



MASTER SCIENCES SOCIALES

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

La construction de la légitimité des managers en restauration collective.

Présenté par :

Estelle BATIER

Année universitaire : **2019 – 2020**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**



MASTER SCIENCES SOCIALES

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

La construction de la légitimité des managers en restauration collective.

Présenté par :

Estelle BATIER

Année universitaire : **2019 – 2020**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**

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 propres à leur auteur(e).

Épigraphie

« L'obéissance à un homme dont l'autorité n'est pas illuminée de légitimité, c'est un cauchemar. »

Simone Weil.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble du corps enseignant de l'ISTHIA pour tous leurs enseignements qui m'ont été très utiles.

Pour ses conseils et son aide précieuse tout au long de la construction de ce mémoire, je remercie tout particulièrement Cyrille Laporte, mon maître de mémoire.

Je remercie ensuite Anne Dupuy et Sébastien Rayssac pour leur cours de méthodologie qui m'ont permis de structurer ce mémoire et de comprendre la démarche de recherche.

Je remercie également Laurence Tibère et Eric Pech pour m'avoir reçue lors de deux entretiens individuels très enrichissants.

Je remercie évidemment les deux personnes qui ont accepté de répondre à mes questions lors de mes entretiens exploratoires et qui m'ont permis d'avancer dans ma réflexion.

De même, je remercie tous les chefs gérants Newrest, qui m'ont permis de mener mon étude de terrain, pour leur temps et leur investissement lors des entretiens.

Pour finir, je tiens à remercier tout particulièrement M. Thomas Le Bihan, Directeur Régional Newrest, ainsi que M. Thibaut Pégourié et M. Thibault Hivers, Chefs de secteur Newrest, pour m'avoir permis de réaliser mon stage dans cette entreprise, m'avoir accompagnée et m'avoir fait confiance tout au long de ce stage.

Sommaire

Introduction générale.....	8
Partie 1 : Recontextualisation et Hypothèses de recherche.....	10
Chapitre 1 : Le contexte et le cadrage théorique.....	11
1.1. La restauration collective.....	11
1.2. Les managers dans les organisations.....	18
1.3. La légitimité d'autorité.....	27
Chapitre 2 : L'étude exploratoire du mémoire de Master 1.....	33
2.1. La problématisation	33
2.2. Démarche et méthodologie exploratoires.....	33
2.3. Les résultats et l'analyse des entretiens.....	36
Chapitre 3 : Les hypothèses retenues.....	48
3.1. La culture d'entreprise peut impacter positivement et/ou négativement la légitimité des managers.....	48
3.2. L'expérience et la socialisation professionnelle sont des éléments primordiaux dans la légitimation des managers.....	49
3.3. Un manager qui serait légitime saurait donner du sens au travail de ses collaborateurs en les motivant individuellement et en se montrant rationnel dans ses décisions.....	49
Conclusion intermédiaire.....	51
Partie 2 : Structure d'accueil et terrain de recherche.....	53
Chapitre 1 : Présentation de Newrest Restauration.....	54
1.1. Historique	54
1.2. Présentation du groupe.....	55
1.3. Newrest en Chiffres.....	57
1.4. Axes de développement de l'entreprise.....	59
Chapitre 2 : Description du terrain de recherche.....	63
2.1. Présentation du stage et des missions.....	63
2.2. Les méthodes de recherches retenues.....	65
2.3. Les sites d'accueil Newrest.....	66
Chapitre 3 : Construction des outils de recherche.....	70
3.1. La grille d'entretien.....	70
3.2. La grille d'observation.....	72
Conclusion intermédiaire.....	75
Partie 3 : Résultats et analyse du terrain de recherche.....	76
Chapitre 1 : Les entretiens individuels et l'observation.....	77
1.1. Analyse des entretiens.....	79
1.2. Analyse des observations.....	101
Chapitre 2 : Validation ou réfutation des hypothèses.....	109
2.1. Hypothèse 1 : La culture d'entreprise peut impacter positivement et/ou négativement la légitimité des managers.....	109
2.2. Hypothèse 2 : L'expérience et la socialisation professionnelle sont des éléments primordiaux dans la légitimation des managers.....	110
2.3. Hypothèse 3 : Un manager qui serait légitime saurait donner du sens au travail de ses collaborateurs en les motivant individuellement et en se montrant rationnel dans ses décisions.....	112
Chapitre 3 : Apports théoriques opérationnels.....	113
3.1. Recommandations d'application.....	113
3.2. Mon expérience personnelle.....	117
Conclusion intermédiaire.....	122
Conclusion Générale.....	124
Bibliographie.....	126
Table des annexes.....	128
Table des figures.....	218
Table des tableaux.....	219

Introduction générale

Arriver dans une nouvelle entreprise en tant que manager n'est pas chose simple. Il faut en effet se familiariser avec de nouveaux lieux, une nouvelle direction, et tout particulièrement avec la nouvelle équipe à encadrer. C'est alors un gros enjeu qui se joue : il faut réussir à gagner la confiance de ses collaborateurs tout en imposant son « autorité », c'est-à-dire construire sa légitimité.

En tant qu'étudiante en Master parcours Management et Ingénierie en Restauration Collective, c'est une situation à laquelle je serais confrontée. Cependant, ne m'étant encore jamais positionnée en tant que « cheffe d'équipe », la construction de ma légitimité vis-à-vis de mes futurs collaborateurs est pour moi une grande interrogation. Ce mémoire est donc une manière d'anticiper cette première expérience, de m'y préparer et de comprendre quelles sont les méthodes que je devrais solliciter à ce moment-là.

Ma réflexion se porte donc sur les processus d'intégration et de légitimation des nouveaux managers au sein d'équipes déjà formées, ainsi que les différents moyens de s'imposer et de faire valoir sa légitimité auprès de ses collaborateurs dans le monde de la restauration collective, un milieu qui est très varié et très complexe.

De prime abord, en me basant sur mes observations personnelles, je peux supposer que l'expérience professionnelle est un des principaux moyens de légitimation. En effet, on dit souvent qu'il est impossible d'encadrer une équipe si l'on ne connaît pas le travail de celle-ci. Plus globalement, nous pouvons dire que la socialisation professionnelle a un grand rôle dans le processus de légitimation.

Ensuite, nous pouvons supposer que l'entreprise dans laquelle le manager se trouve est également un acteur principal de cette légitimation, puisque c'est elle qui va fixer les règles, les lignes de conduite et ainsi diriger le manager dans ses actions, c'est-à-dire selon ce que l'on appelle « la culture d'entreprise ». On peut donc imaginer qu'il peut parfois y avoir

des conflits d'intérêts entre ce que veut le manager et ce que veut l'entreprise. Mais cela a-t-il une incidence sur la légitimité du manager ?

Enfin, le dernier point qui est ressorti de mes premières réflexions est que chaque manager met en place des stratégies pour réussir à se légitimer auprès de ses collaborateurs, ce qui signifie qu'il aurait conscience du besoin d'être vu comme légitime et que son but serait donc de montrer qu'il mérite son poste et qu'il a les capacités pour l'assumer.

Dans cette première partie, nous allons donc commencer par présenter le contexte général dans lequel cette étude aura lieu, c'est-à-dire la restauration collective dans sa globalité. Nous allons ensuite nous pencher sur les organisations en général, et plus particulièrement sur le rôle des managers dans celles-ci, et sur les problématiques auxquelles ils sont confrontés dans le climat actuel de notre société. Pour finir, nous étudierons la notion de légitimité étudiée par plusieurs auteurs, et enfin l'analyse des stratégies de construction de celle-ci. Suite à ce travail bibliographique, nous construirons la problématique générale de cette recherche. Ensuite, nous verrons comment le terrain exploratoire a été réalisé et ce qu'il a apporté à ma réflexion. Nous concluons cette première partie sur les différentes hypothèses qui seront retenues.

En second temps, nous présenterons la structure qui m'a accueillie lors de mon stage de Master 2 de 6 mois, en développant également les missions qui m'ont été confiées durant celui-ci, leurs intérêts par rapport à mon sujet de mémoire ainsi que les sites qui m'ont permis de réaliser mon terrain de recherche pour répondre à la problématique définie en partie 1. Nous verrons ensuite quelles méthodes et quels outils ont été utilisés pour réaliser ce terrain et comment ils ont été construits.

Pour finir, nous analyserons les données récoltées lors de ce terrain de recherche, puis nous ferons un récapitulatif de tous les leviers qui auront été mis en lumière grâce à celui-ci. Pour finir, je partagerai et j'analyserai mes premières expériences professionnelles en tant que nouvelle Cheffe Gérante chez Newrest Restauration.

Partie 1 : Recontextualisation et Hypothèses de recherche

Chapitre 1 : Le contexte et le cadrage théorique

1.1. La restauration collective

1.1.1. La présentation générale de la restauration collective

La restauration collective se définit en premier lieu par son caractère social. En effet, elle a été créée pour répondre aux besoins alimentaires des personnes faisant partie d'une collectivité (écoles, entreprises, prisons, hôpitaux, etc.) tout en assurant une bonne qualité des produits, une sécurité sanitaire, un bon équilibre nutritionnel ainsi qu'un faible coût. Ce faible coût est dû à la prise en charge de la majeure partie du prix total de production par la collectivité.

En second lieu, on définit la restauration collective au travers de sa clientèle. En effet, contrairement à la restauration commerciale, la restauration collective a une clientèle captive, c'est-à-dire que ses clients sont prédestinés à consommer dans ce restaurant. Par exemple, dans les maisons de retraite, les patients ne peuvent pas aller prendre leurs repas ailleurs que dans l'espace prévu à cet effet. Il en est de même pour les détenus de prison.

1.1.1.1. Les enjeux

Les enjeux de la restauration collective sont divers et variés. Le premier enjeu est bien évidemment social. En effet, la restauration collective prône une intégration sociale ainsi que le partage d'une alimentation commune, qui est possible notamment grâce au faible prix des repas pour les consommateurs. On trouve ensuite un enjeu sociétal : les restaurants de collectivité doivent proposer un panel de plats plus ou moins grand pour que chacun ait le choix et pour que chacun ait quelque chose qui lui convient, tout en assurant une alimentation et un environnement durable. Ce sont les grandes problématiques d'aujourd'hui. Il y a également un enjeu de santé publique. La restauration collective est un moyen de lutte contre l'obésité, la dénutrition ou encore la malnutrition en proposant un plan nutritionnel viable et complet. Cela rejoint l'enjeu éducatif : principalement pour le scolaire, c'est un vecteur d'apprentissage des « bonnes façons de consommer », c'est-à-dire connaître les besoins de son corps et savoir comment y répondre, apprendre à manger équilibré, etc.

La restauration collective se veut également éco-responsable : le respect des ressources naturelles, la maîtrise de ses émissions de CO², la valorisation des circuits courts ainsi que la gestion de ses déchets sont aujourd'hui au cœur de ses préoccupations. Grâce à ses 5 milliards de repas servis par an, elle représente un vecteur incontournable du changement des valeurs des individus. Elle utilise de plus en plus de produits bio et/ou locaux, elle bannit de ses repas les poissons en voie de disparition et favorise ceux issus de la pêche durable, et elle incite à consommer moins de protéines animales et plus de protéines végétales avec par exemple le développement des menus végétariens, etc.

De nos jours, ces enjeux doivent s'ajouter aux nouvelles attentes des consommateurs vis-à-vis de la restauration collective. Les consommateurs sont plus sensibles à la qualité des produits servis ainsi qu'au service. Ils attendent désormais plus de prestations, c'est-à-dire pas seulement un repas mais aussi des en-cas, des repas améliorés voire à emporter ainsi que des modes de distribution variés, que ça soit au comptoir, ou encore en scramble. De plus, aujourd'hui on cherche le plaisir dans nos assiettes, on cherche le confort des lieux et la convivialité : l'espace de salle à manger ainsi que l'offre alimentaire doivent permettre aux consommateurs de se détendre et de profiter pleinement de son repas. Il faut cependant toujours veiller à l'équilibre nutritionnel. Pour reprendre les mots de Yannick Masson dans son livre *Les restaurations d'aujourd'hui, vers de nouveaux paradigmes*, : « La diversification est le maître mot de la restauration d'aujourd'hui. » (Masson, 2017, p 245).

1.1.1.2. Les modes de gestion et de production

Un restaurant de collectivité peut être géré de trois façons différentes : en auto-gestion, en concession à une société de restauration collective (SRC) ou avoir recours à la délégation de service public.

Le premier cas, l'auto-gestion ou « Régie », concerne les restaurants indépendants, c'est-à-dire qu'ils sont gérés par l'organisation à laquelle ils sont directement rattachés. C'est donc à cette organisation de prendre en charge la production et la distribution des repas, les

achats, le recrutement des employés et leur formation, l'entretien des locaux, etc. Ce type de restaurant peut être géré par le comité d'entreprise par exemple : il n'est pas à but lucratif.

Dans le deuxième cas, la concession à une société de restauration collective spécialisée, celle-ci est mise en place après une réponse à un appel d'offre sur un marché public. Il faut donc que les SRC (Sociétés de Restauration Collective) répondent à un cahier des charges bien précis. Si tel est le cas, un contrat lie la collectivité et la SRC sur le mode de fonctionnement, sur le mode d'exploitation des locaux, etc.

Le dernier cas est donc celui de la délégation. Elle ne peut pas concerner les établissements d'enseignement supérieur, les hôpitaux, les prisons ni l'armée. Contrairement à la concession à une SRC, la délégation nécessite un cahier des charges plutôt bref qui vise principalement à définir les objectifs à atteindre.

Chaque choix a ses propres avantages et ses propres inconvénients que vous retrouverez dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Avantages et inconvénients des différents modes de gestion d'un restaurant de collectivité

	Auto-gestion	Concession
Avantages	-Flexibilité de la prestation -Prestations ponctuelles possibles -Communication autour du fait-maison possible -Gestion par le CE possible	-Respect de la réglementation assuré (sécurité, hygiène, qualité, quantité, etc.) -Prestation standardisée grâce au cahier des charges -Maîtrise et stabilité des dépenses et matières et en personnel -Gestion facilitée car prise en charge par les SRC en totalité (approvisionnement, personnel, etc.) -Responsabilité sanitaire civile et pénale prise en charge par le concessionnaire
Inconvénients	-Investissements lourds (locaux, équipements, etc.) -Peu attractif pour les employés car salaires moins élevés qu'en société privée -Faible pouvoir de négociation -Avoir des connaissances dans tous les domaines (marchés publics,	-Construction d'un cahier des charges très précis avec toutes les modalités et pénalités si non-respect de celui-ci -Contrôles fréquents nécessaires pour vérifier la fiabilité du concessionnaire -Standardisation de la prestation au niveau régional voire national

	techniques de production, technique de distribution, règles d'hygiène, législation, plan nutritionnel, etc.)	-Nécessité d'une marge supplémentaire pour la rémunération du concessionnaire -Peu de flexibilité -Rigidité du contrat
--	--	--

Par ailleurs, quel que soit le mode de gestion du restaurant, plusieurs types de production sont envisageables¹. Le premier est celui de la production directe : on réceptionne la marchandise en J-1 puis on prépare et on distribue le jour J. Ce mode de fonctionnement peut avoir deux types de liaison :

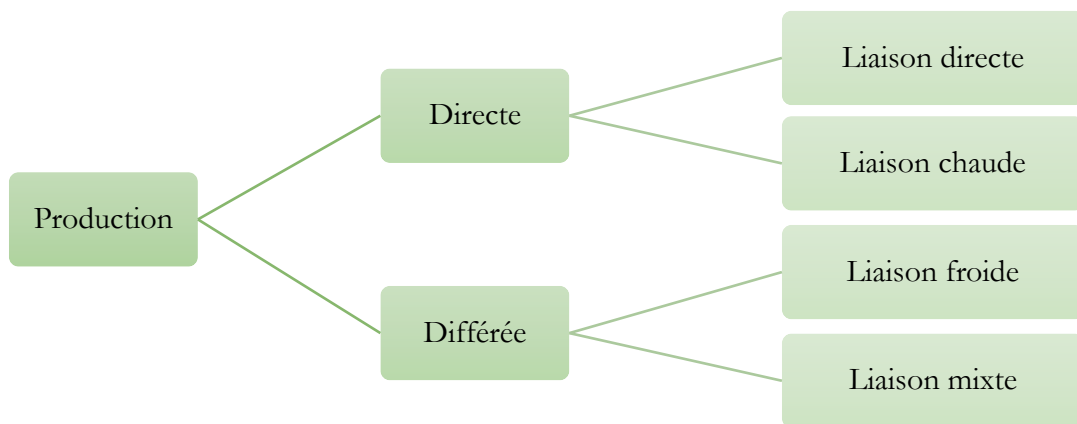
- la liaison directe : le repas est produit et distribué sur le même site que celui de sa production.
- la liaison chaude : après la production du repas, on le maintient en température, puis on le fait transporter jusqu'à son lieu de consommation et on dresse le plat.

