticiper les éventuelles difficultés et mettre en place des actions.

Avec les extraits issus des grilles d'analyses en Annexe C et en Annexe D, nous pouvons voir que les discours des employées de restauration et de la directrice des ressources humaines sont en contradiction.

- *Avez-vous eu le sentiment de pouvoir vous tourner vers des instances tels que les syndicats ou la médecine du travail en cas de problème ?*

**E1 : « Ça dépend lequel, y'en as un à qui on fait à peu près confiance et on lui en parle quand ça va pas mais les autres ne servent à rien. »**

**E2 : « y'as X qui vient avec beaucoup de bonne volonté mais il peut rien faire et les autres ils viennent se promener c'est tout en tout cas c'est l'impression que j'ai. »**

**E1 : « la médecine du travail on a un rendez-vous tous les deux ans je crois, tu peux leur dire que tu vas pas bien, que t'as mal au dos, il te disent c'est le métier en fait et c'est tout. »**

Tableau 9 : Extrait de l'analyse de l'entretien 1 pour l'hypothèse 3

- *Et une collaboration avec les représentants du personnel ou la médecine du travail ?*

« Oui bien sûr les RH des activités sont en lien presque quotidiennement avec la médecine du travail ne serait-ce que pour suivre les salariés qui sont suivis pour des pathologies et aussi nous pour quand on détecte une problématique on sollicite directement la médecine du travail pour prendre rendez-vous pour ce salarié, parce que nous à un moment donné nos compétences s'arrêtent et on est là pour écouter et alerter. »

*Etudiante :* « quand vous dites que vous voyez qu'un salarié va mal, vous le remarquez comment ? »

« Y'a le taux d'absentéisme mais ça peut être aussi si le manager de proximité le croise et voit qu'il n'a plus le sourire, qu'il n'a plus l'envie, ça peut être un collaborateur qui se renferme sur lui, ça peut être rien mais il faut aller chercher si c'est pas un problème plus profond. »

« La médecine du travail est vraiment un allié et puis les partenaires sociaux sur des tas de sujets qui sont aussi en alerte »

Tableau 10 : Extrait de l'analyse de l'entretien 2 pour l'hypothèse 3

En effet, lorsque l'on demande aux employées de restauration ce qu'elles pensent de leurs représentants syndicaux, elles nous répondent que seul l'un d'eux est plus ou moins apprécié mais que pour les autres représentants, ils ne sont pas le soutien qu'ils sont censés être. Au contraire, la directrice des ressources humaines nous tient un discours très différent puisque selon elle, les partenaires sociaux et la médecine du travail sont des alliés pour l'entreprise et sont en alerte pour la qualité de vie au travail des salariés. Il est intéressant de noter la contradiction de ces réponses.

Tout au long de ce mémoire, nous avons effectué un travail de recherche nécessaire à la poursuite de cette étude. L'étude des accords interprofessionnels, de l'organisation du travail et de l'analyse stratégique nous a permis de construire notre problématique ainsi que nos hypothèses correspondantes. Ces hypothèses ont été construites par nos recherches et développées par nos entretiens exploratoires.

Afin d'organiser ce travail, il nous a fallu appliquer une méthodologie particulière. Nous allons, dans une troisième et dernière partie, expliquer cette méthodologie mais également préparer le travail qu'il nous reste à faire pour la poursuite en master 2.

## **PARTIE 3**

### **Méthodologie**

## **PARTIE 3 : Méthodologie**

Maintenant que nous avons contextualisé notre sujet et présenté nos recherches, nous allons dans cette troisième partie décrire le procédé que nous avons employé cette année pour l'élaboration de ce mémoire et celui que nous souhaitons employer pour l'année de master 2.

Pour cela, dans un premier chapitre, nous aborderons les raisons qui nous ont poussés à étudier ce sujet ainsi que la démarche de recherche choisie. Ensuite, nous expliquerons et analyserons les étapes de la collecte de données effectuée et nous terminerons en présentant notre rétroplanning de travail.

Puis dans un second chapitre, nous donnerons les éléments pour la poursuite en master 2 en expliquant le terrain visé pour la collecte de données ainsi que les outils qui seront utilisés, puis les axes d'approfondissements souhaités et enfin nous présenterons un rétroplanning pour cette future année.

## Chapitre 1 – Méthodologie en première année de master

Dans ce chapitre, nous allons analyser et expliquer nos étapes et les choix effectués tout au long de l'écriture de ce mémoire.

### 3.1.1 Démarche hypothético-déductive

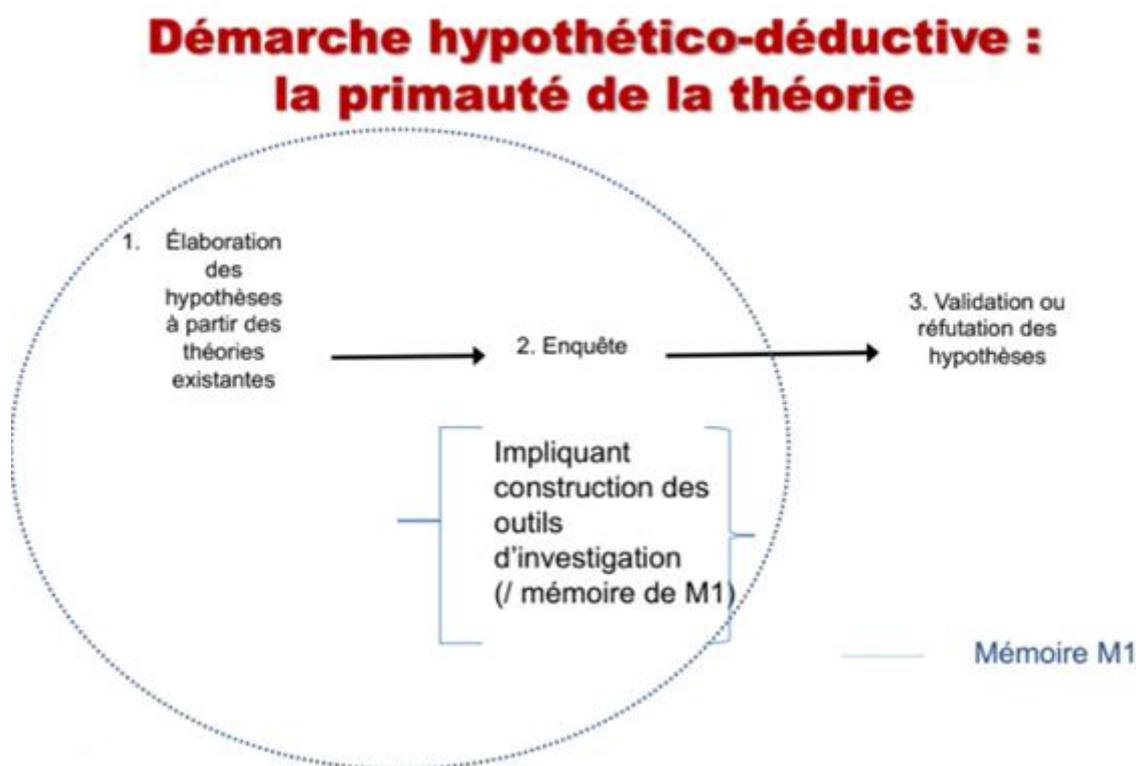


Figure 14 : La démarche hypothético-déductive en Master 1

Pour étudier ce sujet nous avons choisi la démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à s'approprier des faits théoriques pour ensuite les tester sur le terrain. Voici un schéma explicatif<sup>38</sup> :

Pour cela, après avoir étudié de nombreuses ressources littéraires, nous avons pu établir un guide d'entretien ainsi qu'un questionnaire. Dans le but de répondre à notre question de départ qui était : « *Quelles sont les raisons qui poussent les individus à appliquer des*

<sup>38</sup> DUPUY Anne. *Méthodologie*. Cours de master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2020.

*démarches de qualité de vie au travail ? »*, nous avons établi un plan que nous allons présenter.

La première partie a pour but de contextualiser notre sujet. Dans un premier chapitre, nous avons donné un état des lieux de la restauration collective ainsi qu'une explication sur les modes de gestion dans le but de donner une vision de ce secteur. Dans le chapitre suivant, nous nous sommes intéressés à l'évolution de la notion de bien-être au travail et à sa présence dans le dialogue social menant à notre sujet, la qualité de vie au travail.

La seconde partie aborde un angle plus théorique avec les théories des sciences humaines. Dans le premier chapitre, nous avons étudié l'histoire des courants de pensées de l'organisation du travail pour comprendre l'évolution de ces théories et de l'importance qu'a pris l'humain au fil du temps et, dans un deuxième chapitre, la théorie de la rationalité limitée et l'analyse stratégique afin de comprendre les actions des acteurs de l'entreprise. Dans le dernier chapitre de cette partie, après avoir annoncé notre problématique : « *Quels sont les leviers qui permettent à l'entreprise d'appliquer des démarches de qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective ?* », nous avons donné et expliqué les hypothèses qui ont découlés de nos recherches et questionnements. Ces hypothèses sont :

Hypothèse 1 : L'ajout d'un facteur de performance sociale dans la gratification du manager de proximité est un élément de motivation pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Hypothèse 2 : Une formation adaptée des managers de proximité est un levier pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Hypothèse 3 : La coopération sur le terrain entre les managers de proximité et les représentants du personnel est un levier pour une amélioration de la qualité de vie au travail.

Enfin, dans cette troisième partie nous analyserons la méthodologie de première année utilisée et celle qui sera mise en place en deuxième année de master afin de répondre à nos hypothèses.

### 3.1.2 Collecte de données

Pour la construction de ce mémoire, nous avons choisi deux types de méthodologie de collecte de données. Dans un premier temps, nous avons construit un questionnaire selon la méthode quantitative.

La méthode quantitative ou extensive est une méthode utilisée en sociologie pour mesurer des faits. Il existe plusieurs méthodes quantitatives dont notamment la méthode du questionnaire et la méthode de l'analyse sur des données quantitatives existantes. Nous nous intéresserons uniquement à la méthode du questionnaire dans ce mémoire.