Le deuxième mode de production est la production différée, c'est-à-dire que l'on produit le jour J mais que l'on distribue au jour J+1 : il faut donc prévoir un espace de stockage des repas. Dans ce cas de figure, on distingue deux autres formes de liaison entre la production et la distribution :

- la liaison froide : après production du repas, on le refroidit puis on le stock, et ensuite on le transporte jusqu'à son lieu de consommation où il sera remis à température.
- la liaison mixte : après production, le repas est refroidi puis remis à température avant d'être transporté à son lieu de consommation.

¹ Pech Eric. *Ingénierie de restauration collective*. Cours de Master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2019

Figure A : Modes de production et de liaisons des repas en restauration collective



1.1.2. La segmentation du marché

Le marché de la restauration collective est largement segmenté que ça soit par rapport aux secteurs d'activité ou bien par rapport aux principales sociétés de restauration collective qui se le partagent.

1.1.2.1. Selon le secteur d'activité

Il existe quatre grands secteurs d'activité : l'enseignement, la santé, le travail et des établissements divers (armées, prisons, loisirs) qui se répartissent selon les proportions suivantes.

Figure B : Répartition des secteurs d'activité de la restauration collective.



Le premier secteur, l'enseignement (ou la restauration scolaire), comporte la restauration de l'école primaire aux études supérieures. C'est un secteur majeur de la restauration collective puisqu'il représente 38% des repas servis en restauration collective et près de la moitié des restaurants collectifs. Cependant, c'est un service qui n'est que facultatif dans les écoles primaires ainsi que dans les établissements d'études supérieures.

La santé, elle, regroupe tous les établissements médico-sociaux tels que les hôpitaux, les cliniques, les maisons de retraite, les EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) ainsi que le portage à domicile pour les seniors. Il sert autant de repas que le secteur de l'enseignement mais son nombre de restaurants est presque deux fois inférieur à ce-dernier. C'est sans doute le secteur le plus complexe, et plus particulièrement la restauration hospitalière, du fait de la grande diversité des patients et du contexte dans lequel ils se trouvent.² En effet, les patients souffrent de nombreuses pathologies différentes (diabète, cancers, etc.) et peuvent parfois avoir du mal à mastiquer ou avaler : il faut donc des repas qui soient ajustables selon les besoins de chacun (plus ou moins de sel par exemple). De plus, les horaires des repas sont extrêmement variables selon les interventions médicales : le service peut vite devenir un véritable casse-tête.

² Tibère Laurence, *Socio-anthropologie de l'alimentation appliquée à la restauration collective*. Cours de Master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2019

Ensuite, nous avons le secteur d'activité « travail », ou la restauration d'entreprise. Ce dernier représente 16% des repas servis et 16% des restaurants. C'est un secteur qui est difficile car bien souvent il doit faire face à la restauration commerciale : il doit donc sans cesse innover pour garder sa compétitivité vis-à-vis d'elle et la concurrencer le plus possible. Pour cela, il faut varier l'offre au maximum et proposer beaucoup de choix, différentes thématiques, de la qualité, des offres de snacking, plusieurs modes de distribution, etc.

1.1.2.2. Entre les sociétés de restauration

Au niveau national, on compte trois grands leaders parmi toutes les sociétés de restauration collective : Elior, Sodexo et Compass Group. À eux seuls ils représentent 80% du marché total français. Cependant, il y a des entreprises régionales ou bien des PME qui occupent les derniers pourcentages du marché : ils font leur force en s'appuyant sur la proximité avec les clients, ils mettent en avant leur côté « humain » et l'écoute de leurs clients pour rivaliser avec les géants de la restauration collective.

Né en 1966, Sodexo est le leader de la restauration collective au niveau mondial et national. En France, il dépasse les 2 milliards d'euros de chiffres d'affaires et a plus de 4 000 sites implantés sur le territoire dont 169 cuisines centrales pour 37 000 collaborateurs. Elior se place juste derrière Sodexo au niveau national. Il représente 348 millions de repas servis annuellement et 36 000 collaborateurs. Enfin, Compass est sur la troisième marche du podium avec presque 120 millions de repas annuels et près de 17 000 collaborateurs.

Au niveau régional, et plus particulièrement dans la région de Toulouse, la société de restauration collective qui s'est le plus développée est Newrest. Née en 1996 sous le nom de Catair puis Newrest en 2005, elle a d'abord commencé avec la restauration aérienne puis s'est largement développée dans les autres secteurs de la restauration collective et également dans le monde puisqu'elle est présente dans 49 pays. Au total, elle compte plus de 30 000 collaborateurs à travers le monde.

1.2. Les managers dans les organisations

Dans une organisation quelle qu'elle soit, il y a des managers, c'est-à-dire des encadrants. Leurs rôles varient d'une organisation à une autre, d'un secteur à un autre. Il est plus communément appelé « cadre » dans les entreprises : son rôle est donc d'encadrer une équipe plus ou moins grande. Cependant, le nom de « cadre » est un statut plus qu'une fonction : tous les cadres n'encadrent pas.

1.2.1. Les organisations et la culture d'entreprise

Dans les organisations, les cadres (autrement appelés managers ou contre-maîtres) sont apparus à partir de la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle. C'est avec l'arrivée des machines (le « machinisme ») que le « management scientifique » est né : il repose sur des lois et des principes et a pour but de rendre la production plus efficace.³

1.2.1.1. Les typologies d'organisation au cours du temps

1.2.1.1.1. Le Taylorisme et l'OST (organisation scientifique du travail)

L'introduction des machines dans les industries a considérablement changé leurs systèmes de fonctionnement. En 1870, on voit alors naître une nouvelle forme d'organisation : le « Taylorisme », selon Frederick Winslow Taylor, un ingénieur américain qui a expliqué sa vision de la productivité dans son ouvrage *The Principles of Scientific Management*. Elle s'appuie notamment sur l'organisation scientifique du travail : c'est un outil qui permet de rationaliser au mieux une production et donc de l'augmenter. Il comporte plusieurs étapes. La première consiste à décomposer un travail de production en tâches dites « élémentaires ». Pour cela, il faut étudier toutes les façons de produire un même objet et définir individuellement chaque étape en la chronométrant notamment. Ensuite, après avoir regardé toutes les façons de faire possibles, on définit « The One Best Way » : on va définir une seule façon de faire pour produire cet objet et donc créer une sorte de processus composé de plusieurs tâches élémentaires mises à la suite les unes des autres. C'est une standardisation

³ Laporte Cyrille, *Sociologie des organisations : compréhension et pilotage des organisations*. Cours de Master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2019

de fabrication. Après il faut diviser le travail : c'est alors la direction, ou également appelée « cols blancs », qui vont penser le travail des ouvriers, ou « cols bleus ». Ils vont également choisir des ouvriers pour devenir les contre-maîtres de la production, c'est-à-dire ceux qui vont gérer des groupes d'ouvriers et contrôler leur travail. Voilà l'apparition des managers. Une fois cette étape finie, il faut choisir les ouvriers qui vont réaliser ces tâches : c'est ce que l'on appelle « la sélection scientifique des individus ». On étudie les compétences, les aptitudes et les caractères de chacun et on définit la personne la plus compétente (ce qui correspond à la personne la plus rapide généralement) pour effectuer une tâche. C'est ce que l'on appelle « The right man at the right place ». Enfin, la cinquième et dernière étape est la rémunération : c'est un salaire différentiel que Taylor propose à ces ouvriers. C'est un système qui se base sur deux taux : si l'ouvrier respecte la norme de production fixée par les « cols blancs », il est payé nettement plus cher par unité produite que s'il ne la respecte pas.

Ce type d'organisation peut être largement controversé car il reçoit beaucoup de critiques. En premier lieu, ce mode de fonctionnement prive les ouvriers anciennement dits « artisans » de leur savoir-faire. En effet, en limitant leur travail à une tâche unique et répétitive, leur niveau de qualification se voit diminué. Ainsi, un artisan qui auparavant réalisait une pièce de A à Z et possédait un réel savoir-faire est maintenant vu comme un « facteur de production » interchangeable avec n'importe quel autre individu. Leur autonomie disparaît elle aussi : leur travail devient un travail « prescrit » sur lequel ils n'ont aucun droit de regard.

Il y a donc une hyperspécialisation des ouvriers : les tâches répétitives avec des nombres de pièces à respecter poussent à l'aliénation des ouvriers, à leur abrutissement et à la déshumanisation des rapports au travail. Les ouvriers décident donc de créer des syndicats et de faire des grèves pour montrer leur mécontentement. Les dirigeants des organisations ne comprenant pas cette réaction, décident de faire appel à des sociologues pour essayer de comprendre.

1.2.1.1.2. L'école des relations humaines

Suite à ces mouvements des ouvriers, c'est à partir des années 1920 que des sociologues se sont intéressés aux réelles motivations des ouvriers dans leur travail. On retrouve alors Elton Mayo, un anthropologue américain professeur de recherche industrielle à Harvard. Il cherche alors à trouver une corrélation entre les conditions physiques de travail et le rendement des ouvriers. Dans une entreprise, il va donc faire varier des facteurs tels que la luminosité, les temps de pauses ou encore le bruit puis observer les résultats sur la productivité. Sa première expérience se déroule dans une usine de textile à Philadelphie : il va d'abord instaurer des pauses de dix minutes par demi-journée, puis les combiner avec l'arrêt des machines pendant les pauses et ensuite laisser le choix des heures de pauses aux ouvriers. Dans les trois cas, une augmentation de la productivité découle de ces changements. Il en conclut donc que les pauses et l'autonomie de décision sont des facteurs qui permettent d'augmenter les rendements de production. Il réalise ensuite une deuxième expérience à la Western Electric Company : il prend deux groupes d'ouvrières, un témoin et un expérimental, et dans ce-dernier il fait varier l'éclairage. Il en ressort que dans les deux groupes, même dans le témoin où rien n'a changé, la productivité augmente. Il réalise alors qu'il n'y a pas de réelle corrélation entre l'environnement physique et la productivité des ouvriers. Il poursuit alors son expérience dans cette entreprise et après avoir fixé un salaire à la pièce, il ajoute progressivement des avantages répertoriés ci-dessous :

Tableau 2 : Conséquences des avantages ajoutés aux ouvrières de la Western Electric Company

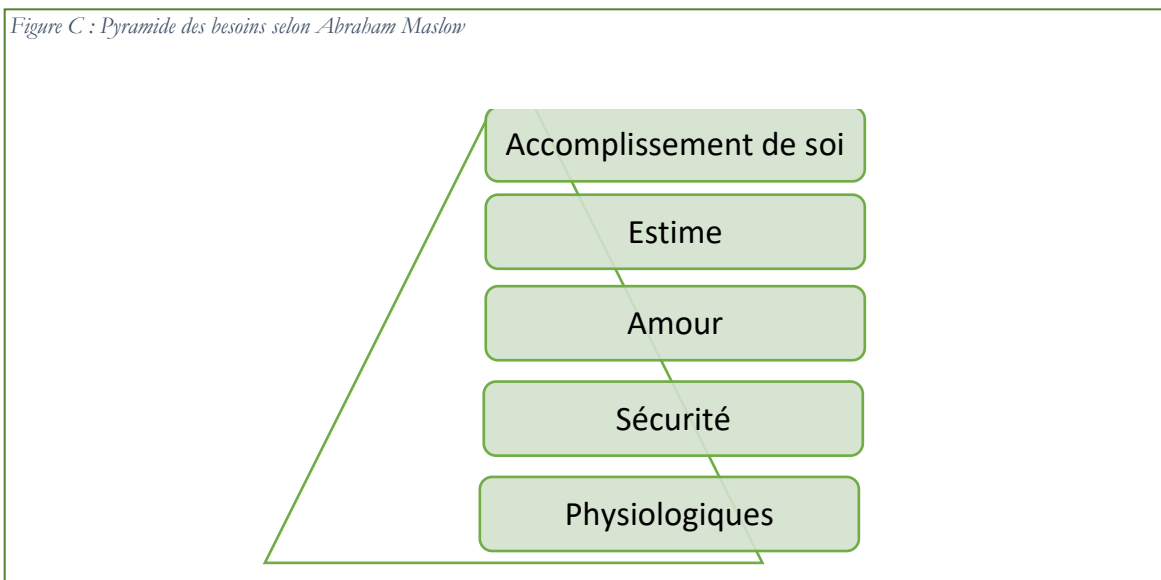
Avantages	Résultats sur la productivité
5 minutes de pause	Augmentation
10 minutes de pause	Forte augmentation
6 minutes de pause	Légère diminution
Quitter le travail plus tôt	Forte augmentation
Quitter le travail plus tard	Forte augmentation
Suppression du travail le samedi	Pas de changement
Suppression de tous les avantages	Forte augmentation

Suite à ces résultats, Elton Mayo en conclut que la motivation des ouvrières n'est pas liée aux facteurs physiques mais plutôt à l'intérêt qu'on leur porte. Il en ressort également l'existence d'une vie sociale et d'une vie de groupe au travail. C'est ce que l'on appelle « l'effet Hawthorne ».

Quelques critiques ont cependant été émises par rapport à ces expériences, notamment par Claudie Bert dans son article « L'effet Hawthorne, un mythe des sciences humaines ». La première exprime l'idée que comme Elton Mayo a été mandaté par les responsables des entreprises, les explications qu'il a rendues ont été orientées pour plaire à ces responsables. Ensuite, l'article montre du doigt la méthodologie : l'échantillon étudié n'est pas représentatif et sa structure a changé au cours de l'expérience (deux nouvelles ouvrières sont arrivées). Ces éléments remettent en cause la légitimité scientifique de cette étude, mais ces résultats font tout de même sens pour les chefs industriels de l'époque car Elton Mayo est professeur à Harvard.

Suite à cette étude, plusieurs concepts managériaux sont nés. En 1943, Abraham Maslow classe et hiérarchise les besoins humains : c'est la pyramide de Maslow, publiée dans son article *A theory of human motivation*.

Figure C : Pyramide des besoins selon Abraham Maslow



Cette pyramide est cependant discutable car on trouve beaucoup de contre-exemples. Elle ne prend par exemple pas en compte les interactions sociales dans les groupes, ni les déterminants culturels, ni l'environnement. Elle vise à universaliser les besoins mais cela est impossible au vu des nombreuses différences entre chaque individu et chaque situation.

Kurt Lewin, en 1944, réalise une expérience auprès de trois groupes d'enfants. Avec chacun d'entre eux, il va réaliser un atelier manuel de pliage de papier mais avec différents types de leadership. Dans le premier, il va diriger l'atelier de façon autoritaire, le deuxième sera mené de façon démocratique et le dernier sera fait dans le « laisser-faire ». Voici les résultats à la fin de l'atelier : dans le style autoritaire le papier est détruit, dans le style démocratique il est donné aux parents et dans le « laisser-faire » il est brûlé dans un feu de joie. Il en ressort les caractéristiques des typologies de management suivantes :

- autoritaire : une meilleure productivité mais il amène à des tensions (c'est notamment observable dans le Taylorisme).
- laisser-faire : comme il n'y a pas de cadres, la prise de décision est complexe.
- démocratique : les règles sont co-construites et chacun est plus impliqué dans l'organisation.

On peut conclure de cette expérience que le type de management qui est mis en place influence largement le travail produit ainsi que la satisfaction de celui qui l'a réalisé.

À son tour, en 1960, Douglas McGregor, dans son ouvrage *La dimension humaine de l'entreprise*, identifie deux catégories de comportement humain dans le travail : c'est la théorie X et Y. Il définit ces deux types de comportements selon les caractéristiques suivantes.

Tableau 3 : La théorie X et Y de Mac Gregor

X	Y
Ne veut pas à avoir des responsabilités Le travail est une contrainte	Capable d'initiatives Peut assumer des responsabilités Consent à l'effort physique et mental

Pour chaque type de personnalité identifié, McGregor préconise d'adapter son management. Ainsi, pour la catégorie X, un management autoritaire est plutôt conseillé, c'est-à-dire qu'il faut cadrer les individus, leur donner des directives précises. À l'inverse, pour la catégorie Y, un management plus libre serait plus adapté : il faut laisser une marge de liberté aux individus, les laisser prendre des décisions et des initiatives. Le bon manager serait donc celui qui arriverait à reconnaître et à différencier ces deux catégories et à s'adapter selon elles.

1.2.1.1.3. La bureaucratie selon Max Weber

La bureaucratie est une forme d'organisation qui a été analysée en 1921 par le sociologue allemand Max Weber dans son ouvrage *Économie et Société*. Elle fonctionne selon quelques principes : la hiérarchisation des individus clairement définie, des compétences spécifiques pour chaque fonctionnaire, une coordination assurée par les supérieurs et une rémunération fixe. La bureaucratie peut être applicable dans les industries, dans les grandes entreprises ou encore dans les services publics. Dans ce style d'organisation, le recrutement se fait grâce à des critères universalistes ou bien par le biais de concours. Par ailleurs, la promotion des employés est possible selon l'ancienneté au sein de l'organisation.

Cependant, ce système compte également des critiques. On trouve alors Robert King Merton, un sociologue américain, qui démontre, dans son article publié dans *Social Forces* (1940), que la bureaucratie peut avoir un effet pervers : les individus se servent des règles définies dans leurs contrats pour limiter leurs activités, ils ne dépassent pas le cadre législatif. C'est ce que l'on appelle « la personnalité bureaucratique ». Par ailleurs, Michel Crozier, dans son ouvrage *Le phénomène bureaucratique* (1976), décrit ce qu'il appelle « le cercle vicieux bureaucratique ». Il est observable lorsque les individus cherchent à étendre leur pouvoir en essayant de contrôler les zones d'incertitude. Ce sont Michel Crozier et Erhard Friedberg, dans leur ouvrage *L'acteur et le système* (1977), qui ont décrit ces zones d'incertitude comme des marges de liberté qui peuvent s'appuyer sur quatre sources de pouvoir : la maîtrise d'un savoir particulier, la connaissance de l'environnement de l'organisation, la maîtrise des flux d'informations et enfin la maîtrise de l'élaboration des règles. Si l'on combine ces zones d'incertitude avec les systèmes d'action concrets (qui comprennent les règles formelles, informelles et les alliances inter-groupes), on obtient « l'analyse stratégique », qui nous permet de comprendre les jeux d'acteurs, de pouvoir au sein d'une organisation et donc les stratégies personnelles de chaque individu.

1.2.1.2. La culture d'entreprise

Dans le mémoire de Maud Rouillon (2017, p. 36), elle définit la culture d'entreprise selon deux théories : « L'entreprise a une culture » et « L'entreprise est une culture ».

Dans la première théorie, la culture d'entreprise est représentée comme un sous-système de l'entreprise au même niveau que les structures ou encore les Hommes. Sa gestion permettrait alors d'unifier les buts de chaque personne pour amener le groupe vers un seul et même objectif propre à l'organisation. Dans cette configuration, la culture d'entreprise influence donc les comportements des individus et se compose notamment de valeurs, de rites, de symboles et de mythes.

Dans la seconde définition, la culture est synonyme de l'organisation elle-même. Elle devient alors une façon comme une autre de décrire et de définir une entreprise, tout comme on peut caractériser une entreprise de « bureaucratique » par exemple.

Dans le cas présent, nous ne retiendrons que la première définition de la culture d'entreprise.

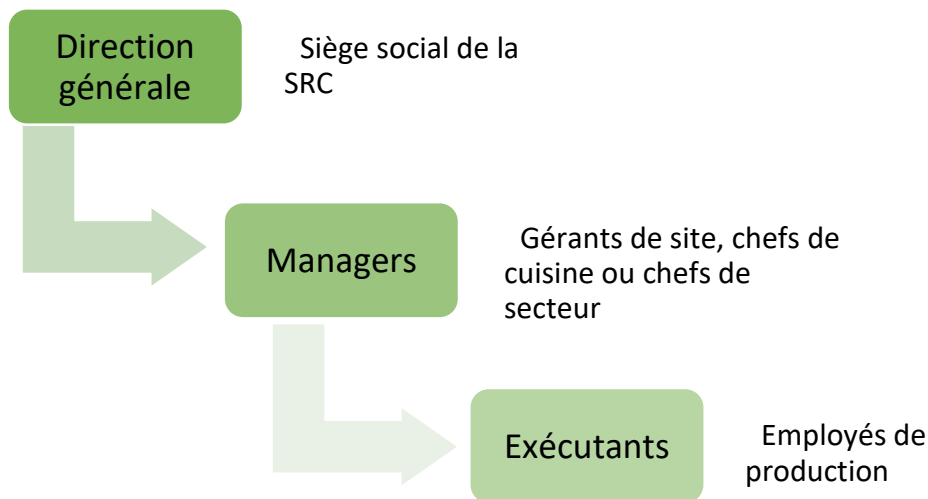
Selon les résultats de l'étude menée par Maud Rouillon sur le rapport entre la culture d'entreprise et les managers de la restauration collective, il y aurait en réalité deux types de culture : celle portée par l'entreprise directement (dans ce cas ce sont les sociétés de restauration collective ou SRC) et celle qui se développe dans chaque restaurant de cette SRC. Cette dernière se construit notamment par une sorte « d'aménagement » de la part du chef-gérant du site qui combine d'une part les principes fondamentaux de la SRC à laquelle il appartient, et d'autre part des principes plus personnels ou alors issus d'anciennes expériences. Plus il y a d'intermédiaires entre la direction de l'entreprise et les employés de production, plus il y aura d'écarts entre la culture d'entreprise générale et celle sur site. Il est donc primordial pour les SRC de communiquer le plus possible sur cette culture pour d'une part la faire perdurer (via l'intégration des nouveaux employés), et d'autre part pour garder des valeurs communes entre chaque site, ce qui est primordial pour la pérennité de toute entreprise.

1.2.2. Les problématiques des managers

Pour schématiser une organisation simplement, on peut considérer qu'il y a trois acteurs internes majeurs : une « direction générale » à la tête de l'entreprise, des

« exécutants » et entre les deux, les managers. Si l'on applique ce système extrêmement simplifié aux SRC, la « direction générale » correspond donc au siège social, les « exécutants » sont les employés de production et les managers sont les gérants de site, les chefs de cuisine ou encore les chefs de secteur. On obtient donc le schéma suivant :

Figure D : Schéma de simplification d'une entreprise appliqué à une SRC



1.2.2.1. Tirailés entre « le haut » et « le bas »

Pour reprendre les mots de Frederik Mispelblom Beyer (2015, p.37), « Il n'y a d'encadrement qu'intermédiaire, car il se débrouille toujours avec et entre deux sources de pression : celle d'en haut et celle d'en bas. ». Cela nous montre bien la difficulté du travail du manager : il faut réussir à créer des terrains d'ententes et à réaliser des compromis pour pouvoir unifier ce que Mispelblom appelle « les orientations du travail » du haut et du bas, c'est-à-dire les motivations et les objectifs de chacun. En effet, l'encadrant joue le rôle de passerelle entre la direction et les employés : il est chargé de communiquer auprès du bas les objectifs définis par le haut, qu'ils soient de nature économique, sociale ou encore productive. Il est donc primordial pour l'encadrant d'avoir d'une part la confiance des dirigeants, mais également celle des subordonnés pour que les informations circulent correctement.

La problématique de la direction est donc la suivante : elle doit trouver une personne parmi ses ouvriers qui saura défendre ses intérêts, ses objectifs et ses convictions comme s'ils étaient les siens. Au cours de l'histoire, les organisations vont donc mettre en place des

« gages de confiance » (Mispelbolm, 2015, p.82). Ce sont des sortes de tests où l'on va demander aux ouvriers de réaliser des missions (parfois extrêmes) pour le bien de l'organisation et voir lequel est capable de les réaliser, ce qui prouvera sa loyauté et son engagement envers son entreprise. C'est ainsi qu'avant les encadrants étaient désignés.

De nos jours, le recrutement des managers se fait de façon différente : soit par une promotion d'un employé due à son ancienneté et donc à ses connaissances du métier, soit par la détention d'un diplôme de gestion et/ou de management.

1.2.2.2. La crise de l'autorité

Pour Alain Eraly dans son ouvrage *Autorité et Légitimité*, l'autorité a un rôle central dans le fonctionnement des organisations⁴. Il la décrit comme étant « la condition de possibilité de toute forme de vie collective ». Cela implique donc toutes les formes d'autorité qui existent : celle des parents, celle d'un directeur, celle d'un médecin, celle d'un roi, celle d'un prophète, etc. Dans tous ces cas de figure, l'autorité est différente. Par exemple, l'autorité d'une personne peut parfois lui conférer du pouvoir ou encore des privilèges, et parfois non. Cela dépend du type d'autorité, des sociétés où on les trouve, des situations, etc. Pour Eraly, s'il y a une crise de l'autorité, alors toute vie collective disparaît avec tout ce qu'elle comporte (la solidarité, l'appartenance, etc.).

Si l'on part de cette idée, il est alors inconcevable de penser une organisation sans autorité. Pourtant, dans la conjoncture actuelle de notre société, on peut observer un déclin de l'autorité qui serait dû d'une part à une « crise de la transcendance » (Eraly, 2015, p232), c'est-à-dire qu'au fil des années, ce ne sont plus les religions qui dictent nos conduites quotidiennes mais plutôt nos valeurs, nos objectifs personnels ; et d'autre part à une « crise de l'incarnation » (Eraly, 2015, p232), c'est-à-dire à la remise en cause permanente de la figure d'incarnation de l'autorité, ce qui se traduit notamment par un antipolitisme largement observable de nos jours. Pour reprendre les mots d'Eraly (2015, p 233) :

⁴ Selon l'interview d'Alain Eraly : <https://www.youtube.com/watch?v=q8EWD5wX0hg>

« [...] chacun qui, dans sa sphère propre, s'efforce d'assumer la responsabilité d'un collectif se trouve l'objet d'un travail inlassable de délégitimation : qui est-il pour prétendre détenir la vérité, pour oser nous rappeler notre devoir, pour vouloir nous guider vers l'avenir et, pire que tout, pour espérer nous y contraindre ? »

C'est en ce sens que l'on peut parler de crise de l'autorité. Comme elle est difficilement acceptée de nos jours et qu'au contraire, la rébellion et la résistance se trouvent valorisées, ceux qui sont supposés avoir une autorité se retrouvent ainsi désemparés. Erly identifies alors trois réactions possibles à cela. La première serait une remise en question continuelle qui empêcherait finalement l'encadrant d'agir et qui serait donc comme une paralysie. La seconde serait l'abandon face aux nombreuses contestations possibles et enfin, la troisième réaction serait de renoncer aux exigences morales liées au statut d'encadrant pour servir ses intérêts personnels. Dans tous ces cas de figures, les supposés détenteurs de l'autorité sont incapables de répondre aux besoins de l'organisation dans laquelle ils se trouvent, c'est-à-dire d'encadrer et de superviser l'activité des individus pour atteindre des objectifs communs.

1.3. La légitimité d'autorité

1.3.1. La définition de la légitimité

Dans la littérature, la légitimité se confond avec beaucoup de termes tels que le pouvoir, l'autorité ou encore la domination. Si l'on prend la définition de Max Weber, c'est la croyance en la validité d'un ordre (Erly, 2015, p. 17). La légitimité existerait donc dans le contexte d'un rapport dominant/dominé. Ainsi, si l'ordre du dominant est validé par le dominé, il devient alors un devoir et l'autorité devient une obéissance assumée. On peut le schématiser avec cette équation : « autorité = domination + légitimité » (Erly, 2015, p 19). Mais comment un ordre est-il accepté ou non par le dominé ?

Max Weber a identifié trois croyances qui font que les ordres donnés sont validés et que la domination devient légitime. La première repose sur le cadre légal, c'est-à-dire la croyance en les lois et les règles formelles par lesquelles les dirigeants sont choisis et auxquelles ils sont soumis. C'est notamment le cas dans les organisations dites bureaucratiques. C'est une croyance rationnelle et de ce fait impersonnelle. La deuxième se

base sur les traditions, sur le caractère systématique et « allant de soi » de la position du dominant. Sa légitimité est fondée sur le respect des anciennes coutumes. La troisième et dernière croyance identifiée par Weber est la charismatique : elle est due aux qualités personnelles extraordinaires du dominant. Celles-ci sont reconnues par le dominé qui va alors accepter l'autorité du dominant. Elle a donc un caractère émotionnel et a contrario de la domination légale, elle est personnelle.

Dans la vision de Weber, la légitimité naît de phénomènes de légitimation : elle se construit, elle s'explique et elle apparaît comme une justification de l'autorité. Cependant, Raymond Aron (1967, p558-559) soulève un point important : celui qui applique les mêmes règles quotidiennement se pose-t-il toujours la question de la légitimité de ces règles ? Pour Aron, la légitimité de ces règles ne passe pas par des processus de légitimation, mais elle est due à l'intériorisation de ces règles par les individus, c'est-à-dire qu'ils n'ont plus conscience qu'ils obéissent à des règles. C'est ce que Aron appelle la « légitimité tacite ». À l'inverse, la « légitimité réfléchie » est donc celle qui naît d'une justification, d'une légitimation due à la remise en question de la figure d'autorité. Eraly (2015, p 39) soulève alors un questionnement intéressant : cette forme de « légitimité réfléchie » ne serait-elle finalement pas le simple reflet du déclin de l'autorité, que l'on chercherait alors à justifier ?

1.3.2. L'analyse des stratégies de la construction de la légitimité

Ici, nous allons nous pencher sur l'analyse stratégique proposée par Crozier et Friedberg dans leur ouvrage *L'acteur et le système*. Comme vu précédemment, celle-ci défend la thèse que chaque acteur développe ses propres stratégies pour atteindre ses objectifs personnels. Dans le cas de ce mémoire, les stratégies étudiées seront celles qui permettent aux managers d'asseoir leur légitimité.

Les stratégies individuelles s'analysent au travers de cinq concepts⁵. Le premier est le pouvoir. Selon Robert A. Dahl dans son article *The Concept of Power* (1957), on peut le définir de la façon suivante : « c'est la capacité de A d'obtenir quelque chose de B que B n'aurait pas

⁵ Laporte Cyrille, *Sociologie des organisations : compréhension et pilotage des organisations*. Cours de Master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2019

fait sans l'intervention de A ». Crozier et Friedberg affirment alors que « le pouvoir est donc une relation, et non un attribut des acteurs » (1977, p 65). Cela implique qu'il ne peut se développer qu'à travers un échange de ressources au sein d'une relation dite réciproque mais asymétrique. Le pouvoir peut avoir plusieurs sources déclinées ci-dessous :

Tableau 4 : Les différentes sources de pouvoir selon l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977)

La maîtrise d'une compétence particulière Grâce à une spécialisation fonctionnelle, les individus se rendent indispensables et difficilement remplaçables. Ils construisent leur légitimité à partir de leur savoir.	Un environnement pertinent Les personnes qui sont influentes dans plusieurs parties prenantes (internes et externes) de l'organisation sont primordiales pour que l'organisation s'ancre dans son environnement. Ils sont appelés « marginaux sécants ».
La maîtrise des flux d'information et de communication Arriver à maîtriser les flux d'information formels et informels est une source de pouvoir très importante. Il faut savoir être au bon endroit au bon moment et connaître les relations interpersonnelles.	La maîtrise de l'élaboration des règles Si l'on connaît parfaitement les règles qui régissent notre activité, il est alors plus facile de les détourner et de les utiliser à des fins personnelles.

Ensuite, à partir de ces différentes sources de pouvoir, les acteurs mettent en place des stratégies afin d'augmenter leurs gains en manipulant leurs partenaires et l'organisation. Cependant, ces stratégies ne sont pas toujours gagnantes et dépendent des opportunités et des comportements des autres individus de l'organisation. L'ensemble de ces stratégies personnelles forme le système d'action concret. Ce-dernier permet d'analyser les jeux de pouvoir entre chaque acteur d'une organisation, qu'ils soient formels ou informels. Cependant, pour étudier pour analyser le fonctionnement d'une organisation, il est très important d'identifier les zones d'incertitudes. Elles sont dues d'une part à l'imprévisibilité des comportements des acteurs, et d'autre part à l'environnement parfois instable de l'organisation. Plus les zones d'incertitudes sont grandes, plus ceux qui les contrôlent accroissent leur pouvoir. Enfin, le dernier concept de l'analyse stratégique est l'ensemble des structures formelles et informelles. Il est important de prendre les deux en compte, et tout particulièrement les structures informelles qui sont la partie immergée de l'iceberg.

Si l'on applique l'analyse stratégique dans le cas d'un manager d'une société de restauration collective qui cherche à mettre en place des stratégies pour construire sa légitimité auprès de ses collaborateurs, les sources de pouvoir pourraient-être par exemple :

Tableau 5 : Exemple d'application de l'analyse stratégique en SRC

La maîtrise d'une compétence particulière Maîtrise des logiciels de gestion	Un environnement pertinent Connaître personnellement ses fournisseurs
La maîtrise des flux d'information et de communication Connaître les affinités au sein de son équipe pour faire passer des informations indirectement	La maîtrise de l'élaboration des règles Mise en place des plannings mensuels

De même, dans ce cas précis, une zone d'incertitude pourrait-être par exemple un problème de livraison. Dans ce cas-là, si le manager arrive à l'anticiper et à le maîtriser, il peut alors accroître son pouvoir et sa légitimité.