Le questionnaire est un ensemble de questions dont les réponses sont majoritairement prédéfinies offrant un choix aux répondants. Certaines réponses sont ouvertes pour offrir plus de liberté de réponses ou pour détailler un point en particulier. Pour le vocabulaire sociologique, les questions sont des variables, les réponses des modalités et les répondants constituent l'échantillon. Toutes les données sont standardisées, c'est-à-dire qu'elles seront recueillies systématiquement de la même façon pour chaque personne interrogée. Il est possible d'administrer le questionnaire en face à face ou à distance, on dit alors que le questionnaire est auto-administré. L'intérêt du questionnaire est d'interroger une partie de la population concernée par le sujet afin de décrire la population étudiée. Les avantages de cette méthode sont de pouvoir interroger de grands nombres de personnes et ses inconvénients sont l'aspect plus réducteur des variables. En effet, les questions doivent être plus simples et en nombres limités si l'on veut obtenir des réponses exploitables.<sup>39</sup>

Dès le début de l'année de master 1, lors de la construction de notre sujet, nous avons voulu comprendre ce qu'était la qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective pour les individus qui y travaillent. C'est pour cela que nous avons partagé un questionnaire créé avec l'outil « *GoogleForm* » sur des réseaux sociaux professionnels (Questionnaire en Annexe E). Ce travail nous a permis de développer une connaissance du sujet transversale, de comprendre les fondements de notre sujet et ainsi pouvoir nous donner une direction à suivre pour la suite de ce travail. Nous avons mis sous la forme de graphiques ces résultats que vous trouverez en Annexe F. Dans un second temps, nous

---

<sup>39</sup> HELARDOT Valentine, *Approches méthodologiques en sociologie*. Cours de licence 1 sociologie, UFR sciences, espaces et sociétés, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

avons créé un guide d'entretien (Annexe G) dans le but de mener des entretiens exploratoires. Ce type de collecte fait partie de la méthode qualitative.

La méthode qualitative ou intensive est une méthode qui ne consiste pas à mesurer des faits mais à les comprendre. Les méthodes quantitatives et qualitatives sont complémentaires. Ici, les données ne sont pas standardisées, elles permettent d'obtenir des résultats plus détaillés. Nous pouvons distinguer deux approches majeures : l'entretien et l'observation. Nous nous intéressons pour ce mémoire à l'enquête par entretien. Cette enquête consiste à rencontrer les enquêtés dans le but de les faire parler autour du sujet de l'enquête. L'entretien relève deux dimensions, l'une objective où l'enquêté décrit les pratiques et les événements, et l'autre subjective, où il dévoile son opinion et sa perception du sujet. Concernant la forme, l'entretien doit être enregistré avec l'accord de l'enquêté et bien sûr il doit rester anonyme lors de la retranscription. L'entretien est adapté pour comprendre comment une expérience est vécue ou la logique de certaines actions et pratiques. Il existe trois types d'entretiens. L'entretien directif où il faut respecter la structure et le cadre défini de l'entretien, le semi-directif où il y a un cadre mais plus de liberté dans le déroulement de l'entretien et enfin l'entretien libre où il n'y a pas de règles de structure.<sup>40</sup> Pour nos entretiens exploratoires, nous avons choisi la forme de l'entretien semi-directif. Nous avons pu nous entretenir avec une directrice des ressources humaines d'une société de restauration collective ainsi qu'avec deux employées de restauration collective (EDR).

Grâce à ce travail, nous pouvons orienter la suite de notre mémoire et de nos enquêtes dans l'objectif de répondre à notre problématique et à nos hypothèses.

### 3.1.3 *L'analyse des entretiens*

Il nous faut maintenant analyser nos entretiens exploratoires. Les tableaux d'analyse des entretiens se trouvent en Annexe C et Annexe D.

Il a été intéressant de s'entretenir avec des personnes dont les fonctions sont éloignées. En effet, nous pouvons constater que leurs avis sont parfois très opposés. Lorsque nous demandons aux EDR si elles pensent travailler dans de bonnes conditions de travail elles

---

<sup>40</sup> HELARDOT Valentine, *Approches méthodologiques en sociologie*. Cours de licence 1 sociologie, UFR sciences, espaces et sociétés, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

nous répondent de façon négative mais estiment que la « bonne ambiance » entre les personnes de leurs équipes leur donnent un sentiment de bien-être au travail. Cependant, elles regrettent le manque d'autonomie, de créativité et de confiance qu'elles vivent sur le lieu de travail. Elles mentionnent également la culture d'entreprise qui inciterait selon elle à cette mauvaise qualité de vie au travail. Globalement leurs sentiments envers leur travail sont plutôt négatifs. Pour les hypothèses, elles sont plutôt positives concernant la première, elles sont mitigées pour les formations dispensées aux managers et enfin, elles ne pensent pas que les représentants du personnel puissent faire beaucoup pour elles.

Quand on demande à la directrice des ressources humaines si les managers de proximité mettent en place des démarches de qualité de vie au travail, elle nous dit que les managers sont formés pour accompagner les équipes bien qu'elle ne le nomme pas comme une démarche de QVT. Nous pouvons remarquer que le terme de qualité de vie au travail est peut-être trop vague. Elle pense que l'utilisation d'outils de mesure simple comme les facteurs de performance sociale peuvent être un outil dans l'application des démarches de QVT, mais elle propose également un indicateur de satisfaction client comme autre mesure. Pour elle, il n'est pas forcément nécessaire de former les managers à appliquer une meilleure qualité de vie au travail puisque ce sont déjà des prérogatives du manager. De plus, elle pense que la formation doit être adaptée à la culture d'entreprise. Elle est également positive quant à l'implication de la médecine du travail et des représentants syndicaux.

Nous constatons que les ressentis et avis des différentes personnes interrogées sont très différents. Là où la directrice des ressources humaines pense que la qualité de vie est bien appliquée dans les différents sites de restauration collective, les employées de restauration ont une vision beaucoup plus négative et pessimiste du secteur. Ici, la réalité du terrain est différente du discours de la personne chargée des managers de proximité. Il nous faut alors nous interroger sur les raisons de cette différence. Nous pouvons nous demander si cela vient d'une coïncidence ou si l'entreprise tient un discours différent de la réalité.

Cette analyse nous permettra de trouver des pistes d'approfondissements pour la suite de notre travail.

### 3.1.4 *Planning de travail*

Dans le but d'atteindre nos objectifs à temps, nous avons choisi de faire un planning de travail en nous inspirant du modèle du diagramme de GANTT. C'est un outil de planification des tâches créé par Henry GANTT en 1910 lorsqu'il travaille avec TAYLOR afin de l'aider à organiser les ateliers. Cet outil est complété par la méthode « *Critical Path Method* » en 1957 par Morgan WALKER et James KELLEY, ce qui permet de le rendre applicable à tous types de projets. Il s'agit de lier une liste d'activités à une unité de temps afin de visualiser rapidement les tâches planifiées et leurs échéances respectives.<sup>41</sup> Nous avons divisé notre planning en trois tâches thématiques, elles-mêmes divisées en sous-tâches. La première étant les tâches de recherches qui ont duré de septembre 2020 à fin novembre 2020, la deuxième et la troisième tâches, la rédaction et la méthodologie qui avaient des dates similaires : de début décembre 2020 jusqu'à la date de rendu du mémoire.

---

<sup>41</sup> Diagramme de GANTT, *Le diagramme de GANTT*, 2012, [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/w47rawmc>. (Consulté le 20-3-2021).

## MASTER 1

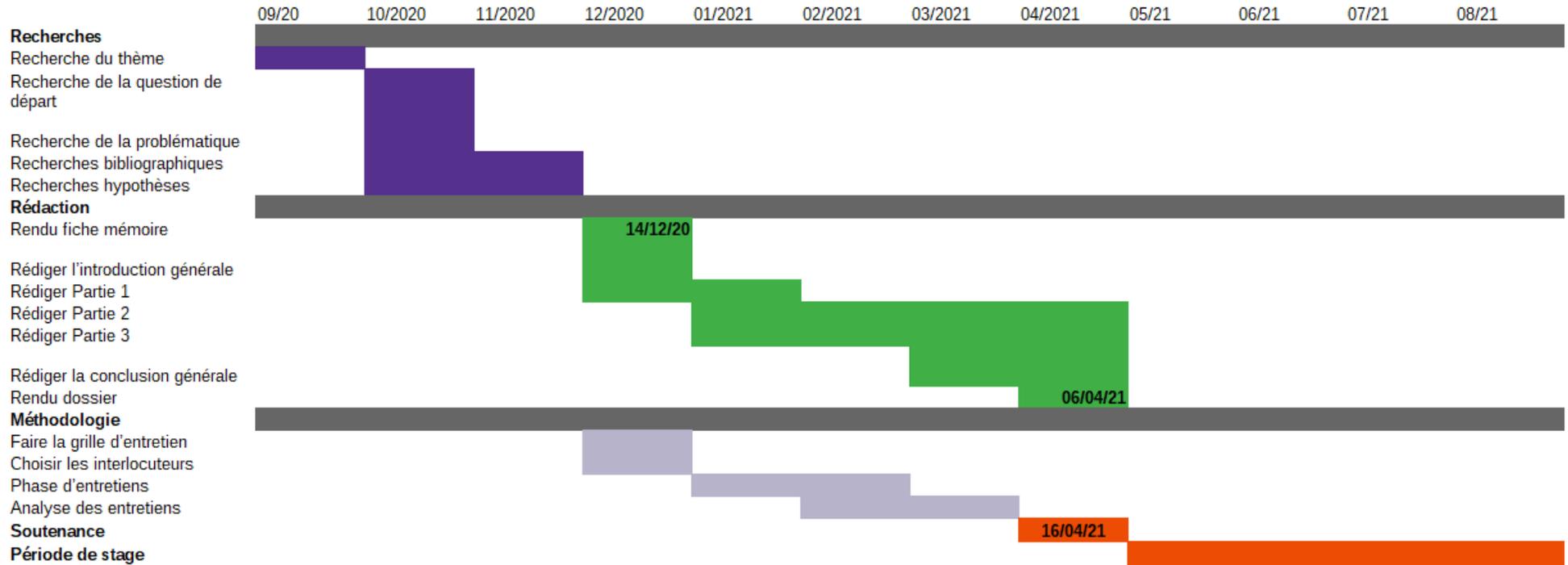


Figure 15 : Rétroplanning de master 1

## Chapitre 2 – Méthodologie en deuxième année de master

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

### 3.2.1 *Le terrain visé*

Ce sujet a pour but de déterminer les leviers de la qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective privées. Ce sera sur ce terrain que nous nous appliquerons à valider ou invalider nos hypothèses, c'est-à-dire les sociétés de restauration collective privées donc en gestion concédée.

De plus, pour déterminer ce terrain, il nous faut également déterminer la population visée. Nous chercherons à recueillir des informations de la part de plusieurs protagonistes de ces SRC. Tout d'abord, nous nous intéresserons aux employés de restauration collective afin de comprendre leurs visions de cette qualité de vie au travail. Comme pour nos entretiens exploratoires, nous interrogerons également les managers de ces employés de restauration collective. Lors de nos entretiens de master 1, nous avons remarqué que la vision sur la QVT des EDR était diamétralement opposée à la vision de la directrice des ressources humaines. Nous souhaitons donc faire plus d'entretiens afin de comprendre si cette opposition est le fruit du hasard ou si elle se retrouve dans d'autres discours. Nous interrogerons également des chefs de secteurs et d'autres directeurs de ressources humaines, ici, dans l'objectif de comprendre à quel échelon de la hiérarchie peuvent s'appliquer nos leviers. Nous interrogerons aussi des représentants syndicaux de la restauration collective, afin de comprendre et d'analyser leur rôle, implication et pouvoirs dans ces leviers de qualité de vie au travail dans les SRC et enfin des représentants de l'ANACT.