1.3.3. Le rôle de la socialisation professionnelle dans la légitimité

Tout au long de notre parcours dans le monde professionnel, nous acquérons des connaissances, nous apprenons des codes propres à un milieu professionnel et nous comprenons qu'il est primordial de les respecter pour d'une part s'intégrer correctement dans l'organisation, et d'autre part pour bien la comprendre. C'est ce que l'on appelle les phénomènes de socialisation professionnelle (ou parfois organisationnelle). C'est un processus qui est continu tout au long de notre carrière professionnelle. En ce sens, il impacte largement l'identité professionnelle des individus et donc leurs comportements. Il se rapproche de ce que l'on appelle plus communément « expérience professionnelle », et est donc une des clés principalement dans la légitimation des managers.

Dans le monde de la restauration, la socialisation professionnelle est largement observable au travers de nombreuses valeurs et de nombreux codes partagés par les

personnels de restauration. L'exemple le plus parlant est que, dans une cuisine, le chef de cuisine se fera toujours appeler « Chef », c'est une règle que chaque nouvel arrivant doit apprendre et intérioriser, et il la respectera durant toute sa carrière de cuisinier.

Nous l'avons vu, la restauration se divise en deux grandes sous-catégories : la restauration commerciale et la restauration collective. Bien que le cœur de métier soit le même, les fonctionnements globaux de ces deux types de restauration divergent énormément : l'une est à but lucratif et représente la gastronomie française⁶ (dans l'imaginaire collectif), tandis que la seconde est à caractère social et est souvent peu valorisée. C'est pourquoi, dans le monde de la restauration, il est plus valorisant pour un cuisinier professionnel de travailler en restauration commerciale qu'en collective. On peut donc considérer ces deux sous-catégories comme des milieux professionnels bien distincts, et par conséquent les expériences professionnelles que l'on peut y vivre seront différentes selon si on se trouve en restauration commerciale ou bien en collective.

Les processus de socialisation professionnelle qui en découlent sont donc différents. La restauration commerciale est réputée pour avoir un cadre très ancré, très strict. On trouve malheureusement parfois même des cas de violences physiques et morales en cuisine. On parle parfois de méthodes qui visent à éliminer les « plus faibles » en jouant sur « l'intimidation, l'humiliation voire les coups »⁷. Bien que ces méthodes extrêmes aient tendance à disparaître, la restauration commerciale traditionnelle reste un milieu sous tension du fait des clients de plus en plus exigeants, des horaires de travail éprouvants, des cuisines souvent confinées et bruyantes, etc. : il faut donc une forte discipline pour qu'une cuisine fonctionne correctement. À l'inverse, en restauration collective, toute la production se réalise généralement en amont des services (la veille ou bien quelques heures avant) : tout est donc organisé au préalable, il n'y a pas de « coup de feu » comme on peut en trouver en restauration commerciale ce qui réduit considérablement la pénibilité du travail et les

⁶ On parle ici de la cuisine traditionnelle française, et non des établissements de restauration rapide également compris dans la restauration commerciale.

⁷ Camus Elvire. Violences en cuisine : les vieilles traditions ont la vie dure. *Le Monde*, (29/11/2014), disponible sur lemonde.fr : https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2014/11/29/violences-en-cuisine-les-vieilles-traditions-ont-la-vie-dure_4531560_4497319.html

tensions. L'expérience professionnelle est donc totalement différente de celle en restauration commerciale.

Néanmoins, bien que ces deux mondes semblent opposés de par leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement différents, il n'est pas rare de voir des chefs passer du commercial à la collectivité en cours de carrière. C'est ce phénomène que Anne-Sylvie Mériot étudie dans son ouvrage *Le cuisinier nostalgique, entre restaurant et cantine* (2002). Après avoir démontré que les salariés de restauration collective sont tout autant qualifiés (voire plus) que ceux de la restauration commerciale et que « contrairement aux perceptions courantes, la restauration collective [...] est encore faiblement standardisée » (2002, p77), elle y identifie notamment les principales raisons de cette réorientation professionnelle : « Comparée à la restauration collective, la restauration commerciale cumule les inconvénients de rémunération plutôt basses et de contraintes horaires élevées » (Mériot, 2002, p83). Cela explique qu'après plusieurs années en restauration commerciale, certains cuisiniers préfèrent évoluer vers la restauration collective (souvent pour des raisons familiales). Cependant, Mériot met l'accent sur le fait que cette réorientation est souvent perçue comme un sacrifice professionnel de ces cuisiniers, comme si en quittant la restauration commerciale traditionnelle ils arrêtaient leur carrière. Elle observe alors un phénomène d'auto légitimation de ces cuisiniers en réorientation : « de toute façon, tous les cuisiniers y viennent »⁸ (Mériot, 2002, p84). Dans cette explication, on comprend que la collectivité est souvent un choix par défaut. Il paraît alors difficile pour un chef d'encadrer correctement ses collaborateurs s'il n'est pas lui-même convaincu par son activité. Cela peut également interférer dans le processus de légitimation du chef. De même, si ce chef a fait toute sa carrière en restauration commerciale, on peut supposer qu'il aura tendance à vouloir appliquer les mêmes méthodes managériales en collectivité, mais comment y seraient-elles perçues ?

⁸ Citation issue d'un entretien de Anne-Sylvie Mériot avec un cuisinier de restauration collective.

Chapitre 2 : L'étude exploratoire du mémoire de Master 1

2.1. La problématisation

Nous l'avons vu, les missions des managers sont diverses et variées : entre gestion administrative, financière ou encore humaine, il faut avoir un panel de compétences très complet. À cela s'ajoutent également des qualités qui sont théoriquement essentielles à la réussite de ces missions comme l'organisation, l'empathie ou encore l'entrepreneuriat. On remarque néanmoins, avec les lectures précédentes, qu'un ingrédient supplémentaire à ce cocktail permet de faciliter un peu plus l'exercice des managers : c'est sa légitimité.

Dans ce mémoire, nous nous concentrerons globalement sur l'aspect humain de ce métier, sur cette place ô combien compliquée à assumer et qui peut parfois être un vrai casse-tête pour celui qui l'occupe, sur les relations qu'un manager peut et doit entretenir avec son équipe et avec ses supérieurs, et plus précisément sur les outils et les leviers que le manager a à sa disposition pour devenir légitime aux yeux de ses collaborateurs.

Nous en avons déjà potentiellement identifié certains dans la partie précédente qui sont la culture d'entreprise, les stratégies personnelles et la socialisation professionnelle, sous-entendu l'expérience professionnelle. Mais ceux-là sont-ils, sur le terrain, utilisés par les managers dans leur processus de légitimation ? Et si oui, de quelle manière ? Sinon, y a-t-il d'autres outils ou méthodes utilisés pour se légitimer auprès de ses collaborateurs ?

Nous essaierons donc ici de mettre en lumière quelques-uns des principaux moyens de légitimation et de maintien de cette légitimité dans le quotidien de ces encadrants.

2.2. Démarche et méthodologie exploratoires

Afin de répondre à cette problématique, en plus d'avoir réalisé un travail bibliographique présenté en première partie, j'ai également souhaité recueillir des informations sur les processus de légitimation sur le terrain avec des entretiens exploratoires auprès de managers de restauration collective. J'ai choisi de faire des entretiens personnels et individuels afin d'être sûre de bien comprendre le contexte et le rôle de ces personnes. J'ai souhaité pouvoir prendre mon temps avec chacune d'elles pour saisir au mieux les

particularités de leurs activités respectives, leurs parcours professionnels, la vision qu'ils portent sur leur travail et sur leur environnement, etc. La méthode qualitative était donc la plus adaptée au type d'enquête que je souhaitais mener sur le terrain. De plus, il était plus intéressant de faire un entretien semi-directif afin de permettre aux personnes interrogées de s'exprimer plutôt librement tout en suivant un sujet donné.

Pour cela, j'ai construit un guide d'entretien basé sur mes connaissances théoriques de ce milieu et du métier de manager en général (voir annexe B). Ce guide est construit selon cinq parties différentes. La première est une brève introduction pour expliquer à l'interlocuteur l'objet de notre entretien. Je m'y présente rapidement et explique que je travaille actuellement sur la question de la légitimité des managers en restauration collective. Je demande également leur permission pour enregistrer cet entretien afin de le retranscrire et de l'analyser (vous retrouverez les retranscriptions dans les annexes C et D).

J'ai ensuite séparé mon guide d'entretien selon quatre grands thèmes que je souhaitais aborder avec eux. Le premier concerne leur parcours professionnel : je souhaitais connaître leur formation initiale, puis où ils avaient travaillé par la suite, combien de temps, pourquoi ils avaient fait ce choix, etc., le but étant de comprendre leur cheminement vers la restauration collective, et ainsi d'en savoir plus sur leur socialisation professionnelle. Il était également important de connaître leurs visions de la restauration collective et commerciale, de savoir si leur travail leur convenait, comment ils s'y sentaient, les difficultés qu'ils avaient pu rencontrer au cours de leur carrière professionnelle, etc.

La deuxième partie concerne la légitimité. Je souhaitais leur demander comment ils percevaient la légitimité, s'ils se sentaient légitimes vis-à-vis de leur équipe et pourquoi selon eux. Il était important de savoir la vision qu'ils avaient de leur propre relation avec leurs collaborateurs. Il m'a également paru intéressant de leur demander comment leur arrivée au sein de leur équipe s'est déroulée et pourquoi selon eux, et ensuite de voir l'évolution de leur relation au fil de temps, comprenant ainsi leur légitimation.

La troisième partie concerne le poste qu'ils occupent actuellement. L'objectif était de comprendre le contexte dans lequel ils ont été engagé, si c'était la création d'un poste ou bien

le remplacement de quelqu'un qui s'en va, si c'était dans la continuité de l'organisation ou bien si leur arrivée représentait un grand changement d'organisation et de structure. C'est un élément important car il peut être déterminant dans les relations entre le manager et son équipe : si son arrivée est synonyme de changement, cela peut créer des tensions, des peurs de la part de l'équipe qui sera alors beaucoup plus méfiante vis-à-vis de son manager, auquel cas celui-ci aura beaucoup plus de mal à se légitimer.

La quatrième et dernière partie concerne l'organisation à laquelle ils appartiennent. Cette partie est en lien avec l'idée formulée plus haut comme quoi la culture d'entreprise a un rôle dans la légitimation des managers. J'ai donc cherché à savoir comment ils vivaient leur relation avec la direction de leur organisation, s'ils ont déjà été amenés à faire un choix entre convictions personnelles et ordres des supérieurs, et si oui comment l'ont-ils géré.

J'ai ensuite pris contact avec deux professionnels de la restauration collective. Le premier est un chef de cuisine d'une cinquantaine d'années qui travaille pour le groupe Newrest. Il est arrivé depuis seulement quelques mois dans son équipe car son poste précédent ne lui convenait plus et il a eu cette opportunité. Il travaille donc sur un site en concession à une SRC. La seconde personne interrogée est le directeur du service restauration d'une intercommunalité au Sud de Toulouse : il occupe ce poste depuis 15 ans et est arrivé au moment de la grande refonte du système de restauration de la petite enfance de cette intercommunalité. Il est donc dans le service public et en autogestion, ce qui est, nous allons le voir, légèrement différent du premier cas. Ces deux personnes, avec leurs parcours et leurs visions différentes, m'ont donc permis d'étudier des cas différents de la restauration collective, ce qui fut très enrichissant.

Lors du déroulement des entretiens, je n'ai pas suivi le guide scrupuleusement pour permettre une discussion plus fluide : vous ne retrouverez donc pas les questions exactes que celles posées dans le guide d'entretien, ni dans le même ordre. J'ai cependant pris soin d'indiquer en caractère gras et souligné dans les retranscriptions les informations importantes à retenir de ces entretiens.

2.3. Les résultats et l'analyse des entretiens

Je vais donc désormais reprendre les entretiens l'un après l'autre pour en ressortir les points les plus pertinents pour ce travail de recherche, puis ensuite trouver les similitudes entre ces deux témoignages.

2.3.1. *Entretien n°1 (Annexe C)*

Comme dit précédemment, cette personne est un chef de cuisine qui s'occupe de la restauration d'un site pour la société Newrest, brièvement décrite dans la première partie. Il a fait une formation de cuisinier-pâtissier à l'âge de 22 ans et a commencé à travailler dans la restauration classique en hôtellerie, dans des grands groupes tels que Accor par exemple. Il est ensuite arrivé en collectivité et a travaillé dans tous les segments (scolaire, entreprise, hospitalier) pour plusieurs grandes SRC.

2.3.1.1. *Les changements de postes fréquents : pourquoi ?*

En premier lieu, il explique que ces changements de sociétés sont principalement dus au fait qu'il ne se plaisait plus dans son travail, que les consignes et les objectifs n'étaient plus en accord avec ses convictions personnelles, je cite

« Moi à un moment donné quand je me plais pas dans un endroit je change ».

Nous nous sommes particulièrement attardés sur son dernier changement de poste datant de quelques mois seulement : il a quitté son ancien poste de chef dans une SRC pour venir dans la société Newrest. Il explique que dans son ancien emploi, son supérieur avait été remplacé par un nouveau et que soudainement, tout était différent, il ne pouvait plus assurer la même qualité de service qu'avant. Il en découle alors une grande incompréhension de la part de son ancienne équipe, mais également chez le client qui voit sa prestation totalement changée. Ce manager s'est donc retrouvé à « faire tampon » entre les ordres de la hiérarchie et le client, il a essayé de réguler la situation en faisant abstraction des consignes, mais toute l'organisation de ce site en était déstabilisée. Etant un passionné de cuisine et refusant d'agir à l'encontre de sa philosophie de vie, il décide de quitter cet emploi avec beaucoup de culpabilité :

« Tous les matins je veux me regarder dans la glace et puis être sûr de ce que je fais »

« J'ai des papis et mamies qui se sont mis à pleurer parce que je partais... ils ne voulaient pas que je parte... et ça fait mal hein, ça fait mal... c'est vous dire que moi j'ai laissé... et puis j'y suis retourné une fois depuis, la première chose qu'on m'a dit c'est 'quand c'est que vous revenez ?' »

Il émet quelques hypothèses sur l'explication de ces changements dans l'organisation : le nouveau supérieur aurait peut-être eu lui-même des consignes de la direction, mais ce dernier aurait également une vision erronée du terrain tel qu'il est. Les conséquences ont été terribles pour ce site : beaucoup de réunions de crise, un client mécontent et 90% du personnel qui serait parti. Depuis, il est arrivé chez Newrest et cette place lui convient beaucoup mieux, tant sur les relations avec la hiérarchie que sur la qualité du travail qu'il fournit.

Dans cette situation, on voit bien comment la culture d'entreprise influence le travail des managers. Si les consignes données par le haut vont à l'encontre des idées personnelles du manager, il est difficile pour lui de continuer à agir avec autant de détermination. Les équipes et le client le ressentent alors, et il peut y avoir un risque de perte de la légitimité du manager vis-à-vis de ces personnes, c'est-à-dire si, comme dans ce cas présent, si ce conflit d'intérêts est perçu par les équipes, celles-ci peuvent alors se demander si les consignes données par le manager sont légitimes, puisque lui-même n'en n'est pas convaincu.

2.3.1.2. *La restauration commerciale vs collective*

Ce chef connaît bien la restauration commerciale puisqu'il a fait ses débuts en tant que cuisinier. Je lui ai donc demandé s'il pouvait me dire rapidement les principales différences qu'il a pu observer au cours de sa carrière entre ces deux domaines. Il s'avère qu'il n'a pas une bonne opinion de la restauration commerciale pour trois raisons. La première est que d'après ses expériences, les restaurants dits « traditionnels » ne seraient pas honnêtes avec leurs clients vis-à-vis des produits utilisés, de la fabrication, etc. Il dit « j'ai plus l'impression

aujourd'hui de faire des choses dites traditionnelles que dans certains ». La seconde est associée aux avantages de la restauration collective par rapport à la commerciale, comme les horaires plus confortables par exemple. Enfin, le dernier point correspond à la considération humaine. Il explique que lors de sa formation, il a vu des cas de harcèlement moral en cuisine qui aurait pu avoir des conséquences dramatiques :

« J'ai vu des gamins vouloir se mutiler pour ne pas venir travailler »

« Le gamin allait se mettre la main dans la trancheuse à jambon. »

Toutes ces raisons font qu'il a été dégoûté de la restauration commerciale et s'est plutôt orienté vers la restauration collective : « Il y a plus de rigueur et il y a plus de respect. Il y a plus de respect des employés moi je trouve que dans la restauration dite commerciale ».