### 3.2.2 *Les outils et les axes d'approfondissement*

Maintenant que nous avons défini notre terrain, il nous faut déterminer les outils que nous utiliserons. Pour cela plusieurs méthodes sont à notre disposition.

Dans un premier temps, nous continuerons les entretiens semi-directifs avec les différents acteurs de ces sociétés. Pour les entretiens exploratoires de première année, nous n'avons créé qu'une seule grille d'entretien pour les deux catégories de population visée. Pour le master 2, nous créerons une grille d'entretien par catégories dans le but d'obtenir plus de clarté et d'efficacité dans la conduite de nos entretiens.

Nous n'avons pas créé ces guides cette année car nous souhaitons approfondir nos axes de recherches avant de les rédiger. Dans le cadre de notre hypothèse sur la formation des managers de proximité, nous souhaitons savoir quel type de formation pourrait être envisagé. En effet, toutes les formations ne sont pas forcément efficaces. C'est pour cela que nous envisageons de créer un questionnaire à destination de toutes les catégories de travailleurs en SRC afin de recueillir, selon eux, les thématiques de formations à envisager. Nous pourrions nous aider des informations de l'ANACT. Ensuite, après analyses de ces questionnaires, nous adapterons nos guides d'entretiens pour comprendre la faisabilité de ces formations et leurs portées potentielles. De plus, nous souhaitons faire plus de recherches sur les syndicats et leurs représentants afin de pouvoir créer un guide destiné à ces représentants. La notion de culture d'entreprise est présente dans les deux entretiens. Nous pensons que c'est une notion que nous ne devrions pas écarter de ce mémoire, c'est pourquoi nous procéderons à des recherches supplémentaires pour définir et comprendre ce thème. Nous intégrerons également des questions à ce sujet dans nos guides d'entretiens.

Enfin, nous avons vu que le terme de QVT peut être mal compris, nous essaierons alors d'adapter notre guide avec un vocabulaire plus simple.

### 3.2.3 *Planning de travail*

Pour notre deuxième année de master, nous avons également créé un rétroplanning sur le même modèle. Nous avons divisé ce planning dans les mêmes thématiques et sous-tâches que précédemment. Seules les dates sont changées à ce stade, bien qu'elles restent prévisionnelles. Les tâches de recherches seront de septembre 2021

à fin décembre 2021, les tâches de rédaction de janvier 2022 jusqu'au rendu du mémoire fin août 2022 et enfin les tâches appliquées à la méthodologie devront être faites de janvier 2022 jusqu'à fin mai 2022.

## MASTER 2

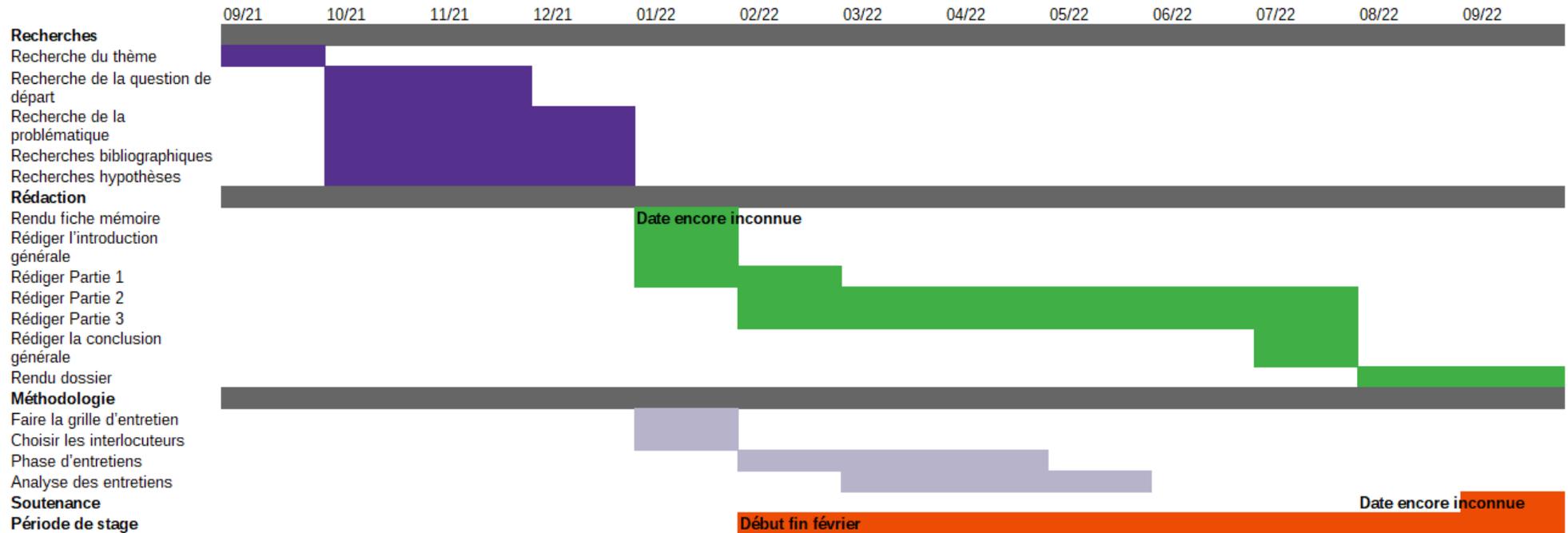


Figure 16 : Rétroplanning de master 2

Nous avons vu dans cette partie les recherches et entretiens effectués cette année. Cela nous a permis de comprendre le déroulement de notre travail et d'analyser nos entretiens. Ensuite, nous avons déterminé le travail à effectuer l'année prochaine. En effet, ce mémoire se construit sur les deux années du master. Le master 1 nous a permis de faire de nombreuses recherches afin de poser le cadre de notre sujet et le master 2 nous permettra de répondre à notre problématique et hypothèses.

Pour cela, nous devons poursuivre une partie de nos recherches dans le but d'affiner les questions des différentes grilles d'entretiens que nous souhaitons développer en fonction des personnes interrogées : employés de restauration, manager de proximité, chef de secteur, direction des ressources humaines et représentants syndicaux.

Ce travail de retour sur notre méthodologie nous a permis de voir les points qui nécessitent un approfondissement et ainsi déterminer en amont les différentes étapes de notre travail de master 2. Nous pouvons alors appréhender ce travail de façon proactive.

## Conclusion Générale

**D**ans ce mémoire, nous avons établi l'importance de la qualité de vie au travail. Elle permet d'augmenter la productivité tout en apportant des bénéfices dans la vie des salariés. Pour autant, de plus en plus de salariés ressentent de la lassitude voire de la détresse dans l'accomplissement de leur travail. Travailler dans le secteur de la restauration collective peut engendrer de la pénibilité. Nous l'avons pourtant vu, dans nos recherches et entretiens, la qualité de vie au travail n'est pas vraiment mise en œuvre dans les sociétés de restauration collective bien qu'elle soit très présente dans le dialogue social et dans la volonté du législateur. Nous avons étudié les sciences humaines afin de comprendre comment elles ont influencé les modèles managériaux et comment elles peuvent influencer les futures modèles. Nous avons vu qu'il existe des modèles récents qui mettent la qualité de vie au travail au cœur de leur stratégie. Nous avons étudié comment les décisions se prennent dans l'esprit des individus afin de comprendre les leviers possibles à l'application d'une meilleure qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective. Nous ne pouvons pas dans ce mémoire répondre à nos hypothèses de recherches. En effet, il nous faudra faire ce travail en deuxième année en menant des entretiens avec des personnes travaillant dans les sociétés de restauration collective. Enfin, nous pourrons alors connaître les leviers qui permettront l'application de ces démarches de qualité de vie au travail et qui permettront à l'entreprise de prospérer et aux salariées de s'épanouir.

Nous avons cependant pu voir que la réalité du terrain ne correspond pas au discours tenu par les sociétés de restauration collective et nous devons nous demander si ce discours n'est pas enjolivé pour des raisons d'image.

# Bibliographie

**BARABEL Michel, MEIER Olivier et TBOUL Thierry**, *Les fondamentaux du management*, Paris, Dunod, 2013, 228 p.

**BARTHOD-PROTHADE Mireille**, Le bien être donne-t-il du sens au travail ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012, Vol. XVIII, no 46, p. 123-157. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y2druame>. (Consulté le 22-11-2020).

**COMPASS GROUP**. *Compass sustainability report*, 2020, 64 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/5h6xsnwd>. (Consulté le 19-12-2020).

**DITANDY Charles et MEYRONIN Benoît**, La symétrie des attentions, ambition ou utopie ?, *L'Expansion Management Review*, 2014, Vol. 3, no 154, p. 10-17.[en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/55ynbm7w>. (Consulté le 14-1-2021).

**FOURASTIE JEAN**, Friedman Georges - Le travail en miettes, *Population*, 1957, no 12/1, p. 167-168. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y6bzfr73>. (Consulté le 2-11-2020).

**GEOFFROY François**, Existe-t-il un effet Hawthorne ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2019, no 135, p. 42-52. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/8x4yedm4> (Consulté le 16-11-2021).

**GIRA FOODSERVICE ET FRANCEAGRI-MER**. *Panorama de la consommation alimentaire hors domicile*, 2018, 217 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/5fsc6tdc>. (Consulté le 22-10-2020).

**GROUP ELIOR**, *Document d'enregistrement universel : Rapport financier annuel 2019-2020*, 2020, 352 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2npux9m9>. (Consulté le 19-12-2020).

**INRS**. *Le coût du stress professionnel en France en 2007*, 2007, 6 p.

**INSEE PREMIERE**, *Restauration collective : des difficultés structurelles exacerbées par la crise sanitaire*, 2021, no 1840, 4 p.

**IPSOS**. *Baromètre du bien-être au travail des français*, 2010, 20 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/43f6fkvh>. (Consulté le 15-10-2020).

**LACHMANN Henri, LAROSE Christian et PENICAUD Muriel**, *Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, 2010, 19 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/krtvxvyn>. (Consulté le 15-10-2020).

**MERLOT Sylvie-Anne**, *Le cuisinier nostalgique: entre restaurant et cantine*, Paris, CNRS 2002, 332 p.

**MEYRONIN Benoît, GRASSIN Marx, BENAVENT Christophe**, *Replacer vraiment l'humain au cœur de l'entreprise, le management par le care*, Paris, Vuibert, 2019, 185 p.

**MIEN Edouard**, Weber, la rationalité en valeur et en finalité, *Regards croisés sur l'économie*, 2018, no 22, p. 46-49. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/3ry33rsh>. (Consulté le 22-10-2020).