Dans cette situation, le choix de la restauration collective a été motivé en partie par le dégoût de la restauration commerciale : ce n'était donc pas un choix par défaut mais une réelle motivation de retrouver entre autres un savoir-faire cuisinier, qu'il n'avait pas trouvé dans ses expériences en restauration commerciale. Cela va à l'encontre de ce que nous avons retenu dans la première partie de l'ouvrage de Sylvie-Anne Mériot *Le cuisinier nostalgique*, où la restauration collective était vue comme un choix par dépit et dévalorisant.

2.3.1.3. Les raisons de sa légitimité selon lui

Par la suite, nous avons parlé de ses relations avec ses équipes, de son arrivée au sein de celle-ci. Pour lui, son intégration a été assez facile, il a été bien accepté dès le début. On peut expliquer cela selon plusieurs choses. Tout d'abord, il faut signaler qu'au moment où il est arrivé, il y avait un réel besoin d'un nouveau chef de cuisine car l'ancien était parti depuis plusieurs mois :

Moi : « du coup quand vous êtes arrivé il y avait un réel besoin ? »

X : « Ah oui, ah oui, enfin moi je l'ai senti comme ça. Donc déjà on me l'a présenté un peu comme ça mais je l'ai senti comme ça »

Cela peut donc expliquer en partie cette intégration très facile, les employés sur place l'ont peut-être vu comme un « héro » qui allait leur améliorer largement leurs conditions de travail.

Ensuite, ayant déjà beaucoup d'expérience en restauration, il a acquis un vrai savoir-faire, une maîtrise de la cuisine qu'il a su transmettre à ses collaborateurs :

« en termes de qualité cuisinante, j'ai apporté, je pense que j'ai apporté quelque chose »

« Un certain savoir-faire »

« Une finalisation plus cuisinière »

De même, étant passionné par son métier, il cherche à rendre son équipe fière de ce qu'elle fait, des produits qu'elle travaille, des plats qu'elle sert, etc. C'est ce qu'il avait réussi à faire dans son poste, et qu'il essaye de reproduire dans son poste actuel :

« J'avais instauré une façon de faire, d'être fier de ce qu'on faisait »

De tout cela découle donc naturellement le dernier élément qui a permis au chef de se légitimer, c'est la satisfaction du client. Pour l'équipe, voir que leur travail qu'ils fournissent plait énormément au client, cela donne de la légitimité au chef :

« Moi y a pas une récompense mieux que le client qui me dit « oh putain on a mangé c'était comme ça [pouce en l'air] ».

C'est un élément essentiel car c'est la finalité de leur travail, leur objectif premier.

2.3.2. Entretien n°2 (Annexe D)

Le second entretien s'est effectué avec le directeur du service restauration d'une intercommunalité qui gère les restaurants dans les crèches et les écoles primaires. Il travaille dans un système d'auto-gestion et est donc dans le secteur du service public. Il a commencé par faire une formation de cuisinier, puis en sortant de l'école un peu de restauration traditionnelle. Ensuite, lors de son service militaire, il a été placé dans le service de la restauration où il a découvert la restauration collective. En sortant de l'armée, il est resté dans ce secteur qui lui convenait plus, notamment par rapport aux horaires plus avantageuses. Il a ensuite principalement travaillé dans des sociétés de restauration collective, puis est monté en grade jusqu'au jour où cette intercommunalité lui a proposé le challenge de devenir le

nouveau directeur de la restauration. Il accepte et se retrouve donc dans la fonction publique, avec pour mission de rassembler toutes les petites cuisines indépendantes de l'intercommunalité, qui étaient en liaison directe jusqu'alors, pour créer une grande cuisine centrale et mettre les écoles en liaison froide.

2.3.2.1. *La gestion de la résistance au changement*

Pour contextualiser ce changement, il faut expliquer que les cuisines indépendantes sur chaque site (école primaire, crèche, etc.) étaient devenues nonconformes aux normes sanitaires de l'époque : des locaux inadaptés et des employés peu formés ont fait qu'il a fallu trouver une solution rapidement. C'est donc en même temps que la création de l'intercommunalité, c'est-à-dire le regroupement de plusieurs communes, que les élus ont décidé de créer une grande cuisine centrale qui desservira en liaison froide les différentes écoles.

Cependant, pour ces employés de restauration, qui étaient de vrais cuisiniers puisqu'ils préparaient tout sur place, il a été difficile d'accepter ce changement, car ils pensaient qu'ils allaient être réduits à de la simple remise en température.

C'est dans ce contexte que la personne interrogée est arrivée : la décision était prise, les plans de la nouvelle cuisine centrale quasiment finis. Pour expliquer ce changement auprès des équipes et légitimer ce choix, la direction s'est servie principalement de ce que Weber appelle « le rationnel-légal ». En effet, ils ont expliqué que cette décision ne venait pas d'eux-mêmes mais des services vétérinaires qui imposent des normes de sécurité sanitaire que les anciennes cuisines ne respectaient pas :

« Bien on s'est servi un peu de la réglementation parce que souvent la fermeture n'était pas proposée par nous mais pas la DDPP ou la direction des services vétérinaires ».

Au début de ce processus de changement, les employés ont alors montré leur mécontentement au travers de l'absentéisme :

« Certains peuvent montrer leur désaccord avec l'absentéisme. Et donc cet absentéisme nous a fait réagir ».

En réaction à cela, ce nouveau directeur a décidé d'accompagner au mieux les personnes dans ce changement, en proposant aux chefs de cuisine de venir travailler à la nouvelle cuisine centrale, et en ajoutant de nouvelles missions aux personnes qui allaient rester sur les sites de restauration. Par exemple, une cuisinière allait désormais, en plus du service des plats, avoir un rôle d'accompagnatrice de bébés ou d'enfants. Ils ont donc présenté ce changement comme une évolution positive des postes et des missions. De plus, ils ont largement communiqué sur ce changement, avec par exemple l'affichage des plans dans les salles communes :

« ... on mange tous là et moi j'avais mis dans la salle à manger qui est un peu de cet espace-là, sur le mur j'avais accroché le plan de la nouvelle cuisine centrale, et il y avait des locaux qui y étaient et qu'ils ne connaissaient pas, décartonnage, déboitage, chambres de congélation, cellules de refroidissement, ils savaient pas et donc je leur avais mis ça et je leur avais dit 'bon et bah écoutez, regardez et puis quand vous avez une question n'hésitez pas' et donc petit à petit les langues se déliaient, 'ah monsieur je comprends pas ça' 'eh beh voyez, vous allez être là', je leur expliquais la marche en avant qui n'existait pas chez eux,... »

De plus, certains ont même pu aider à la mise en place du nouveau matériel de cuisine. Tout cela leur a permis de se familiariser avec ces nouveaux locaux, de les intégrer dans ce changement et, par conséquent, de l'accepter plus facilement, et la majorité des personnes y ont trouvé leur compte.

Un autre exemple de changement a été évoqué lors de cet entretien. Il s'agit d'une potentielle installation de friteuses sur certains sites où il y aurait la place suffisante. Là encore, la méthode que ce directeur suit est celle d'un management « participatif », c'est-à-dire de rendre les personnes impliquées dans leur travail en leur expliquant les choix, leur demandant leur vision des choses :

« on peut pas dire aux gens 'faites ça' s'ils savent pas pourquoi, il faut toujours expliquer. »

« j'essaye aussi dans la communication que tout le monde soit un petit peu acteur de ce qu'il fait ».

Cependant, il nuance en faisant la part des choses : il dit que certains aiment et veulent s'impliquer dans leurs missions, tandis que d'autres veulent simplement faire le travail qu'on leur prescrit sans se poser trop de questions (ce qui fait écho avec la théorie de McGregor sur les personnalités X et Y vue en première partie). Il faut donc s'adapter aux personnes à qui on s'adresse.

2.3.2.2. *L'intégration dans l'équipe et la légitimation*

L'arrivée de ce nouveau directeur a donc été associée à un grand changement, et donc était peut-être mal perçue au début. En effet, il explique qu'en plus de ce contexte particulier, les employés avaient des a priori sur les gens « de l'extérieur », c'est-à-dire ceux qui ne sont pas de la fonction publique. De plus, ce directeur, en arrivant, n'avait pas les mêmes codes sociaux, notamment au niveau de son costume. Les employés de restauration l'ont donc stigmatisé comme étant « un homme de bureau » qui ne connaissait pas la cuisine :

« ...ils étaient vraiment dans leur cocon de fonction publique territoriale, ils se connaissaient tous, ils avaient vu que ça. Et donc ils s'imaginaient dans leur imaginaire que les gens de l'extérieur c'étaient des gens avec une notion de chiffre d'affaires »

« ...même leur responsable, directeur-responsable qui était là, quand je suis arrivé il était encore là, lui aussi il avait vu que ça, il avait de l'a priori sur les gens extérieurs. »

Cependant, comme ce directeur a une formation de cuisinier et a travaillé plusieurs années en tant que tel, il connaît bien le monde de la cuisine. Il s'intéressait donc à leurs recettes, leurs méthodes de cuisine, etc. Et il explique qu'un jour, il demanda au chef de cuisine s'il faisait leur cuisson du sucre au petit boulé ou au gros boulé. Pour connaître ces termes de cuisine, il faut être de la profession, donc par ces paroles, le chef de cuisine a alors réalisé que son nouveau directeur avait des connaissances en cuisine et qu'il pouvait en discuter avec lui : les conseils que le directeur lui donnait alors sur la cuisine devenaient donc légitimes, ce qui a changé leur relation au travail :

« ... et cette fameuse anecdote a fait que le chef de cuisine il a dit 'ah mais j'ai en face de moi quelqu'un qui peut avoir le même langage que moi' »

« elles [leurs relations] ont pas changé, elles ont peut-être évoluées dans leur imaginaire »

Un autre élément lui a également permis de mieux se légitimer : c'est sa connaissance des normes d'hygiène, des services vétérinaires et du vocabulaire qui va avec. Cela correspond, selon Weber, à la maîtrise d'un savoir particulier qui le rend important voire indispensable dans cette nouvelle organisation, ce qui lui confère de la légitimité :

« ils ont dû se dire 'ah effectivement on passe aujourd'hui d'un concept de liaison chaude avec un vieux bâtiment qui est plus aux normes, c'est quelqu'un qui parle le langage des services vétérinaires' »

« ils avaient peut-être quelqu'un qui allait les aider aussi dans leur démarche »

« il y avait cette petite légitimité de ma part, qui allait aussi les rassurer »

À cela peut s'ajouter le fait que ce directeur cherche à intégrer le plus possible ses équipes dans les décisions et les choix qui les concernent. En effet, selon lui, la communication est l'élément clé d'un bon fonctionnement dans une organisation, et si elle n'est pas bien gérée, elle peut être source de conflits :

« ...quand il y a la communication qui est mal maîtrisée ça peut engendrer des malentendus, des quiproquos qui peuvent aller loin parfois, dont on ne maîtrise pas ou on ne le sait pas »

Pour ce directeur-là, sa légitimité repose donc sur trois éléments principaux qui sont la connaissance du métier de base (cuisinier), la maîtrise d'un savoir particulier (par rapport aux normes d'hygiène) et la maîtrise de la communication.

2.3.2.3. La « culture d'entreprise » dans le public

Un restaurant qui est en autogestion par et pour la fonction publique ne fonctionne pas de la même manière qu'un restaurant de collectivité concédé à une société de restauration collective. En effet, nous l'avons dit dans la première partie, un restaurant en

auto-gestion n'est pas à but lucratif. De plus, dans la fonction publique, il fonctionne d'une part grâce aux impôts de la commune, et d'autre part grâce aux dotations que l'Etat lui reverse. Cependant, même si les ressources ne sont pas de la même nature qu'une SRC, la gestion des budgets reste identique :

« ...moi pour fonctionner j'ai un budget et là où ça se rapproche entre une SRC et moi, c'est que la SRC a une notion de chiffre d'affaires, de faire de la gestion pour gagner de l'argent, et moi je fais de la gestion pour que mon budget qu'on m'a alloué n'explose pas ».

Une autre différence est notable : ce sont les supérieurs. Dans les systèmes de concession, ce sont des chefs, des directeurs, etc., tandis que l'auto-gestion en service public, ce sont les élus des communes : les maires, les vice-présidents, etc. Ce sont donc des personnes qui ont été élues par la communauté pour leurs idées. De ce fait, à chaque nouveau mandat et à chaque nouveau maire, les budgets alloués et les objectifs définis pour la restauration collective peuvent être changés :

« eux ils ont été élus pour leurs idées et c'est à nous de les mettre en place »

« si l'objectif il est donné et qu'on a les moyens, à moi de mettre en application l'objectif donné »

Par exemple, pour reprendre le cas des friteuses qui vont peut-être être installées dans certains sites, cette nouveauté est souhaitée par le vice-président. Pourtant, même si le directeur du service restauration n'est pas favorable à cette idée, il va tout de même travailler sur la faisabilité de ce projet :

« Moi je suis pas trop favorable parce que des frites en plus on n'en fait pas tous les jours, ça serait beaucoup d'investissements mais après c'est lui le patron, mais c'est moi qui vais lui faire durant l'année 2019 une étude »

Cependant, ce directeur dit avoir tout de même certaines limites. Si un élu venait à lui demander de faire des choses qui ne rentrent pas dans ses valeurs, il n'hésiterait pas à partir :

« puis si vraiment demain on me demande quelque chose qui sort de mes prérogatives... »

« c'est pas mon éthique, je dis stop je m'en vais. ».

Tout au long de l'entretien, une dimension ressortait fréquemment : la politique. En effet, bien qu'elle ne soit pas supposée intervenir dans l'activité d'une cuisine centrale, comme il s'agit d'une intercommunalité, la politique a fatalement un impact sur les choix faits. Comme nous l'avons dit précédemment, la restauration de cette intercommunalité dépend des aides qu'elle reçoit des communes : c'est donc un choix politique de donner plus ou moins de moyens à ce service :

« Imaginez que demain on ait cet objectif politique en disant 'voilà, nous on met les moyens nécessaires pour une nouvelle restauration scolaire' et bah c'est l'objectif et moi je vais faire ce qu'ils vont me dire »

La politique est une dimension très importante à prendre en compte, d'autant plus en période d'élections. En effet, ce directeur nous explique qu'en ce moment, c'est-à-dire un an avant les élections des maires, il faut se faire discret et ne pas se faire remarquer car c'est un service qui peut être utilisé par l'opposition pour pointer du doigt les élus actuels par exemple :

«... l'année prochaine c'est les élections pour les nouveaux maires, donc ça commence un an avant. Un an avant... on ressent déjà les oppositions donc nous on est très vigilant là-dessus parce que l'opposition va se servir de tout, de la restauration collective au ramassage des ordures ménagères, ... alors ils vont se servir de nous pour attaquer la personne en place ».

On peut également noter que ce directeur a plus de liberté dans son activité dans le service public que s'il était dans une SRC. En effet, les élus donnent les objectifs principaux mais ils ne rentrent pas dans le détail de l'activité de restauration :

« la grande ligne ça va être ça, mais dans tout le fonctionnement interne c'est pas l'élu qui va me dire 'bon alors il faut faire ceci, il faut enlever les investissements là' »

Néanmoins, le directeur rebondit en disant que selon lui, la finalité de tout ce travail n'est pas de répondre aux demandes des élus, mais de plaire aux clients :

« Donc moi je pense que le patron dans n'importe où, c'est le consommateur. »

Pour conclure, on ne peut donc pas dire qu'il y ait une culture d'entreprise lorsqu'on est en autogestion dans la fonction publique puisque les élus changent et n'ont pas les mêmes priorités. En effet, l'un préférera peut-être donner plus de budget au développement urbain pour réaliser des travaux plutôt qu'aux restaurants collectifs. Le fonctionnement est donc tout autre que dans une SRC : les élus donnent les objectifs principaux mais ne s'occupent pas de la manière dont ils sont réalisés. La complexité dans le cas présent est donc de défendre alors son budget annuel, alors que les marges sont très faibles, afin d'avoir les moyens d'atteindre tous ces objectifs.

2.3.3. Les points importants à retenir

Dans ces deux entretiens, plusieurs points se rejoignent. Le premier qui est notable est qu'aucune de ces personnes n'a évoqué de stratégies de légitimation : ils n'ont pas ressenti le besoin de montrer leur légitimité à leurs collaborateurs, elle s'est faite naturellement soit grâce à leur savoir-faire ou encore à leurs connaissances. Même dans le deuxième cas étudié où le directeur est arrivé dans un climat de changement déstabilisant, il n'a pas cherché à se légitimer. Sa légitimation s'est faite au fil du temps lorsque son équipe s'est rendue compte d'elle-même qu'il pouvait lui apporter beaucoup de choses, mais ce n'est pas lui qui a cherché à le lui montrer. Nous pouvons donc écarter cette idée que les managers de la restauration collective mettent en place des stratégies afin de se légitimer auprès de leurs collaborateurs.