**MINISTERE DU TRAVAIL**, *Accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail*, 2013, 15 p.

**MINISTERE DU TRAVAIL**, *Accord interprofessionnel sur la santé au travail*, 2020, 27 p.

**MINISTERE DU TRAVAIL**, *Accord interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail*, 2010, 9 p.

**MINISTERE DU TRAVAIL**, *Accord interprofessionnel sur le stress au travail*, 2008, 6 p.

**MINISTERE DU TRAVAIL**, *Accord-cadre du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail*, 1975, 9 p.

**MISPELBLOM BEYER Frederick**, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2007, 304 p.

**OBSERVATOIRE DES METIERS DE L'HEBERGEMENT ET DES RESTAURATIONS**. *Portrait national*, 2018, 15 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/wepd4pew>. (Consulté le 15-10-2020).

**QUILLIOU-RIOUAL Mikaël et QUILLIOU-RIOUAL Morgane**, Les dynamiques de groupe, *Communication professionnelle et travail en équipe pluridisciplinaire en ESSMS*, 2020, 3<sup>e</sup> édition, p. 351-361. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/4dk4fdpc>. (Consulté le 19-12-2020).

**REPUBLIQUE FRANÇAISE**. *Arrêté du 15 avril 2014 portant extension d'un accord national interprofessionnel vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*, Légifrance. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yxrmwwuz>. (Consulté le 21-11-2020).

**REPUBLIQUE FRANÇAISE**. *Arrêté du 23 avril 2009 portant extension d'un accord national interprofessionnel sur le stress au travail*, Légifrance. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/4hmsfcm6>. (Consulté le 21-11-2020).

**REPUBLIQUE FRANÇAISE**. *Code du Travail - Article L4121-1*, Légifrance. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/37kp736d>. (Consulté le 22-10-2020).

**REPUBLIQUE FRANÇAISE**. *Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques*, Légifrance. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/cx6s3kdu>. (Consulté le 21-11-2020).

**SENAT** *Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action*, 2010, p. 44-54. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/sad89cut>. (Consulté le 19-12-2020).

**SODEXO**. *Rapport intégré 2019-2020*, 2020, 56 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/3vhd8usd>. (Consulté le 19-12-2020).

**TRAN Laurène**, Herbert Simon et la rationalité limitée, *Regards croisés sur l'économie*, 2018, no 22, p. 54-57. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/8ma7f8sc>. (Consulté le 15-10-2020).

## Table des annexes

Annexe A : Chiffres sur le bien-être au travail.....	90
Annexe B : Feuille de route du management du care.....	91
Annexe C : Grille d'analyse entretien numéro 1 .....	92
Annexe D: Grille d'analyse entretien numéro 2 .....	97
Annexe E : Questionnaire sur la qualité de vie au travail.....	100
Annexe F : Résultats complets du questionnaire .....	102
Annexe G : Grille d'entretien première année .....	107

# Annexe A : Chiffres sur le bien-être au travail

## BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

### 5 bénéfices clés

#### UN SALARIÉ HEUREUX EST...

- ... PLUS ENGAGÉ**
  - 32%** des employés heureux sont plus engagés dans leur entreprise
  - 89%** des collaborateurs sont plus motivés quand l'employeur fait attention à leur bien-être
- ... PLUS PRÉSENT**
  - Quand la qualité de vie au travail est bonne, il y a **37%** moins d'arrêts maladie
  - 6 fois moins** d'absentéisme chez les salariés heureux
- ... PLUS PRODUCTIF**
  - Un salarié heureux est **12%** plus productif
  - +1%** c'est ce que gagnerait le PIB en France si on augmentait de 10% la qualité de vie au travail
- ... PLUS FIDÈLE**
  - Les entreprises qui prennent en compte le bien-être au travail ont **50%** moins de départs volontaires
  - 9 fois plus** de loyauté chez les salariés heureux
- ... ET COÛTE MOINS CHER**
  - L'impact du mal-être au travail représente un coût moyen de **12 600 €** par salarié par an (secteur privé)
  - Chaque année, l'absentéisme coûte environ **45 Mds €**

**LYVEL**  
Le grand art de l'expérience  
Sources : Fabrique Sprinza, Makrill Mederic, les Echus, Etude M2I/Novartis, Hurlingham Post, Alma Consulting.

## ACCOMPAGNER LA MISE EN PRATIQUE DU CARE UNE ROADMAP EN 10 POINTS CLÉS



<p><b>#1</b></p> <p><b>PLACER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR</b> au même niveau que l'expérience client dans les discours, l'organisation et via des <b>MARQUEURS TANGIBLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rendre tangible le changement de culture via 4 piliers (symboles, héros, rituels &amp; valeurs)</li> </ul>	<p><b>#2</b></p> <p><b>TRAVAILLER LES PARCOURS COLLABORATEURS &amp; TRAITER LES IRRITANTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Définir un « irritant »</li> <li>&gt; Formaliser des parcours collaborateurs</li> <li>&gt; Identifier et traiter les principaux irritants des équipes</li> </ul>	<p><b>#3</b></p> <p><b>PRENDRE SOIN DES EQUIPES VIA LEURS LIEUX DE VIE (physiques &amp; virtuels)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Concevoir &amp; aménager des lieux de vie pour les équipes « orientés care »</li> </ul> <p>« Une spatialité de l'accueil, de l'attention à l'autre »</p>	<p><b>#4</b></p> <p><b>PRENDRE SOIN DES EQUIPES via des SERVICES ATTENTIONNES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Formaliser votre Offre de Services à destination des équipes</li> <li>&gt; L'écoute et l'accompagnement des déséquilibres vie pro – vie perso, en lien avec les grands changements sociétaux (aidants, monoparentalité...)</li> </ul>	<p><b>#5</b></p> <p><b>FAVORISER &amp; RECONNAÎTRE LES INITIATIVES EN FAVEUR DU CARE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Reconnaître &amp; mettre en réseau les « pionniers »</li> <li>&gt; Susciter de l'émulation, de l'expérimentation managériale &amp; valoriser vos initiatives en interne &amp; en externe (trophées de la Paix Economique...)</li> </ul>
<p><b>#6</b></p> <p><b>VEILLER À RECONNAÎTRE TOUS LES MÉTIERS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cibler les métiers peu valorisés en interne</li> <li>&gt; Reconnaître la contribution de chacun(e) &amp; la rendre visible</li> <li>&gt; Favoriser les coopérations inter-métiers (se reconnaître mutuellement)</li> </ul>	<p><b>#7</b></p> <p><b>TRAVAILLER SES POSTURES RELATIONNELLES A 360°</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Développer une même exigence relationnelle : client ↔ collaborateur ↔ manager ↔ pairs</li> <li>&gt; Formaliser l'Expérience Relationnelle</li> </ul>	<p><b>#8</b></p> <p><b>RECONNAÎTRE DE NOUVELLES FORMES DE VALEUR AJOUTEE AU MANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; (Re)valoriser le « travail managérial » : relégitimer, redéfinir les rôles et accompagner</li> <li>&gt; Le principe de <i>réciprocité</i> : ce que l'équipe doit en retour à son manager</li> </ul>	<p><b>#9</b></p> <p><b>RENFORCER L'ÉCOUTE DES CLIENTS ET DES ÉQUIPES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mettre en miroir les perceptions, favoriser les rencontres clients ↔ collaborateurs (« Grande Conversation »)</li> <li>&gt; (Re)valoriser la parole des équipes</li> <li>&gt; Favoriser l'engagement via l'idéation collective</li> </ul> <p>Le « pouvoir de dire et d'agir »</p>	<p><b>#10</b></p> <p><b>ÉTENDRE LES LEVIERS DU CARE A L'ECOSYSTEME DE L'ENTREPRISE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Du mécénat de compétence à toutes les autres formes d'investissement dans des fondations, associations...</li> <li>&gt; Innover dans les leviers d'engagement des équipes au-delà des frontières de l'entreprise</li> </ul>

Annexe C : Grille d'analyse entretien numéro 1

	Entretien avec deux employées d'une société de restauration collective
On cherche à savoir ce que la personne sait à propos de notre sujet afin d'en déterminer les contours. C'est une façon d'introduire le sujet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment définiriez-vous la restauration collective ?</i></li> </ul> <p><b>E1 : « Un brassage industriel, on est là pour nourrir des humains en grosse quantité et pas forcément en qualité »</b></p> <p><b>E2 : « Ça dépend, ça dépend des budgets »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelle définition donneriez-vous du management ?</i></li> </ul> <p><b>E2 : « Il est trop présent, y'en a que pour les clients et ce que les clients veulent. Le problème c'est que les managers de proximité ont trop de pression et ils se comportent avec nous comme les grands chefs à cause de la pression. »</b></p> <p><b>E1 : « Il y a pas de management, pas de communication avec l'équipe et juste les clients. »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelle définition donneriez-vous à la qualité de vie au travail ?</i></li> </ul> <p><b>E2 : « Bien s'entendre avec ses collègues, d'être remercié quand on fait quelque de bien, et au niveau salaire aussi, on court partout et certains ne font rien on est pas remerciée »</b></p> <p><b>E1 : « L'esprit d'équipe, une véritable reconnaissance au niveau physique et au niveau du salaire, pas uniquement à l'oral malheureusement on en a aucun des deux. »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment existe la QVT concrètement selon vous ?</i></li> </ul> <p><b>E2 : « On s'entend bien entre nous mais c'est tout. »</b></p> <p><b>E1 : « Pour les jeunes entre nous ça va mais pour les autres c'est plutôt individualiste les plus vieux, ça dépend des personnes mais c'est le système du groupe qui veut ça et une fois que tu es depuis longtemps dans le groupe tu oublies tes valeurs. »</b></p> <p><i>Etudiante : « La qualité de vie au travail existe autour de vous parce que vous vous la donnez vous-même ? »</i></p> <p><b>E1 : « Oui c'est ça, nous on le véhicule. Au niveau du management pur y'as le manager qui va fonctionner à l'ancienne donc je suis gentil mais quand j'ai besoin de toi faut que tu sois là. Y'as rien de concret, rien de réel. »</b></p> <p><b>« Par exemple, E2 avait pris des places de concert et le manager de proximité l'a fait galérer jusqu'au dernier moment alors qu'elle avait des jours à poser et qu'elle avait le droit de les poser mais elle devait montrer quand même qu'elle avait bien travaillé pour mériter de poser ses congés. »</b></p> <p><b>E2 : « Je demande jamais rien et juste un petit truc on va te faire poireauter pour te montrer qu'il faut mériter alors que tu le prouves toute l'année. »</b></p>

	<p><i>Etudiante : « Et si vous étiez à la place de ce manager qu'est-ce que vous feriez pour améliorer les conditions de travail ? »</i></p> <p><b>E2 : « Il faut être plus l'humain tout simplement. »</b></p> <p><b>E1 : « Plutôt l'échange, la communication, l'esprit d'équipe »</b></p> <p><b>E2 : « Et la confiance aussi ! »</b></p> <p><b>E1 : « Et l'humanité aussi ! »</b></p> <p><b>E2 : « Et de l'égalité, il y a du favoritisme, surtout dans des grosses équipes comme ça pour les vacances ou s'ils travaillent mal on leur dit rien. »</b></p> <p><b>E1 : « Si on est jeune, on nous tape dessus sous prétexte qu'on peut faire alors qu'une personne plus âgée si elle fait une bêtise personne ne lui dit rien mais c'est de la faute des plus jeunes qui auraient dû rattraper l'erreur. »</b></p>
<p>On demande à la personne interrogée de nous partager ses expériences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment se traduit le bien-être au travail pour vous ?</i></li> </ul> <p><b>E1 : « Moi ce qui me fait du bien au travail c'est mes collègues mais pas tous, mes collègues avec qui je peux échanger sur mes idées »</b></p> <p><b>E2 : « C'est l'esprit d'équipe, c'est aussi par exemple t'arrives le matin tu peux exprimer ta créativité et ça c'est super important »</b></p> <p><b>E1 : « A la base quand on t'embauche on te dit que t'es pas restreint tu peux être créatif et en fait c'est pas la réalité puisque tu te rends vite compte qu'il y a des personnes qui vont décider pour toi et si tu coupes en biais au lieu de en rond c'est la fin du monde ! »</b></p> <p><b>E2 : « Même pour le choix des produits tu peux jamais demander, c'est toujours trop tard, trop cher, y'as toujours quelque chose en fait. »</b></p> <p><b>E1 : « C'est pour ça on dit qu'on va participer à la création des menus mais c'est pas vrai. »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selon vous, la démarche QVT est-elle applicable dans tous les sites de production ?</i></li> </ul> <p><b>E2 : « Y'as des sites c'est pire encore. »</b></p> <p><b>E1 : « Un site auquel je pense les employés entre eux s'entendent très bien mais la gestion est catastrophique et du coup les employés n'ont plus envie de bien faire leur travail et ça a des conséquences importantes. »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vous êtes-vous déjà senti dans une situation de mal-être au travail ?</i></li> </ul> <p><b>E2 : « Moi plusieurs fois oui, une fois parce que la chef prépa s'était barré et c'était moi qui la remplaçais donc j'avais demandé à l'ancien gérant comment faire pour que je sois augmentée pour le travail que je fais parce que vraiment je me sentais pas bien du tout, je l'ai remplacé pendant 10 mois et rien. »</b></p>

**E1 : « Sachant que dans un groupe théoriquement si tu remplaces un responsable tu dois toucher une prime automatiquement »**

**E2 : « Ben non j'ai rien eu, tous les jours j'avais des nouveaux intérimaires à former et quand je demande on me dit ça va être compliqué. Du coup ils m'ont rajouté 2 ou 3 heures supplémentaires mais c'est tout. »**

- *Selon vous, le mal-être au travail est-il dû à l'absence d'une mise en place d'une démarche qualité de vie au travail ou pour d'autres raisons ?*

**E2 : « ça dépend s'ils nous augmentent alors on peut mettre de l'eau dans notre vin mais si y'as rien et que tous les jours on se fait engueuler....**

**E1 : « Tous les jours on se fait engueuler... »**

**E2 : « J'en avait parlé avec le gérant que je m'ennuyais et que je voulais plus d'espace pour exprimer ma créativité mais rien n'a été fait. Maintenant je veux partir et changer de métier parce que je m'ennuie trop. »**

**E1 : « Oui ils écoutent que d'une oreille et puis ils te disent oui oui ... »**

**E2 : « Oui ils te disent toujours mon bureau est grand ouvert, tu y vas-tu parles, ils te promettent la lune mais derrière rien ne se passe. »**

**E1 : « Ou sinon ils vont te dire oui mais c'est normal parce que on croit en ton potentiel donc c'est une raison de te mettre mal au travail à longueur de journée et à te pousser à bout. Pour moi à certains moments j'ai l'impression plus d'être un punching-ball qu'une employée. »**

*Etudiante : « Donc de vos expériences dans des sociétés de restauration collective vous diriez que vous n'avez pas vraiment vu cette démarche de QVT ? »*

**E2 : « Ben du moins c'était des faux semblants, on dit oui oui mais t'as rien derrière. »**

**E1 : « Elle est faite mais parce qu'ils sont obligés de le faire aux yeux de la loi et ils se protègent mais derrière ce n'est que de l'air. Tu peux demander à Paris, tu peux parler de ton mal-être et rien ne sera fait et ils te le font clairement comprendre avec un sourire. »**

- *Avez-vous été informé sur les risques psycho-sociaux au travail ?*

**E1 : « Non. »**

**E2 : « Non. »**

**E1 : « Ah si souviens toi ça m'avait marqué, mais ils en ont pas vraiment parlé. Enfin ils ont parlé d'un homme qui s'est suicidé à cause d'un burn out mais c'est tout, pas de formations pas de communications. »**

**E2 : « Juste là pour le Covid ils ont mis en place un numéro vert. »**

	<p><b>E1 : « Oui mais tout le monde le fait ça avec le Covid. Même pour les chômeurs. »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Avez-vous entendu parler de la semaine de la QVT ?</i></li> </ul> <p><b>E1 : « Ça existe ça ? »</b></p> <p><b>E2 : « Ah pas du tout ! »</b></p>
<p>Hypothèse 1 : On veut savoir si l'attrait d'un bénéfice financier peut pousser à l'application de la démarche de la qualité de vie au travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Que pensez-vous de l'ajout d'un facteur de performance sociale dans les primes pour inciter les managers à employer une démarche de QVT ?</i></li> </ul> <p><b>E2 : « Ça serait génial ça, justement ces primes sans performance sociale ça les encourage à réduire le personnel. »</b></p> <p><b>E1 : « Ah oui ! C'est vrai qu'ils touchent trop de prime et nous on a rien alors qu'on fait tout tourner seuls. Pour la gestion du Covid ils ont eu une énorme prime alors qu'ils étaient pas là tous les jours mais nous oui. Et du coup ils tirent au maximum sur les prix et sur le personnel pour avoir plus de prime. »</b></p>
<p>Hypothèse 2 : On cherche ici à savoir s'il existe une formation, soit interne à l'entreprise, soit pendant les études sur le bien-être au travail et sur la démarche de qualité de vie au travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selon vous, une formation du personnel à la démarche QVT est –elle nécessaire ?</i></li> </ul> <p><b>E2 : « Oui ça serait bien qu'ils fassent des formations comme ça. »</b></p> <p><b>E1 : « Oui mais est-ce que ça aura un impact puisque c'est les directives qui viennent de beaucoup plus haut. Déjà ils cherchent pas de jeunes, ni a les pousser à prendre des postes à responsabilités bien au contraire parce qu'ils veulent rester entre eux. Donc je sais pas si une formation les fera changer finalement. On t'explique pas non plus ce que tu dois faire, on te jette dans le bain et tu te débrouilles. »</b></p> <p><b>E2 : « Ils sont tellement égoïste, alors pourquoi se préoccuper des salariés et ça a toujours été comme ça. »</b></p> <p><b>E1 : « Pleins de responsables m'ont dit que c'était beaucoup de pistons et pas aux plus méritants alors que E2, elle a des problèmes de dos à cause du boulot, elle bosse bien, elle pourrait passer responsable. »</b></p> <p><b>E2 : « C'est ça qui est dommage alors que nous on travaille dur. Y'as pas de cas par cas, c'est toi tu restes, toi tu dégages et ainsi de suite. »</b></p> <p><b>E1 : « Et puis ils font tout pour que tu aies une perte totale de confiance en toi pour pouvoir tirer le meilleur jeu de toi-même en te disant tu fais n'importe quoi et pour que la personne se surpasse ce qu'ils ont pas compris c'est qu'à force de tirer la personne finit par s'en foutre de tout et là ça devient n'importe quoi la personne va complètement se laisser aller et ça c'est un mode de fonctionnement qui ne fonctionne plus ! »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pensez-vous que les universités qui forment les futurs managers ont un rôle à jouer dans la mise en place de la QVT au sein des SRC ?</i></li> </ul> <p><b>E2 : « Si les étudiants permettent à l'avenir de changer les choses oui ça serait génial. »</b></p>

	<p>E1 : « Oui et non, le souci c'est que justement c'est des jeunes qui sortent de l'école mais ils ont pas fait échelon par échelon donc ils ont pas de vision globale du fonctionnement de l'entreprise. Tout ce qui est dans le restaurant je pense que ça aurait plus d'impact de faire évoluer des gens de l'entreprise et pas embaucher des gens de l'extérieur. Il y aura plus d'humanité non ? »</p> <p>E2 : « Oui mais tu penses pas que ceux qui travaillent depuis longtemps sont aussi conditionnés ? »</p> <p>E1 : « Oui peut-être ... ou travailler en jumelage un qui vient du milieu, un qui vient de l'école. »</p> <p>E2 : « C'est impossible pour moi que le grand patron nous remerciera vraiment un jour ou nous augmente ne serait-ce qu'un petit peu. »</p> <p>E1 : « Rien que les salaires, je trouve ça incroyable. Comment XXX peut sortir des bénéfiques avec le Covid et les primes des managers et nous on a rien du tout ! c'est scandaleux ! »</p> <p>E2 : « Surtout que nous on connaît les chiffres et on voit bien que derrière il y a rien. »</p>
<p>Hypothèse 3 : La coopération sur le terrain entre les managers de proximité et les représentants du personnel est un levier pour une meilleure qualité de vie au travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Avez-vous eu le sentiment de pouvoir vous tourner vers des instances tels que les syndicats ou la médecine du travail en cas de problème ?</i></li> </ul> <p>E1 : « Ça dépend lequel, y'en as un à qui on fait à peu près confiance et on lui en parle quand ça va pas mais les autres ne servent à rien. »</p> <p>E2 : « y'as X qui vient avec beaucoup de bonne volonté mais il peut rien faire et les autres ils viennent se promener c'est tout en tout cas c'est l'impression que j'ai. »</p> <p>E1 : « la médecine du travail on a un rendez-vous tous les deux ans je crois, tu peux leur dire que tu vas pas bien, que t'as mal au dos, il te disent c'est le métier en fait et c'est tout. »</p>
<p>Ouverture</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dans le contexte de la RSE et au même titre que l'écologie, pensez-vous que la qualité de vie au travail deviendra une priorité pour les SRC ?</i></li> </ul> <p>E1 : « Absolument pas il profite même de la crise sanitaire pour empirer les choses. »</p> <p>E2 : « Je pense pas non plus mais il faudrait un gros truc même le mec qui s'est suicidé ben ça a rien changé du tout.»</p>