Ensuite, le deuxième point en commun entre ces deux témoignages est le savoir-faire, la connaissance de la cuisine qu'ils ont tous les deux. Qu'elle soit rendue visible tôt (dans le cas du premier) ou un peu plus tard (dans le cas du second), leurs équipes respectives ont compris qu'ils maîtrisaient la cuisine, ce qui les a légitimés. Leur expérience professionnelle,

ou socialisation professionnelle, leur a donc été très utile lors de leur intégration dans leur équipe.

Une fois cette étape d'intégration franchie, ils ont tous deux adopté un style de management participatif qui a contribué à ce que chacun des employés de restauration se sente impliqué dans son travail. Cela donne du sens à ce qu'ils font, une certaine finalité, un savoir-faire qui est très encourageant pour les équipes. Il en ressort une satisfaction des clients, et donc une valorisation du travail effectué. Tout cela apporte de la légitimité au manager car cela montre que ses méthodes de travail portent leurs fruits.

Il y a encore autre chose qui relie ces deux personnes : leur choix de la restauration collective par rapport à la commerciale s'est fait très tôt et n'était pas un choix par dépit. Cette décision a été motivée principalement par les avantages que propose la restauration collective (un cadre mieux défini, des horaires plus agréables et fixes, etc.), mais également, pour le premier cas, par un dégoût vis-à-vis de la restauration commerciale et de la mentalité de certains de ce milieu.

Enfin, le dernier élément essentiel qui ressort de ces entretiens concerne la culture d'entreprise. Dans le premier cas du chef de cuisine, on a bien vu que celle-ci pouvait avoir un réel impact, positif ou négatif, sur l'activité des restaurateurs de collectivité. En effet, le chef de cuisine nous a expliqué que lorsque les consignes du haut changeaient et ne lui convenaient plus, la qualité du travail fourni s'en trouvait impactée et à l'inverse, dans son nouvel emploi chez Newrest, il est beaucoup plus en accord avec les valeurs et les actions mises en place et le travail fourni est d'une qualité largement supérieure. Cela impacte aussi largement les relations que le chef entretient avec son équipe car lorsqu'il reçoit des ordres avec lesquels il n'est pas d'accord, son équipe le ressent et le travail en pâtit. À l'inverse, lorsque le chef travaille en accord avec lui-même et ses valeurs, l'équipe le ressent aussi et est très confiante envers le chef, et le travail est mieux réalisé.

Chapitre 3 : Les hypothèses retenues

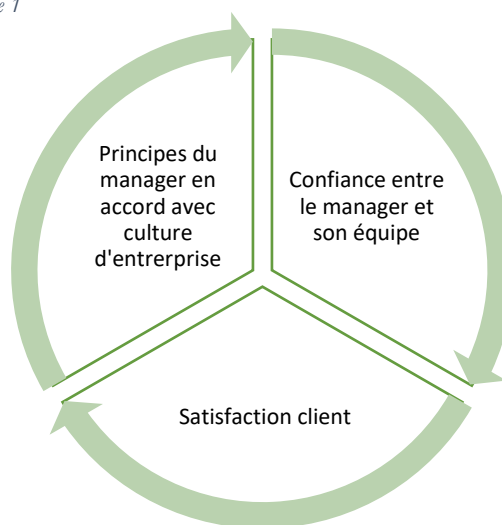
Grâce au travail théorique et empirique qui a été réalisé jusqu'alors, j'ai pu formuler trois hypothèses qui seront déclinées par la suite.

3.1. La culture d'entreprise peut impacter positivement et/ou négativement la légitimité des managers.

Nous l'avons vu, la culture d'entreprise peut largement impacter la légitimité des managers. Mais elle peut avoir deux conséquences : soit elle aide à créer ou à renforcer la légitimité des managers, soit elle crée un conflit d'intérêts entre le manager et la direction de l'entreprise et crée alors un déséquilibre dans l'organisation.

En effet, si les valeurs ou les objectifs dictés par la direction de l'organisation ne sont pas en accord avec les principes du manager, celui-ci va se retrouver dans une situation très complexe : il sera pris entre le devoir qu'il a d'appliquer les consignes qu'on lui donne et ses propres convictions. Il sera alors déstabilisé et incertain de ce qu'il fait. Son équipe va alors le ressentir et n'aura plus foi en son manager. Cela impactera évidemment la prestation de l'équipe, et donc la satisfaction du client. À l'inverse, si les valeurs du manager et de sa direction vont dans la même direction, la confiance de l'équipe et la satisfaction du client seront présentes. On peut schématiser cette hypothèse de cette manière :

Figure E : Schéma explicatif de l'hypothèse 1



Ce schéma nous montre bien qu'il s'agit d'un cycle, d'une chaîne et que s'il manque un maillon, l'organisation ne peut pas fonctionner correctement.

3.2. L'expérience et la socialisation professionnelle sont des éléments primordiaux dans la légitimation des managers.

Dans les deux entretiens qui ont été menés, l'élément le plus évident lorsque nous avons parlé de légitimité fut l'expérience professionnelle. Dans cette mesure, il paraît très difficile d'encadrer une cuisine si l'on ne connaît ce monde, si l'on ne maîtrise pas ce savoir-faire.

Cependant, nous avons aussi vu que dans le cas du directeur du service de restauration de l'intercommunalité, sa légitimité s'est aussi construite sur la maîtrise d'un savoir particulier. En effet, ce directeur a appris à parler « la langue des services vétérinaires » au cours de sa carrière. Il a donc pu, en temps et en heure, utiliser cette compétence et montrer à sa nouvelle équipe qu'il pouvait leur apporter cet aspect qu'ils ne maîtrisaient pas du tout mais qui pourtant est très important à l'heure d'aujourd'hui.

Enfin, dans le cas du chef de cuisine, nous avons vu qu'il avait vécu de mauvaises expériences dans la restauration commerciale (harcèlement moral, mauvaise qualité de produits, etc.) ce qui a fortement motivé son choix pour aller vers la restauration collective. Il est donc arrivé dans ce milieu avec une réelle envie de renouer avec une vraie cuisine traditionnelle, qu'il n'avait pas trouvé en restauration commerciale. Sa motivation et son engagement s'en sont retrouvés encore plus déterminés, ce qui a participé à sa légitimation.

3.3. Un manager qui serait légitime saurait donner du sens au travail de ses collaborateurs en les motivant individuellement et en se montrant rationnel dans ses décisions.

Dans les deux entretiens réalisés, les managers ont tous les deux évoqué l'envie de mener un management participatif auprès de leur équipe, les rendre responsables et impliqués dans leur travail. Ils cherchent à leur transmettre un réel savoir-faire cuisinier, leurs apporter de nouvelles connaissances afin de les rendre fiers de ce qu'ils font, des prestations qu'ils rendent.

Pour cela, il travaille beaucoup sur l'intégration des personnes dans les décisions, dans les changements de l'organisation. La communication est donc primordiale pour être le plus transparent possible avec son équipe afin de créer ou d'entretenir la confiance et d'éviter les conflits qui seraient dus à des malentendus.

L'accompagnement est également un élément essentiel : il faut savoir être à l'écoute de son équipe, être là pour répondre aux questions éventuelles, surtout lorsqu'il s'agit de grands changements concernant directement leurs activités.

Tout cela permet de donner un sens au travail de l'organisation, une finalité qui correspond en fait à la satisfaction du client. Dans la restauration, c'est évidemment le but premier. Lorsque l'équipe sent que son travail atteint son but, cela rend légitime le manager car cela prouve qu'il a les capacités, les connaissances et les compétences de mener ses missions à bien.

Cependant, donner un sens au travail peut également faire appel à la notion de rationalité des choix du manager. Par cela on entend qu'un dirigeant doit savoir expliquer et faire comprendre ses prises de décisions à ses collaborateurs : si les équipes ne trouvent aucun sens aux choix pris « en haut », cela signifie que leur travail prescrit ne fera aucun sens pour eux et par conséquent, celui-ci sera susceptible de différer du travail réel. La rationalité des managers est donc un élément important pour rendre les prises de décisions compréhensives et acceptées par ses équipes.

Conclusion intermédiaire

Tout au long de cette partie, nous avons essayé de comprendre comment les managers d'aujourd'hui se légitiment auprès de leurs collaborateurs. En effet, la légitimité des managers est un élément essentiel au bon fonctionnement d'une organisation. Sans elle, les décisions et les consignes qu'il donne sont sans cesse remises en cause par les employés de restauration, ce qui bloque parfois leur activité.

Dans cette partie, nous avons premièrement étudié le contexte qui nous intéresse pour cette recherche : la restauration collective. Nous avons vu que c'est un monde vaste et complexe, et bien différencié de la restauration commerciale. Il est également très segmenté, notamment par rapport aux modes de gestion qui existent. En effet, les restaurants collectifs peuvent être gérés soit en interne, c'est-à-dire en auto-gestion, soit en externe en faisant appel à une société de restauration collective (ou SRC). Les deux modes de gestion présentent chacun des avantages et des inconvénients, le choix entre les deux se fait donc au cas par cas. Nous sommes également revenus sur les types d'organisation qui sont apparus au cours du temps, et nous avons étudié le rôle des managers dans ces organisations et les problématiques auxquelles ils font face quotidiennement, notamment dans notre société actuelle où l'autorité est très souvent contestée. Pour finir cette première partie, nous avons introduit le terme de légitimité, nous l'avons expliqué et nous avons tenté d'appliquer le modèle de l'analyse stratégique sur les supposées stratégies utilisées par les managers pour se légitimer.

De ces informations nous en avons ressorti une problématique globale qui vise à définir les leviers que les managers peuvent utiliser pour se légitimer auprès de leur équipe. Afin de compléter le travail bibliographique réalisé, j'ai réalisé des entretiens exploratoires auprès de deux managers de la restauration collective, un travaillant dans une SRC et l'autre dans un restaurant auto-géré dans une intercommunalité. Ces deux entretiens m'ont permis de formuler trois hypothèses :

- La culture d'entreprise peut impacter positivement et/ou négativement la légitimité des managers.

- La socialisation professionnelle est un des éléments primordiaux dans la légitimation des managers.
- Pour être légitime en tant que manager, il faut savoir donner du sens au travail en motivant individuellement les collaborateurs et en se montrant rationnel dans ses décisions.

Nous allons désormais voir comment le terrain de recherche s'est construit et par quels moyens nous avons validé ou invalidé ces hypothèses.

*Partie 2 : Structure d'accueil et terrain de
recherche*

Chapitre 1 : Présentation de Newrest Restauration⁹

1.1. Historique

À sa création, en 1996, Newrest encore nommé Catair intervient exclusivement dans le catering aérien. Son siège social est basé à Toulouse avec une cuisine centrale implantée à Blagnac aux abords de l'aéroport. En 2005 Catair devient Newrest avec pour ambition un développement dans différents secteurs de la restauration.

En 2006 ouverture importante pour le groupe d'une unité de catering aérien à Paris Charles de Gaulle. À cette époque, Newrest est déjà présent dans 14 pays et compte plus de 8000 collaborateurs. En 2008 la société développe deux joints venture, l'une avec Saudia Catering en Arabie Saoudite et l'autre avec Wacasco au sultanat d'Oman. Le groupe réalise aussi l'acquisition de LSG Sky Chefs en Espagne.

En 2010 et 2011 de nouvelles joints venture voient le jour, avec la société Canonica en Suisse et UIS en Ouganda. Dans le même temps Newrest acquiert la société Airshop et la Compagnie des Wagons-Lits. L'alimentation dans l'entreprise. En 2012 La société s'implante aux Philippines, en Algérie et en Guinée, elle inaugure aussi le secteur de la restauration des bases vies à Madagascar. Elle compte cinq secteurs d'activités, plus de 23000 collaborateurs dans 46 pays. Au cours de l'année 2013 développement important avec le démarrage des activités pour la SNCF en France, ainsi que de nouvelles ouvertures dans différents pays stratégiques (Afrique du sud, Bahreïn, Émirats Arabes Unis, Martinique, Guadeloupe, Pérou).

L'année qui suivit conforta l'implantation à l'international notamment dans le continent africain avec des ouvertures en Zambie et au Ghana ainsi qu'en Amérique du sud avec des créations de sites au Chili, en Bolivie. Cette année 2014 a aussi été marquée par l'implantation d'unités de restauration sur le site du Bourget à Paris. Dans le même temps, développement de Newrest en Polynésie française avec l'ouverture de trois nouveaux sites. En 2015 Newrest fête son implantation dans 50 pays différents sur quatre secteurs d'activités

⁹ Bellocq, Rémy. *L'alimentation dans l'entreprise*. Mémoire M2 MIRC, Toulouse : Université Toulouse Jean Jaurès, 2018-2019, 187p.

avec 28000 collaborateurs. Un fort développement du secteur aérien est réalisé cette année-là avec des implantations à Edinburgh, Birmingham, Bristol et Exeter (Royaume-Uni), ainsi que dans le secteur ferroviaire avec l'acquisition du marché de restauration à bord des trains au Portugal. L'année 2015 sera également marquée par le rachat de la société Casa Phillips au Costa Rica. À la suite du rachat de la société Apetito et la joint-venture avec le groupe Coralys en 2016, la société ouvre une branche exclusivement dédiée à la restauration collective, Newrest restauration. D'autre part le groupe lance le partenariat Bistro de chef par le chef Michel Sarran, cette collaboration marque le développement de la notoriété de la société Newrest.

À ce jour Newrest a acquis 100% de la société Coralys et développe son implantation en Amérique du Nord avec de nombreuses ouvertures au sein des États Unis.

1.2. Présentation du groupe

Newrest est aujourd'hui présent dans 49 pays dans différents secteurs d'activité :

- catering aérien ;
- catering ferroviaire ;
- restauration collective ;
- concessions retail ;
- prestation de buy on board ;
- bases vies ;
- service support.

Newrest est le seul groupe de restauration à intervenir sur l'ensemble des segments de la restauration et des services associés, le groupe compte plus de 32 000 collaborateurs à travers le monde pour réaliser chaque jour 1 200 000 repas. Le groupe Newrest fête cette année ses 23 ans, créé en 1996 sous le nom de Catair par Olivier Sadran et Jonathan Stent-Torriani, épaulés à ce jour par six directeurs de zones ainsi qu'un comité exécutif constitué de 16 membres. Le groupe se déploie aujourd'hui dans de nombreux pays.

Face à sa croissance importante, le groupe met aussi en avant sa structure financière solide. Newrest est la seule compagnie de catering de taille mondiale sans endettement net.

Le capital est détenu en grande partie par son management à 88.7 % par 340 de ses managers et seulement 11.3 % par des investisseurs financiers. La société a réalisé ce choix stratégique afin de parier sur une évolution à long terme plutôt qu'une rentabilité à court terme.

1.2.1. Implantation en France

En France, la société réalise une moyenne de 219 600 repas par jour par le biais de 345 contrats. Pour fournir cette prestation, Newrest France comptabilise 5200 employés dans les différentes unités de production du pays. Le groupe compte 8 unités de restauration dans notre pays, (Toulouse, Strasbourg, Lyon, Marseille, Paris Orly, Paris Charles de Gaulle, Nice et Paris Le Bourget).

Les secteurs et stratégies adoptés dans le pays sont diverses et la réorganisation des équipes est importante, c'est pour cela que le groupe lance cette année un programme de formation opérationnelle à l'attention de l'ensemble des collaborateurs dans le but d'obtenir une certification ISO 9001:2015.

1.2.2. Implantation à Toulouse

À Toulouse Newrest détient sa première unité de restauration, une cuisine centrale de 2500 mètres carrés datant de 1996, elle fonctionne grâce au travail de 42 collaborateurs qui produisent 3000 repas par jour. La restauration à bord est l'activité principale de l'unité de Toulouse avec des vols européens réguliers et des vols charters (vols commerciaux organisés en dehors des lignes à horaires réguliers). L'unité de production fournit une prestation pour plus de 100 vols par jour au départ de l'aéroport Toulouse Blagnac. Cette cuisine centrale exploite également une activité de restauration collective afin de fournir une prestation de repas livrés sur différents sites de la région toulousaine.