Annexe D: Grille d'analyse entretien numéro 2

	Entretien 2 avec une directrice des ressources humaines
<p>On cherche à savoir ce que la personne sait à propos de notre sujet afin d'en déterminer les contours. C'est une façon d'introduire le sujet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment définiriez-vous la restauration collective ?</i></li> </ul> <p>« C'est une prestation de service à destination de groupements d'individus qu'ils soient au sein d'une entreprise, d'une école etc. »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelle définition donneriez-vous du management ?</i></li> </ul> <p>« Y'as pas un management donné, le management des équipes se fait en fonction des équipes et de leurs typologies, en fonction de leur interculturalité également, de l'âge des équipes. »</p> <p>« Il faut adapter son type managérial »</p> <p>« Le manager doit être responsabilisant, doit être exemplaire et doit donner de la vision à ses équipes »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelle définition donneriez-vous à la qualité de vie au travail ?</i></li> </ul> <p>« C'est un vaste sujet (rires). Chaque collaborateur a sa définition. La qualité de vie au travail pour certains, ça va être des responsabilités, ça va être une autonomie dans le travail, la reconnaissance de son manager, trouver une adéquation entre sa vie privée et sa vie professionnelle, et puis pour d'autres ça va aussi passer par l'ambiance de travail au sein de la structure, les échanges quotidiens qu'il y a avec ses collègues et son manager, la bienveillance entre collègues et managers aussi. »</p> <p>« Ça peut être des espaces de travail agréables aussi »</p> <p>« C'est un ensemble de choses qui s'appréhendent par le collectif en fonction des valeurs individuelles »</p>
<p>On demande à la personne interrogée de nous partager ses expériences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selon vous, le mal-être au travail est-il dû à l'absence d'une mise en place d'une démarche qualité de vie au travail ?</i></li> </ul> <p>« Non, dans certaines entreprises il y a des collaborateurs qui se sentent bien sans derrière avoir une formalisation de cette qualité de vie au travail, normalement on ne devrait pas avoir à mettre en place des actions spécifiques puisque c'est le rôle des managers »</p> <p>« Il faut que les objectifs soient atteignables, il faut de la bienveillance, de l'échange et normalement ça va dans ça, c'est quelque chose qui doit être naturel en tant que manager de faire en sorte que les individus vont s'épanouir. »</p> <p>« Et c'est comme ça qu'on aura de la performance dans l'entreprise, c'est pas en ayant un climat détestable que l'on arrivera à performer. »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Avez-vous mis en place ce genre de démarche ?</i></li> </ul>

	<p>« Nous on n'a plus travaillé sur la posture de « manager coach » pour dire que nous ce qu'on attend de notre manager c'est qu'il soit accompagnant avec ses équipes »</p> <p>« Alors ça parle pas à tout le monde et certains managers sont un peu réticent, faire changer de mode de fonctionnement c'est très compliqué mais on sait qu'on aura pas 100 % d'adhésion à un projet mais si on peut distiller ça et accompagner le plus de manager possible c'est plutôt pas mal »</p>
<p>Hypothèse 1 : On veut savoir si l'attrait d'un bénéfice financier peut pousser à l'application de la démarche de la qualité de vie au travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Que pourrait-il être mis en place pour inciter les managers à employer une démarche de QVT ?</i></li> </ul> <p>« Ça peut être mesurable via des indicateurs de développement, de satisfaction client, des indicateurs très mesurables et parlant pour les managers qui sont très simples. Un indicateur de taux de satisfaction client, il y a un lien de corrélation entre ce taux et la qualité de vie des collaborateurs. Je pense qu'il faut commencer par petit, parce que les managers sont parfois pragmatiques, c'est pour ça qu'il faut rentrer dans leur univers et les indicateurs ça leur parle »</p> <p><i>Etudiante : « Par exemple un indicateur de performance sociale ? »</i></p> <p>« Oui je trouve ! »</p>
<p>Hypothèse 2 : On cherche ici à savoir s'il existe une formation, interne à l'entreprise sur la démarche de qualité de vie au travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selon vous, une formation du personnel à la démarche QVT est –elle nécessaire ?</i></li> </ul> <p>« Ça dépend de ce qu'on met dans cette formation, ça peut être intéressant si ça va aussi dans la culture d'entreprise. »</p> <p>« Il faut que ça soit cohérent avec les valeurs de l'entreprise et les collaborateurs que l'on a en face de nous. »</p> <p>« Il faut pas que toutes les entreprises pensent que la QVT c'est « google » parce que c'est pas un bon modèle non plus. »</p> <p>« Si c'est une formation sur le bien-être au travail, c'est une formation managériale alors. »</p> <p>« C'est du savoir-être finalement. »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pensez-vous que les universités qui forment les futurs managers ont un rôle à jouer dans la mise en place de la QVT au sein des SRC ?</i></li> </ul> <p>« Bien sûr puisqu'elle vous forme pour être les managers de demain donc elles ont un rôle complètement à jouer sur le management de demain »</p> <p>« A partir du moment où les universités et les écoles forment les managers elles ont un rôle à jouer et ensuite vous arrivez vous en tant que manager avec votre prisme, votre regard, vos valeurs en plus de celle de l'entreprise et c'est toujours important de composer avec ça »</p>

	<p>« Il y a pas de vérité quand on est manager on apprend sur le tas et l'université est là pour ça et après on apprend en situation tout le temps à gérer des situations managériales à gérer des salariées parfois difficile et à un moment donné il faut savoir dire en tant que manager : je sais que j'arriverais à rien avec ce salarié. On va pas s'évertuer à aller vers ce salarié et il faut capitaliser sur les autres éléments. »</p>
<p>Hypothèse 3 : La coopération sur le terrain entre les managers de proximité et les représentants du personnel est un levier pour une meilleure qualité de vie au travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que vous mettez en place une communication sur cette qualité de vie au travail ?</li> </ul> <p>« Alors normalement ça doit être fait sur le terrain. On a aussi mis en place une charte et un contact avec une adresse mail très confidentielle pour si on a un problème, n'importe quel problème, de pouvoir verbaliser tout de suite la problématique. »</p> <p>« Encore une fois tout passe par le manager de proximité, c'est un poste charnière »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et une collaboration avec les représentants du personnel ou la médecine du travail ?</li> </ul> <p>« Oui bien sur les RH des activités sont en lien presque quotidiennement avec la médecine du travail ne serait-ce que pour suivre les salariés qui sont suivi pour des pathologies et aussi nous pour quand on détecte une problématique on sollicite directement la médecine du travail pour prendre rendez-vous pour ce salarié, parce que nous à un moment donné nos compétences s'arrêtent et on est là pour écouter et alerter. »</p> <p><i>Etudiante : « quand vous dites que vous voyez qu'un salarié va mal, vous le remarquez comment ? »</i></p> <p>« Y'as le taux d'absentéisme mais ça peut être aussi si le manager de proximité le croise et voit qu'il n'a plus le sourire, qu'il n'a plus l'envie, ça peut être un collaborateur qui se renferme sur lui, ça peut être rien mais il faut aller chercher si c'est pas un problème plus profond. »</p> <p>« La médecine du travail est vraiment un allié et puis les partenaires sociaux sur des tas de sujets qui sont aussi en alerte »</p>
<p>Ouverture</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le contexte de la RSE et au même titre que l'écologie, pensez-vous que la qualité de vie au travail deviendra une priorité pour les SRC ?</li> </ul> <p>« Oui bien sûr ! Nous on a mis en place y'as pas longtemps un département RSE et la directrice RSE a écrit une charte et bien sûr qu'on parle de nos collaborateurs, on parle pas directement de la QVT mais on parle de la discrimination, à s'assurer que dans l'ensemble des pays où nous nous trouvons ne font pas travailler les enfants, on ne parle pas de QVT a proprement dit mais on parle donc de non-discrimination , d'accompagnement managérial, de développement des collaborateurs, de l'intégration des jeunes dans le groupe, qui sont important au même titre que le traitement des déchets ou l'écologie par exemple. »</p>

## Annexe E : Questionnaire sur la qualité de vie au travail

### La qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective

Bonjour,

Je suis en master 1 Management et Ingénierie de la restauration collective et je fais un mémoire sur la qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective privées. Ce questionnaire a pour but de m'aider dans mes recherches afin de comprendre les raisons qui poussent les individus à appliquer des démarches de qualité de vie au travail. Ce questionnaire est anonyme et les résultats seront uniquement utilisés pour le mémoire.

\*Obligatoire

Êtes-vous ? \*

- Un homme
- Une femme

Quel type de poste avez-vous occupé en restauration collective ? \*

- Gérant(e)
- Chef(fe) de cuisine
- Employé(e) de restauration
- Autre : \_\_\_\_\_

Avez-vous été stressé(e) au travail à cause d'une situation sur le long terme ? \*

- Oui
- Non

Si oui, quelles étaient ces situations ?

Votre réponse  
\_\_\_\_\_

Connaissez-vous le concept de la qualité de vie au travail ? \*

- Oui
- Non

Quel est ce concept selon vous ? \*

Votre réponse

---

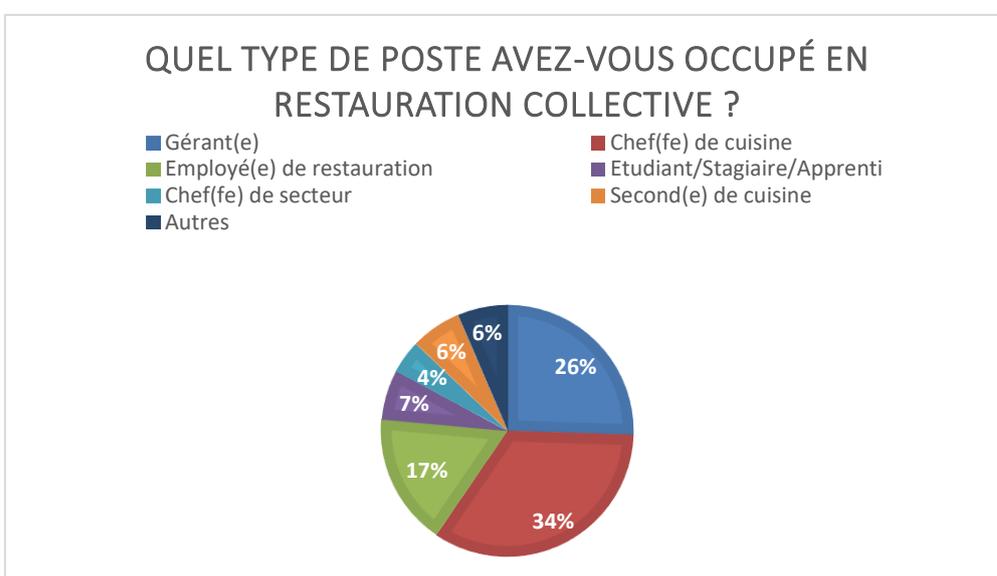
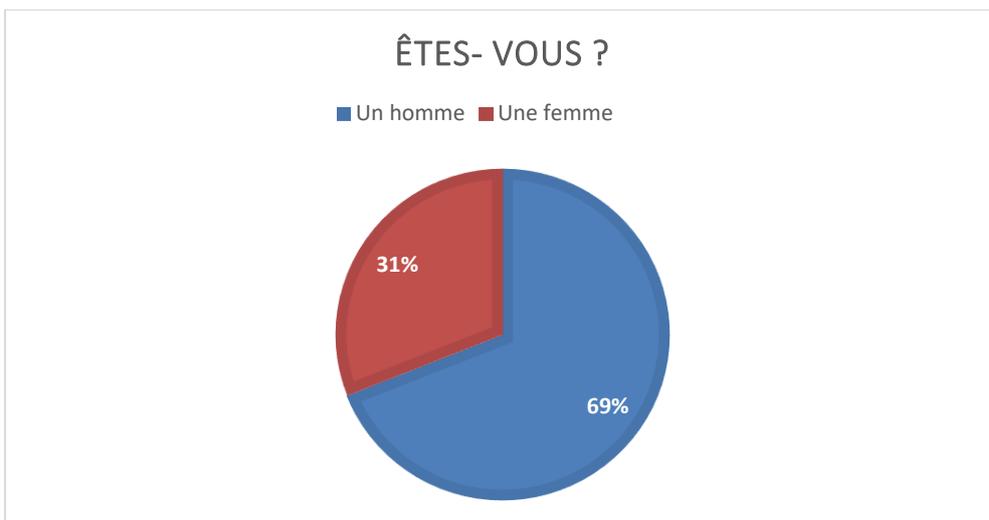
Quels sont les principes que vous avez appliqué le plus souvent en tant qu'encadrant(e) ?

- Valoriser les forces et compétences des salariés
- Préserver l'équilibre vie personnelle et professionnelle des salariés
- Encourager l'autonomie des salariés
- Créer un environnement bienveillant et coopératif entre les salariés
- Favoriser la formation des salariés
- Affirmer le droit à l'erreur des salariés
- Encourager la créativité des salariés
- Donner un environnement de travail convenable aux salariés (machines, lumières, bruits)
- Aucun

Quels sont les principes que vous avez vu être appliqués le plus souvent, en tant qu'employé(e) ?

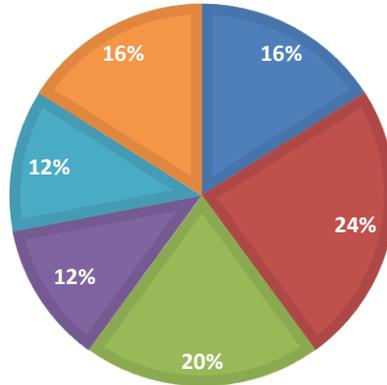
- Valoriser les forces et compétences des salariés
- Préserver l'équilibre vie personnelle et professionnelle des salariés
- Encourager l'autonomie des salariés
- Créer un environnement bienveillant et coopératif entre les salariés
- Favoriser la formation des salariés
- Affirmer le droit à l'erreur des salariés
- Encourager la créativité des salariés
- Donner un environnement de travail convenable aux salariés (machines, lumières, bruits)
- Aucun

## Annexe F : Résultats complets du questionnaire



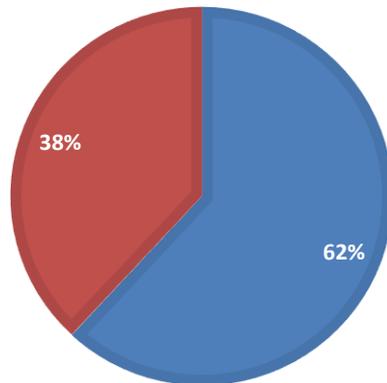
### SI OUI, QUELS ÉTAIENT CES SITUATIONS ?

- Pression hiérarchique
- Moyens humains et matériels non adaptés
- Charge de travail trop importante
- Relation difficile avec les managers
- Relations difficile avec les convives
- Relation difficile entre collaborateurs

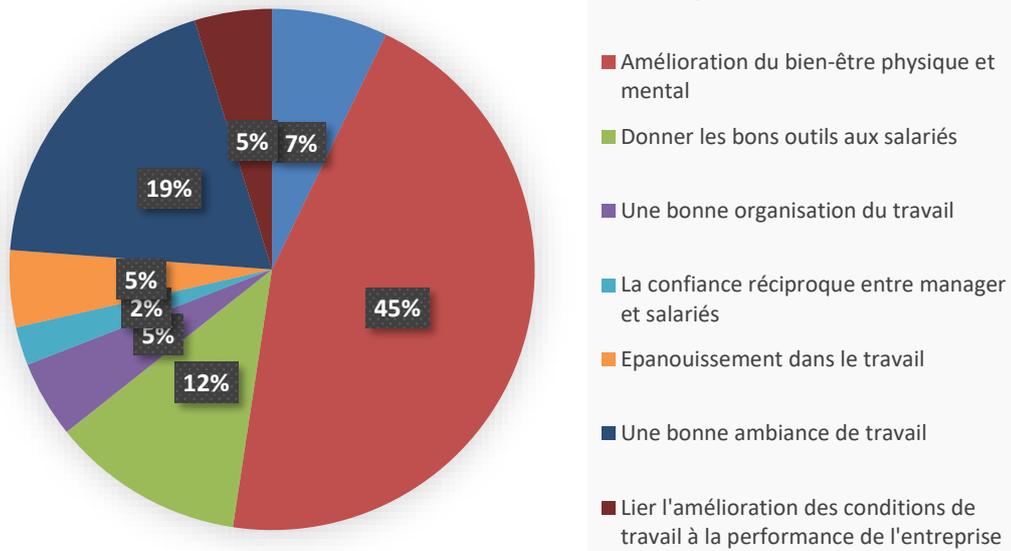


### CONNAISSEZ-VOUS LE CONCEPT DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

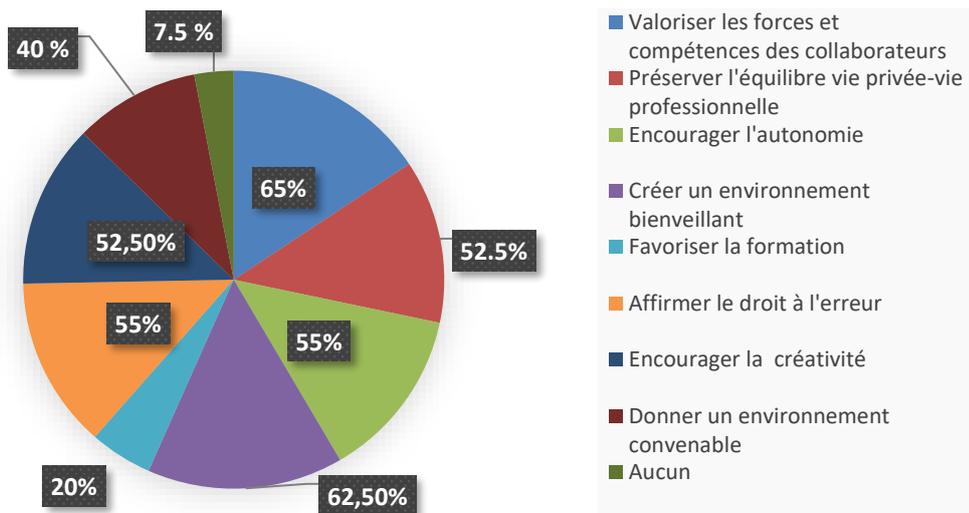
- Oui
- Non



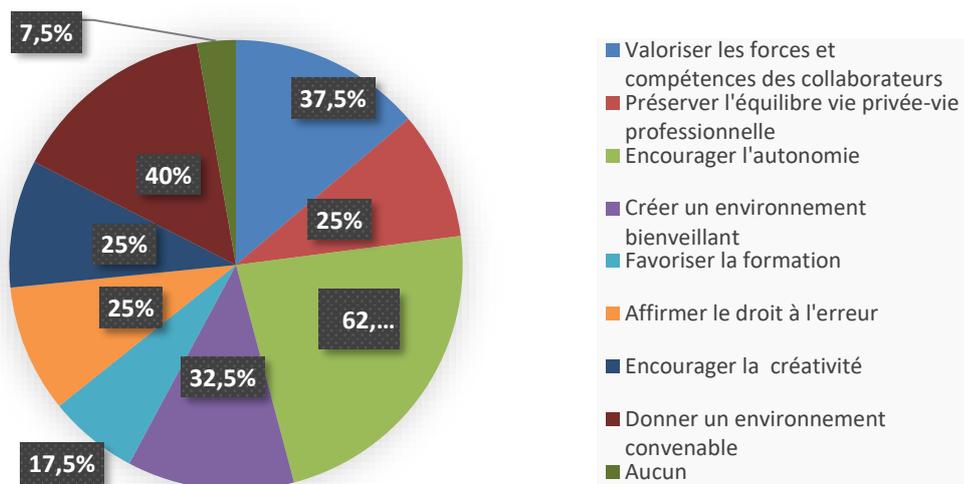
### QUEL EST-CE CONCEPT SELON VOUS ?



### QUELS SONT LES PRINCIPES QUE VOUS AVEZ APPLIQUÉ LE PLUS SOUVENT EN TANT QU'ENCADRANT(E) ?

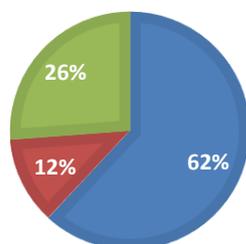


### QUELS SONT LES PRINCIPES QUE VOUS AVEZ VU ÊTRE APPLIQUÉS LE PLUS SOUVENT, EN TANT QU'EMPLOYÉ(E) ?



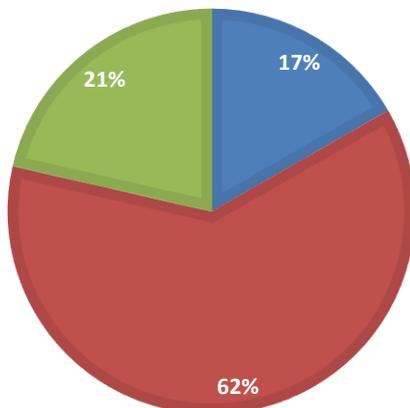
### POUR QUELLES RAISONS PENSEZ-VOUS QU'UN INDIVIDU UTILISE CES PRATIQUES ?