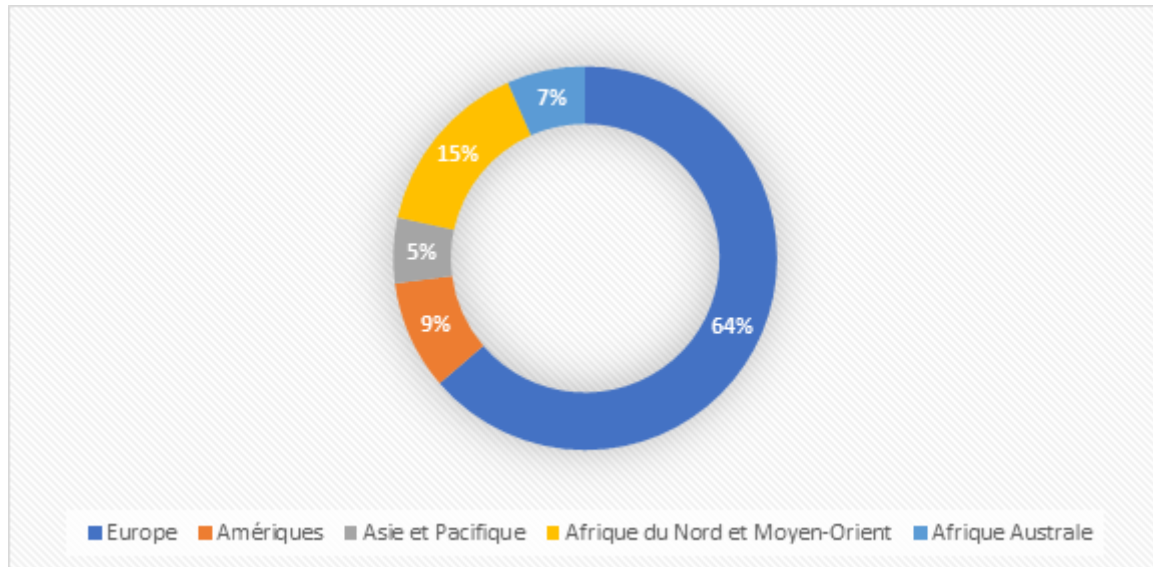
Le secteur toulousain compte à ce jour 30 sites de restauration collective répartis sur la région dans différents domaines :

- le médico social ;
- l'entreprise,
- les armées ;

- les administrations publiques ;
- la restauration commerciale ;
- les écoles.

1.3. Newrest en chiffres

Figure F : Répartition du chiffre d'affaires total par division pour l'exercice 2017/2018¹⁰



À travers ce graphique nous pouvons constater que l'Europe reste le marché principal du groupe avec 64 % du chiffre d'affaires total. Vient ensuite l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient qui englobent quinze pour cent du chiffre d'affaires total. Les trois parts du chiffre d'affaires les plus faibles sont réalisées par l'Amérique, l'Afrique Australe et l'Asie-Pacifique avec respectivement neuf, sept et cinq pour cent du chiffre d'affaires total.

Dans le secteur aérien Newrest est présent dans 35 pays pour un chiffre d'affaires de 584.7 millions d'euros. Le nombre de repas quotidien réalisé est de 328541, avec un total de 9914 employés.

Pour la restauration et les bases vie le groupe réalise un chiffre d'affaires de 443.8 millions d'euros pour un nombre de repas de 788255 par jour. Celui-ci réalisé grâce à 17173 collaborateurs dans 34 pays.

¹⁰ <https://annualreport.newrest>

Dans la branche rail, le chiffre d'affaires s'élève 297.8 millions d'euros réalisé par 3679 collaborateurs. La branche rail est présente dans seulement 7 pays pour un nombre de repas s'élevant à 49000.

Le secteur des concessions réalise 33305 repas quotidiennement dans 18 pays à travers le monde, ces prestations génèrent un chiffre d'affaires de 43.3 millions grâce aux 1234 collaborateurs qui œuvrent dans cette branche.

La société enregistre aujourd'hui un chiffre d'affaires total de 1874.9 millions d'euros sur l'ensemble de son activité pour plus de 1.2 millions de repas servis par jour.

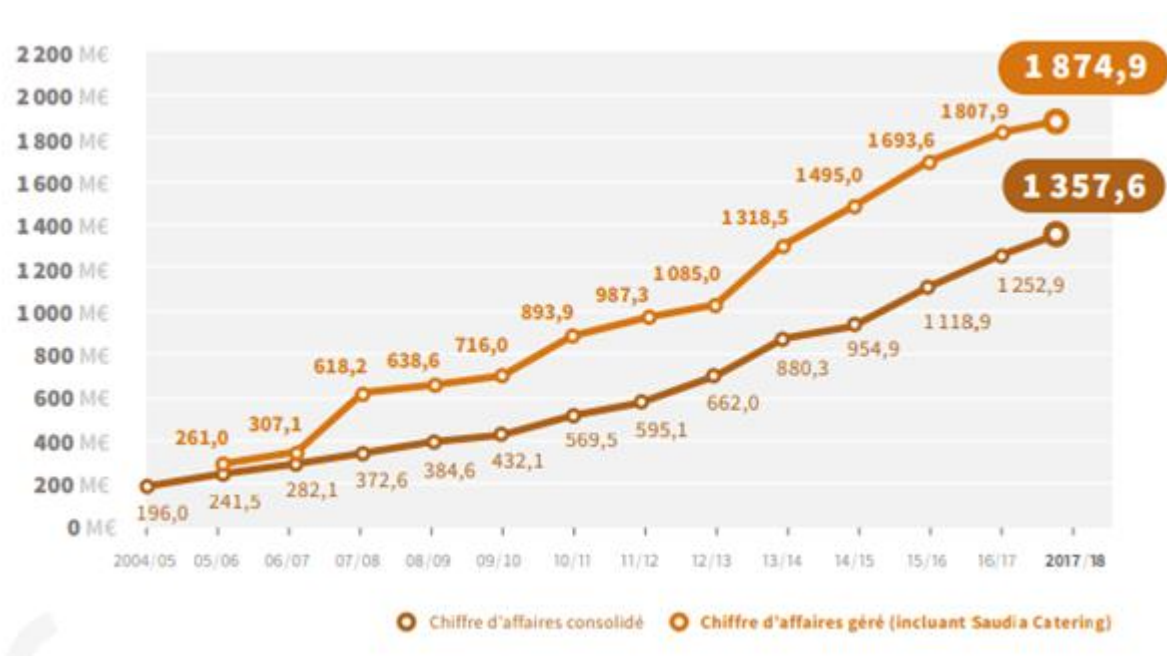
Figure G : Détail du chiffre d'affaires par secteurs d'activité pour l'année 2018



L'année 2018 marque une croissance du chiffre d'affaires de 8.4 % par rapport à l'exercice précédent. Nous voyons donc que le secteur aérien représente l'activité principale de l'entreprise, suivi par la restauration et les bases vies. Le secteur rail vient en troisième

position, et pour terminer le secteur concessions avec un chiffre d'affaires largement plus faible.

Figure H : Évolution du chiffre d'affaires¹¹



Nous pouvons constater une évolution significative du chiffre d'affaires depuis les quinze dernières années.

L'année 2018 marque aussi un fort développement à l'international avec l'ouverture de deux nouveaux sites aux États-Unis et au Canada.

1.4. Axes de développement de l'entreprise

1.4.1. Dans le domaine du digital et des nouvelles technologies

L'année 2018/2019 est marquée par le choix d'un fort développement. Le logiciel interne Winrest a vu son déploiement dans la plupart des unités à travers le monde. Ce logiciel a permis d'harmoniser, de standardiser la prestation à travers les unités et les pays. Il facilite le bon déroulement des opérations et une gestion adaptée à chaque site. Ce logiciel permet entre autres le passage de commandes rapide, une fin de mois comptable facilitée, une aide

¹¹ <https://annualreport.newrest>

à la réalisation des prestations (grammage, quantités, type de produits, fiches techniques, gestion des stocks ...) Le groupe mise aussi sur l'innovation technologique, afin d'automatiser les gestes répétitifs sans valeur ajoutée. En effet, dans les grandes unités de production, un travail à la chaîne répétitif s'est fait ressentir dans les dernières années, entraînant lassitude et turnover. Pour pallier ce problème, Newrest a lancé un plan de robotisation intelligent pour automatiser ses chaînes de production. Les collaborateurs, toujours présents, interviennent sur des tâches à valeur ajoutée requérant des prises d'initiatives, du savoir-faire et de l'adaptabilité. Après un essai concluant au Royaume Uni, tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise, un déploiement à plus grande ampleur doit voir le jour. Cette innovation a permis aux unités de gagner en efficacité et en fiabilité.

Dans le domaine du digital, Newrest avance aussi sur la facilité d'achat pour le client. Dans le secteur ferroviaire, le groupe a développé un système de click and collect (retrait au bar à bord du train) et de click and delivery (service de livraison à la place). Le client peut retrouver l'intégralité de l'offre sur l'application SNCF, TGV et Oui.SNCF (l'application wifi à bord), il pourra ainsi commander, payer et même se faire amener son repas sans même se déplacer, le tout directement en ligne. Dans le secteur restauration d'entreprise, Newrest, comme tout autre entreprise de restauration collective, a développé une application à destination du client. Celle-ci permet entre autres de s'informer sur l'affluence en temps réel, la constitution des menus, de commander son repas en avance afin de le récupérer sans faire face à des contraintes d'attente.

Dans le secteur du transport, Newrest a lancé un vaste programme afin de développer la satisfaction et l'expérience client. Ce programme porte le nom de TRE³ qui signifie Travel Retail Equipment, Entertainment and Experience soit la vente d'équipement, de divertissement et d'expérience dans le domaine du voyage. Ce programme, créé en 2016, est déjà présent sur un grand nombre de vols, il permet au client d'acheter ou de consulter une multitude d'offres que propose Newrest à bord du vol. Le but de ce programme est de développer une offre en constante évolution qui répond aux attentes des clients. Ce programme est vendu directement aux compagnies de transport, qui suite à un potentiel achat, l'implante via le réseau wifi à bord.

1.4.2. Dans le matériel

Cette année un investissement important a été réalisé dans le renouvellement des camions dans le secteur aérien à travers le monde. En effet de nouveaux véhicules équipés des dernières avancées technologiques ont remplacé le matériel obsolète afin de fiabiliser et de sécuriser davantage l'approche des avions.

1.4.3. Dans le développement durable et l'humain

Dans un autre domaine, Newrest continue sa politique de développement durable en accompagnant les populations locales dans le besoin, notamment dans le secteur des bases vies, en privilégiant la création de filières d'approvisionnements locaux.

Dans cet axe de travail, le groupe a créé une charte pour un réseau de producteurs. Cette charte « La ferme Coralys », a pour but de promouvoir les circuits courts, soutenir l'économie locale, diminuer l'impact carbone lié au transport, et participer à une éducation gustative. L'idée fondatrice était de construire des réseaux d'approvisionnements proches du client.

À ce jour, deux réseaux existent :

- la ferme des Pommereaux dans la région parisienne qui approvisionne une quarantaine d'établissements ;
- la ferme de Ressins dans le Roannais qui approvisionne environ cinquante établissements.

En 2019, l'objectif est d'ouvrir trois nouveaux réseaux, en Haute Loire, en Drôme et dans le Var.

Le groupe développe aussi son plan de formation avec la croissance du graduate program international, 100 jeunes talents à travers le monde se sont vus proposer un contrat d'un an, afin d'acquérir un maximum de compétences avant l'entrée dans le groupe. Ils sont accompagnés par des managers sur des métiers opérationnels, afin d'évoluer rapidement vers des postes de management.

1.4.4. Dans son image

Afin de développer et consolider sa notoriété et son image Newrest développe aussi ses partenariats avec les grands chefs. D'une part avec Jean Michel Lorain, chef deux étoiles en Bourgogne, partenaire du groupe, qui signe les cartes pour les compagnies aériennes, et conçoit la carte de la table du club Charles de Gaulle. Son travail a permis de faire de cette table une table d'exception. D'autre part avec le chef Michel Sarran, chef deux étoiles toulousain, qui accompagne Newrest dans la réalisation des offres TGV SNCF. Il conçoit et signe trois fois par an une carte qui varie du sandwich au plat chaud.

1.4.5. Dans le domaine de l'hygiène

Sur le sujet de l'hygiène, Newrest en fait aussi un fort point de développement, le but étant de développer la certification dans les différents pays et dans les différents secteurs d'activités.

Figure I : Certification QHSE au niveau du groupe¹²



À ce jour la certification ISO 9001 est la plus développée, déjà 33 pays certifiés. L'entreprise souhaite augmenter le nombre de sites certifiés et développer la certification dans les différents secteurs d'activités. Une certification d'hygiène permet à la fois de valider un travail, des savoir-faire et à la fois de développer son image face à son client.

Dans ce chapitre nous avons pu analyser le développement de la société Newrest depuis sa création. Nous avons ensuite analysé les chiffres clés de l'entreprise à l'international, en France et à l'étranger. Pour terminer nous avons étudié les axes majeurs de développement de la société Newrest, entreprise récente et tournée vers l'avenir.

¹² <https://annualreport.newrest>

Chapitre 2 : Description du stage et terrain de recherche

2.1. Présentation du stage et des missions

Afin de mieux identifier le lien entre ce mémoire et le stage que j'ai réalisé au sein de l'entreprise Newrest Restauration, je vais, dans cette partie, décrire les différentes missions qui m'ont été confiées. Tout d'abord, le poste que j'ai occupé durant mon stage était celui d'assistante chef de secteur. J'ai donc eu l'occasion de travailler avec tous les chefs de secteur et ainsi de voir la majorité des sites, et donc d'avoir une vision assez globale de l'activité sur la région.

2.1.1. Les ouvertures et réouverture des sites

Une des premières missions auxquelles j'ai participé fut l'ouverture de quatre restaurants d'entreprise simultanément en juin. Ce sont les restaurants de l'entreprise Tisséo : il y a le siège à Mesplé, puis 3 dépôts de bus (Langlade, Atlanta et Colomiers). J'étais principalement basée sur le siège Mesplé et sur le dépôt de Langlade, mais j'ai tout de même eu l'occasion d'aller sur les autres sites de temps à autre et donc d'observer tous les modes de fonctionnement.

J'ai donc eu l'occasion d'assister le chef de secteur sur toutes les problématiques d'une ouverture de site : la relation client, l'aspect financier, l'aspect administratif, l'organisation générale de l'ouverture, et bien-sûr la gestion du personnel.

Concernant les équipes qui ont été mises en place, elles comprenaient :

- des personnes spécialement recrutées pour ces sites ;
- des personnes de Newrest reclassées sur ces sites ;
- des personnes reprises de l'ancien exploitant des sites.

La diversité des profils m'a donc permis d'observer les différentes dynamiques au sein d'une équipe de travail selon l'origine du recrutement des employés. Nous verrons par la suite qu'une même configuration d'équipe peut aboutir à des résultats différents selon le profil du chef gérant et/ou des collaborateurs.

J'ai également eu à travailler sur la réouverture d'un restaurant en sortie de confinement. C'est un restaurant d'entreprise qui avait été fermé pendant 2 mois et qui, en temps normal, fonctionnait sur un système de self classique. Pour la réouverture, le client a souhaité mettre en place un système de vente à emporter : il a donc fallu revoir toute la prestation, revoir l'organisation, la production, le système de distribution, de prise de commande, mais également la facturation du client, notamment sur les frais fixes. Cette expérience fut très enrichissante d'un point de vue technique et managérial. En effet, j'ai pu accompagner le chef gérant sur tous les aspects et trouver des solutions aux problématiques avec lui.

Ces expériences m'ont donc permis de passer beaucoup de temps sur le terrain, au sein des équipes et donc de réaliser mon terrain d'observation en analysant les comportements et les réactions des individus, que ce soit au sein de l'équipe ou encore les relations avec la hiérarchie.

2.1.2. Gestion administrative et financière avec les CDS (chefs de secteur)

En parallèle de mes missions sur le terrain, j'ai pu analyser les résultats financiers de tous les sites du secteur Sud-Ouest et donc mieux comprendre les problématiques des chefs gérants quant à leur budget et leurs objectifs financiers. J'ai pu également me rendre compte que chaque site avait ses particularités, tant au niveau de la prestation qu'au niveau du fonctionnement, des attentes, des types de convives et du client, ce qui influe nécessairement sur la gestion financière. Par exemple, sur un site qui encaissait de l'argent liquide, des écarts importants ont été constatés : il a donc fallu mettre en place des outils pour aider les chefs à avoir un suivi plus régulier de leurs entrées et sorties d'espèces.

2.1.3. La formation et accompagnement des chefs gérants

Suite aux ouvertures des sites, j'ai donc eu pour mission d'aider les nouveaux collaborateurs Newrest à se familiariser avec les outils de gestion internes (logiciel Winrest, tableau de fin de mois, etc.), d'autant plus que le logiciel interne a évolué durant mon stage. Il a donc fallu former les nouveaux comme les anciens chefs de site et les accompagner chaque

jour. Encore une fois, cela m'a permis d'être beaucoup au contact des équipes et donc de m'intégrer plus rapidement.