- Parce qu'elles correspondent à ses valeurs
- Suite à une formation ou aux demandes de la hiérarchie
- Parce qu'elles peuvent potentiellement apporter une rétribution professionnelle

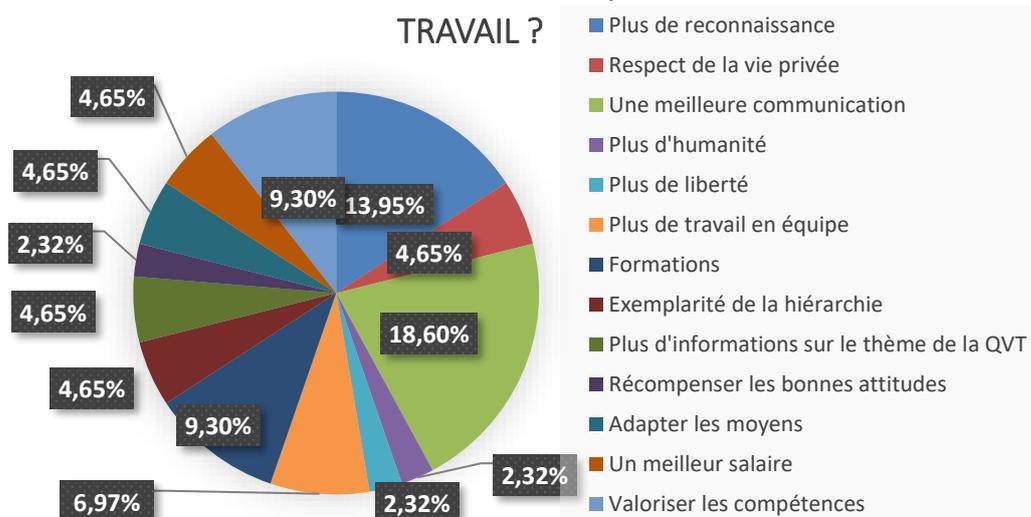


## POUR QUELLES RAISONS PENSEZ-VOUS QU'UN INDIVIDU N'UTILISE PAS CES PRATIQUES ?

- Manque de formation
- Désintérêt pour le sujet
- Ne corresponds pas à la culture d'entreprise



## POUR VOUS, COMMENT SERAIT-IL POSSIBLE CONCRÈTEMENT D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?



## Annexe G : Grille d'entretien première année

	<b>Légende :</b> Questions pour tous / Questions pour des personnes employés de restauration / Questions pour des personnes encadrantes	
Définitions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment définiriez-vous la restauration collective ?</i></li> <li>• <i>Quelle définition donneriez-vous du management ?</i></li> <li>• <i>Quelle définition donneriez-vous à la qualité de vie au travail ?</i></li> <li>• <i>Comment existe la QVT concrètement selon vous ?</i></li> </ul>	On cherche à savoir ce que la personne sait à propos de notre sujet afin d'en déterminer les contours. C'est une façon d'introduire le sujet.
Expériences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment se traduit le bien-être au travail pour vous ?</i></li> <li>• <i>Vous êtes-vous déjà senti dans une situation de mal-être au travail ?</i></li> <li>• <i>Selon vous, le mal-être au travail est-il dû à l'absence d'une mise en place d'une démarche qualité de vie au travail ou pour d'autres raisons ?</i></li> <li>• <i>Avez-vous mis en place ce genre de démarche ?</i></li> <li>• <i>Avez-vous été informé sur les risques psycho-sociaux au travail ?</i></li> <li>• <i>Avez-vous entendu parler de la semaine de la QVT ?</i></li> <li>• <i>Selon vous, la démarche QVT est-elle applicable dans tous les sites de production ?</i></li> </ul>	On demande à la personne interrogée de nous partager ses expériences.
Hypothèse 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Que pourrait-il être mis en place pour inciter les managers à employer une démarche de QVT ?</i></li> <li>• <i>Que pensez-vous de l'ajout d'un facteur de performance sociale dans les primes pour inciter les managers à employer une démarche de QVT ?</i></li> </ul>	On veut savoir si l'attrait d'un bénéfice financier peut pousser à l'application de la démarche de la qualité de vie au travail.
Hypothèse 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selon vous, une formation du personnel à la démarche QVT est-elle nécessaire ?</i></li> <li>• <i>Pensez-vous que les universités qui forment les futurs managers ont un rôle à jouer dans la mise en place de la QVT au sein des SRC ?</i></li> </ul>	On cherche ici à savoir s'il existe une formation, soit interne à l'entreprise, soit pendant les études sur le bien-être au travail et sur la démarche de qualité de vie au travail.
Ouverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dans le contexte de la RSE et au même titre que l'écologie, pensez-vous que la qualité de vie au travail deviendra une priorité pour les SRC ?</i></li> </ul>	

## Tables des sigles

ANACT : Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens

CGC : Confédération Française de l'Encadrement

CGT : Confédération Générale du Travailleur

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CNPF : Conseil National du Patronat Français

CSE : Conseil Social et Economique

EDR : Employés de Restauration

EHPAD : Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

FO : Force Ouvrière

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

NRE : Nouvelle Régulation Economique

OIT : Organisation International du Travail

OST : Organisation Scientifique du Travail

QVT : Qualité de Vie au Travail

RHF : Restauration Hors Foyer

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SPSTI : Service de Prévention et de Santé au Travail Inter-entreprise

SRC : Sociétés de Restauration Collective

SSTI : Service de Santé au Travail Inter-entreprise

TMS : Troubles musculosquelettiques

## Tables des figures

Figure 1 : Parts de marché par Nature d'Opérateurs .....	14
Figure 2 : Répartition du secteur en fonction des différents segments.....	15
Figure 3 : Les troubles physiques engendrés par l'activité professionnelle .....	19
Figure 4 : Les raisons du mal-être des salariés .....	20
Figure 5 : La connaissance des processus pour obtenir de l'aide dans l'entreprise .....	20
Figure 6 : Les salariés en détresse .....	21
Figure 7 : Répartition des effectifs par genre, Rapport RSE Sodexo 2019-2020.....	35
Figure 8 : Objectifs par ordre d'importance, Rapport RSE Sodexo 2019-2020.....	36
Figure 9 : Priorité du Groupe et de ses actionnaires ; 2020, Compass Group .....	37
Figure 10 : Part des femmes par typologies de postes, 2020, Compass Group.....	37
Figure 11 : Pyramide de Maslow .....	49
Figure 12 : La symétrie des attentions .....	55
Figure 13 : Structure formelle et informelle de l'organisation .....	60
Figure 14 : La démarche hypothético-déductive en Master 1 .....	74
Figure 15 : Rétroplanning de master 1 .....	80
Figure 16 : Rétroplanning de master 2 .....	84

## Tables des tableaux

Tableau 1 : Classement des SRC en France en 2019 .....	16
Tableau 2 : Coût du stress au travail .....	18
Tableau 3 : Répartition des effectifs par genre, 2020, Rapport RSE Elixior 2019-2020 .....	35
Tableau 4 : Étapes de l'atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques .....	46
Tableau 5 : Extrait de la grille d'analyse de l'entretien 1 pour l'hypothèse 1 .....	66
Tableau 6 : Extrait de la grille d'analyse de l'entretien 2 pour l'hypothèse 1 .....	66
Tableau 7 : Extrait de l'analyse de l'entretien 1 pour l'hypothèse 2 .....	67
Tableau 8 : Extrait de l'analyse de l'entretien 2 pour l'hypothèse 2 .....	68
Tableau 9 : Extrait de l'analyse de l'entretien 1 pour l'hypothèse 3 .....	69
Tableau 10 : Extrait de l'analyse de l'entretien 2 pour l'hypothèse 3 .....	70

# Tables des matières

REMERCIEMENTS .....	6
SOMMAIRE .....	7
INTRODUCTION GENERALE .....	8
PARTIE 1 : LA RESTAURATION COLLECTIVE ET L'EMERGENCE DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL .....	11
<i>Chapitre 1 – La restauration collective</i> .....	12
1.1.1 Les origines de la restauration collective .....	12
1.1.2 Les modes de gestion de la restauration collective .....	13
1.1.3 Le contexte économique de la restauration collective.....	14
<i>Chapitre 2 – La volonté d'améliorer les conditions de travail dans le dialogue social</i> .....	18
1.2.1 La notion de bien-être au travail .....	18
1.2.2 La prise d'importance de l'amélioration des conditions de travail dans le dialogue social .....	22
1.2.3 Les accords interprofessionnels sur la qualité de vie au travail.....	28
1.2.4 Qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective .....	34
PARTIE 2 : L'APPORT DES SCIENCES HUMAINES DANS LA COMPREHENSION DES ORGANISATIONS .....	41
<i>Chapitre 1 – Historique de l'organisation du travail</i> .....	42
2.1.1 L'école classique de l'organisation du travail .....	42
2.1.2 Le développement des ressources humaines.....	45
2.1.3 L'apparition de l'organisation du travail moderne .....	52
<i>Chapitre 2 – Rationalité et analyse stratégique</i> .....	58
2.2.1 Principe de rationalité des acteurs .....	58
2.2.2 L'analyse stratégique.....	59
<i>Chapitre 3 – Hypothèses de recherches</i> .....	65
2.3.1 L'ajout d'un facteur de performance sociale dans la gratification du manager de proximité est un élément de motivation pour l'amélioration de la qualité de vie au travail .....	65
2.3.2 Une formation adaptée des managers de proximité est un levier pour une meilleure qualité de vie au travail .....	66
2.3.3 La coopération sur le terrain entre les managers de proximité et les représentants du personnel est un levier pour une meilleure qualité de vie au travail.....	69
PARTIE 3 : METHODOLOGIE .....	73
<i>Chapitre 1 – Méthodologie en première année de master</i> .....	74
3.1.1 Démarche hypothético-déductive .....	74
3.1.2 Collecte de données .....	76
3.1.3 L'analyse des entretiens .....	77
3.1.4 Planning de travail .....	79
<i>Chapitre 2 – Méthodologie en deuxième année de master</i> .....	81
3.2.1 Le terrain visé .....	81
3.2.2 Les outils et les axes d'approfondissement .....	82

3.2.3	Planning de travail .....	82
	CONCLUSION GENERALE .....	86
	BIBLIOGRAPHIE.....	87
	TABLE DES ANNEXES .....	89
	TABLES DES SIGLES .....	108
	TABLES DES FIGURES.....	109
	TABLES DES TABLEAUX .....	110
	TABLES DES MATIERES.....	111

# **La qualité de vie au travail dans les sociétés de restauration collective**

## **Résumé**

Avec environ 200 000 salariés, les sociétés de restauration collective ont un vrai rôle à jouer concernant la qualité de vie au travail. Pourtant, la réputation est plutôt négative notamment concernant la pénibilité de ce métier. La qualité de vie au travail a pour objectif d'allier la performance et le bien-être des salariés. On voit là l'enjeu social et économique de la qualité de vie au travail. Les théories des sciences humaines apportent un élément de réponse pour la création de leviers permettant l'application de ces démarches. L'approche du monde professionnel et de la vision théorique nous permettront de comprendre comment appliquer ces démarches au sein des sites de restauration collective.

MOTS-CLEFS : Bien-être – Conditions de travail - Organisation – Restauration collective - Dialogue social

## **Quality of working life in collective catering companies**

## **Abstract**

With about 200 000 employees, collective catering companies have a real role to play regarding the quality of working life. However, the reputation is rather negative, especially concerning the difficulty of this profession. The quality of working life aims to connect work performance and the well-being of employees. Human sciences theories bring an element of response to the creation of leverage enabling the application of the approaches. The approach of the professional world and the theoretical vision will allow us to understand how to enforce these approaches in collective catering companies.

KEY WORDS: Well-being – Working conditions - Organization – Collective catering - Social dialogue