J'ai donc pu analyser les différents profils de chef gérant et sélectionner ceux qui me semblaient les plus intéressants pour réaliser mon terrain de recherche.

2.2. Les méthodes de recherches retenues

Comme vu lors du mémoire de première année, il est plus intéressant dans notre cas de figure de se concentrer sur la méthode qualitative avec des entretiens individuels semi-directifs, couplée à une observation de terrain. Ces deux méthodes seront décrites dans cette sous-partie, et les résultats seront expliqués dans la partie 3 de ce mémoire.

2.2.1. Les entretiens individuels

Grâce à mon stage, j'ai pu réaliser 5 entretiens individuels. J'ai sélectionné les profils que je souhaitais interroger selon leur poste, le type de gestion de la restauration, leur parcours professionnel, la taille de leur équipe et leur ancienneté. J'ai donc réussi à obtenir une population d'étude assez diversifiée. Vous trouverez ci-dessous un descriptif des caractéristiques de chaque personne interrogée.

L'objectif de ces entretiens était de récolter des informations sur leur vision du management en restauration collective, de comprendre comment, selon eux, un manager peut se rendre légitime auprès de son équipe et à l'inverse, quelles sont les erreurs qui auraient l'effet inverse. L'objectif était donc de mettre en lumière les différents leviers que ces managers ont pu utiliser tout au long de leur carrière pour "justifier" leur place de chef auprès de leurs équipes.

Nous verrons par la suite que bien qu'il y ait des points communs entre eux, chaque chef a tout de même développé sa propre vision du "bon manager" selon ses expériences dans la restauration.

Néanmoins, cette technique de recherche a certaines limites, comme le fait que les personnes interrogées cherchent souvent à répondre "au plus juste". Même s'il n'y a pas de

bonnes ou mauvaises réponses, il est inévitable qu'ils modifient quelques propos ou encore qu'ils enjolivent parfois la réalité. C'est pour contrer ce phénomène que j'ai également réalisé une observation continue sur le terrain durant laquelle j'ai étudié les comportements et les réactions des personnes de l'équipe.

2.2.2. L'observation

Comme expliqué précédemment, cette étude d'observation est présente pour compléter, réajuster et comparer les informations des entretiens individuels réalisés auprès des chefs par rapport aux attitudes que j'ai pu percevoir sur le terrain d'un point de vue extérieur.

Elle a été réalisée lors de mes nombreux passages sur les différents sites décrits dans la sous-partie suivante. Il se peut que cette observation vienne simplement confirmer les dires du chef, tout comme elle est susceptible d'ajouter quelques précisions à ceux-ci ou encore de révéler des écarts significatifs avec la réalité. Les sites où j'ai réalisé le terrain d'observation sont donc les mêmes que ceux des chefs que j'ai interrogés lors des entretiens

2.3. Les sites d'accueil Newrest

Bien que j'ai eu l'occasion d'aller sur la majorité des sites Newrest de la région, mon échantillon se constitue de 6 sites principaux qui sont ici décrits. Bien qu'ils ne soient pas représentatifs de tous les sites de restauration collective, ils ont chacun leur particularité que ce soit leur mode de gestion (concession à Newrest ou bien autogestion), leur secteur d'activité (scolaire, médico-social, entreprise ou encore l'armée) ou bien leur prestations (horaires d'ouverture, types de prestations, etc.).

2.3.1. Le Creps de Toulouse

Le Creps est un contrat de concession que Newrest a gagné en 2017. C'est un des sites les plus complexes, ce qui s'explique de part son panel de prestations, ses horaires d'ouvertures ou encore les convives qui viennent manger. En effet, c'est un site qui accueille de jeunes sportifs de haut niveau qui sont en internat : la restauration doit donc assurer 4 repas par jour (petit-déjeuner, déjeuner, goûter et dîner) tout en garantissant un équilibre

alimentaire irréprochable. Le système de restauration est un self classique avec une partie salad'bar et dessert'bar en libre-service.

En parallèle, c'est également un site qui accueille des groupes extérieurs et qui propose des prestations particulières de tous niveaux, allant de la simple pause-café au buffet haut de gamme. L'organisation est donc primordiale sur ce type de site, tant au niveau managérial qu'administratif.

L'équipe sur place se compose de 9 personnes, dont 6 sont des agents Newrest et 3 sont des intérimaires. La personne qui a été interrogée est le Chef de cuisine de ce site, qui a été recruté il y a environ 1 an. Il avait commencé sur ce site en tant qu'intérimaire cuisinier puis a donc évolué en chef de cuisine. Cette évolution est donc très intéressante à étudier car c'est un des cas de figures où le processus de légitimation peut être complexe.

2.3.2. Tisséo Mesplé et Tisséo Langlade

Ces trois sites Tisséo sont assez similaires : ils ont tous ouvert le 2 juin 2020 et sont dans le segment de la restauration d'entreprise. Ils sont ouverts tous les midis, du lundi au vendredi et l'amplitude horaire du service est de 10h30 à 14h30. Elle est particulièrement élevée du fait de sa clientèle. En effet, les personnes qui viennent s'y restaurer sont des chauffeurs de bus, des contrôleurs, des techniciens, etc. Ils ont donc des horaires de pauses parfois décalées ce qui impacte la prestation.

Cette dernière se compose d'entrées et de desserts dressés individuellement et d'un salad'bar. Le point chaud propose 2 choix de viandes ou poisson, un légume et un féculent et une grillade quotidienne. Un concept a été développé spécialement pour ces restaurants : ce sont des plats du jour avec une thématique changeante qui peut être liée à un pays, un régime particulier (ex : végétarien), une présentation particulière ou encore une saison.

Concernant la composition des équipes, le nombre de collaborateurs s'adapte au nombre de couverts de chaque site. Ci-dessous un tableau récapitulatif.

Tableau 6 : Récapitulatif du nombre de couverts et d'employés sur les sites Tisséo

	Nombre de couverts/jour	Chef gérant cuisinant	Cuisinier	EDR	Plongeur
Tisséo Mesplé	150-180	1	1	1	1
Tisséo Langlade	100-120	1	0	1	1

Sur chaque site, les personnes qui ont participé à cette étude sont les chefs gérants. Dans le cas du Tisséo Mesplé, c'est un nouvel agent Newrest qui a été recruté spécialement pour ce site. Pour Tisséo Langlade, c'est un chef qui était déjà en place sur un autre restaurant Newrest et qui a été positionné sur ce nouveau site. Ces parcours ont été très intéressants à interroger et à observer car ils représentent chacun un cas de figure différent d'une arrivée dans une nouvelle équipe.

2.3.3. Clinique Médipôle

La clinique Médipôle est un site qui n'appartient pas à Newrest. En effet, c'est la clinique qui gère elle-même sa restauration : c'est un système d'autogestion. Néanmoins, Newrest a un contrat d'assistance technique chez eux et met à disposition sa mercuriale de fournisseurs pour faciliter leurs approvisionnements et réalise un suivi via un chef de secteur. Les 17 personnes qui y travaillent ne sont donc pas des agents Newrest. Cependant, le chef gérant a tout de même accepté de répondre à mes questions.

Ce restaurant est donc dans le segment du médico-social : il fournit le repas du personnel et des accompagnants dans un self, ainsi qu'un coin snack dans les étages de la clinique. Il gère également la nourriture des patients sous forme de plateaux repas.

2.3.4. DGA TA Balma

Ce restaurant est basé à la Direction Générale de l'Armement - Techniques Aéronautiques à Balma. C'est une concession à Newrest qui a ouvert en 2017. Ils y servent des repas tous les midis du lundi au vendredi et proposent d'autres prestations annexes comme des repas privés, des pauses cafés ou des cocktails.

L'équipe se compose d'un chef gérant cuisinant, d'un cuisinier et de 3 EDR. Le chef gérant que j'ai interrogé est en place sur ce site depuis plus d'un an. Avant, il était chef gérant

sur un autre site Newrest mais il a été positionné sur celui-ci car ils avaient besoin de le stabiliser. En effet, plusieurs chefs se sont succédés sur ce site mais aucun n'a réellement réussi à répondre aux problématiques présentes. A son arrivée, ce chef a donc trouvé un restaurant avec beaucoup de choses à revoir, tant au niveau du personnel, de la gestion ou encore des prestations.

Nous avons donc vu, dans ce deuxième chapitre, une présentation générale de mon stage, de mes missions et des sites sur lesquels j'ai eu l'occasion d'aller régulièrement. Nous pouvons donc nous rendre compte de la diversité des restaurants, de la spécificité de chacun et parfois de leur complexité. Ce panel de sites m'a donc permis de découvrir tous les segments de la restauration collective, qu'elle soit dans le scolaire, dans l'entreprise, dans le médico-social ou encore dans l'armée; mais aussi les différents modes de gestion (concession ou autogestion). Bien que cet échantillon compte plusieurs profils, il faut préciser qu'il n'est pas représentatif de toute la restauration collective.

Chapitre 3 : Construction des outils de recherche

Dans cette partie, nous verrons comment les outils de recherche ont été construits et pensés, que ce soit pour les entretiens semi-directifs ou bien l'observation.

3.1. La grille d'entretien

La grille d'entretien a été construite selon 3 grands axes qui correspondent à mes hypothèses définies en première partie, à savoir :

- l'impact de la culture de l'entreprise ;
- le rôle de l'expérience et de la socialisation professionnelle ;
- le fait de donner du sens au travail et la motivation des collaborateurs.

Ces trois grands axes ont chacun découlé sur deux sous-thèmes, qui m'ont permis de construire des questions ciblées et pertinentes pour répondre à la problématique posée. Ces questions respectent les règles d'un entretien semi-directif, c'est-à-dire que ce sont des questions ouvertes qui permettent à la personne de répondre largement et de développer ses arguments.

Tableau 7 : Guide d'entretien de l'étude qualitative

Hypothèses et grands thèmes	Sous-thèmes	Questions	Relances
Présentation de la personne	Formations et carrière	Quel a été votre parcours post-bac ? Quel est votre parcours professionnel ? Quand et comment êtes-vous rentré(e) dans la restauration collective ? Quels postes avez-vous occupés ? Depuis quand êtes-vous à votre poste actuel ?	Pourquoi avez-vous choisi la restauration collective ? Qu'est ce qui vous a motivé pour ce poste ?
H1 : La culture d'entreprise peut impacter positivement et/ou négativement la légitimité des managers.	Impact Positif	Quelles-sont selon vous les valeurs véhiculées par votre entreprise ? Les retrouvez-vous sur le terrain ? Etes-vous en accord avec celles-ci ? Pourquoi ?	Pensez-vous qu'elles impactent votre travail et/ou votre style managérial ?
	Impact Négatif	Avez-vous déjà été en désaccord avec les directives de vos supérieurs ? Vous a-t-on déjà demandé d'agir contre vos convictions personnelles ? Comment avez-vous réagi ?	Pourquoi refusez-vous ces consignes ?
H2 : L'expérience et la socialisation professionnelle sont des éléments primordiaux dans la légitimation des managers.	L'arrivée au sein de l'équipe	Comment s'est déroulée votre arrivée au sein de votre équipe ? Qu'elle a été votre approche ? Comment se sont déroulées les premières semaines ? Comment vous êtes-vous intégré(e) ?	Avez-vous rencontré des difficultés à vous intégrer à cette équipe ? Pourquoi selon vous ?
	La légitimation	Comment définiriez-vous la légitimité ? Vous sentez-vous légitime à votre poste ? Pourquoi ? Comment l'expliquez-vous ? Quels sont les moyens qu'un manager a pour se rendre légitime selon vous ?	Qu'est ce qui vous rend légitime auprès de votre équipe selon vous ?
H3 : Un manager qui serait légitime saurait donner du sens au travail de ses collaborateurs en les motivant individuellement et en se montrant rationnel dans ses décisions.	La motivation des employés	Sentez-vous vos équipes motivées/impliquées dans leur travail ? Pourquoi ? Que faites-vous pour les motiver quotidiennement ? Fixez-vous des objectifs collectifs ou bien individuels ?	Gérez-vous votre équipe au « cas par cas » ou bien de manière plus globale/collective ? Avez-vous les mêmes attentes pour chaque personne ?
	Les décisions	Comment prenez-vous les décisions liées à la gestion du site ? Expliquez-vous vos décisions à votre équipe ? Pensez-vous quelles soient toutes comprises et acceptées par tous ? Pourquoi selon vous ?	Avez-vous déjà été confronté(e) à une incompréhension voire un refus d'une de vos décisions par votre équipe ? Pourriez-vous m'expliquer ce qu'il s'est passé et pourquoi selon vous ?

Il est également important de prévoir des relances au cas où l'interviewé ne comprenne pas bien la question où qu'il réponde à côté. Lors de l'entretien, il faut savoir trouver un équilibre entre niveau de complicité et professionnalisme, mais aussi entre laisser la personne interrogée s'exprimer et veiller à ce qu'elle ne s'éloigne pas trop du sujet. L'interviewer doit se montrer empathique, il doit connaître et maîtriser sa grille de questions et savoir rebondir en fonction des réponses de son interlocuteur. Il doit surtout savoir instaurer un sentiment de confiance chez la personne interrogée pour que celle-ci puisse livrer son avis, son point de vue sur le sujet.

3.2. La grille d'observation

Concernant la grille d'observation, celle-ci a été construite de manière à analyser les éventuels écarts entre les informations dites lors de l'entretien et la réalité observée sur le terrain au quotidien. Elle est donc spécifique à chaque site et a été créée après que les entretiens aient eu lieu. Elle reprend les grands points que les interviewés ont mentionnés pour expliquer leur légitimité ou encore pour expliquer les bons ou mauvais comportements d'un manager selon eux. Ci-dessous un exemple de grille d'observation (celle-ci est fictive et ne correspond à aucun des sites concernés).

Tableau 8 : Exemple de grille d'observation

Comportements/actions prescrits par le manager	Comportements réels observés sur le terrain	Constat de l'écart ou non	Remarques
Participer aux tâches quotidiennement	Chef souvent dans son bureau, participation à la production 1 à 2 fois par semaine	Chef rarement avec les équipes pour les aider, mais celles-ci ne viennent pas particulièrement le solliciter.	Le Chef a une grosse partie administrative à effectuer dans son bureau, il n'a pas le temps d'aller tous les jours en production. Néanmoins, il est présent pour répondre aux questions de ses équipes si nécessaire.
Impliquer ses équipes dans les décisions	Réunion toutes les 2 semaines avec les collaborateurs pour parler des problématiques rencontrées et des solutions.	Avis des collaborateurs importants pour le Chef, explication de sa propre vision des choses et débat des meilleures solutions possibles avec tout le monde.	Les équipes sont impliquées dans les décisions et sont force de propositions. Le dialogue se fait bien et chacun peut s'exprimer librement.
Ecouter les besoins de ses équipes	Chef disponible pour écouter les demandes, mais parfois impossible à réaliser	Le Chef est à l'écoute mais pas toujours possible de répondre positivement aux demandes (CP, jour de repos, etc.)	Le Chef fait de son mieux pour arranger tout le monde mais il y a des contraintes organisationnelles qu'il ne peut pas changer, mais il prend le temps d'expliquer si "non".

Cet exemple nous permet donc de voir que la grille d'observation est directement liée aux comportements que le Chef a décrits comme "bon" ou "pas bon" lors de son entretien. Dans le cas présent, on voit que le premier point "participer aux tâches quotidiennes" n'est pas toujours appliqué quotidiennement du fait de la charge de travail administrative du Chef. Néanmoins, les deux autres grands axes, à savoir "impliquer ses équipes" et "écouter des équipes" sont, eux, respectés donc l'activité quotidienne.

Cette grille reste cependant assez subjective : ce sont des informations que j'ai observées mais sans en avoir discuté avec les personnes concernées. De plus, même si j'ai eu l'occasion de passer beaucoup de temps sur les sites, je n'ai pas pu y être à 100% tous les jours de la semaine. Ces informations ne représentent donc pas nécessairement le quotidien réel des équipes et sont uniquement un complément des entretiens individuels.

Conclusion intermédiaire

Dans cette seconde partie, nous avons donc vu que Newrest est une grande entreprise internationale présente dans de nombreux pays, qui représente plus de 1 800 millions d'euros pour 1.2 millions de repas servis par jour dans l'ensemble de ses secteurs d'activité.

C'est donc cette entreprise qui m'a permis de réaliser mon stage avec des missions très intéressantes et diversifiées, de même qu'elle m'a permis de mener mon terrain de recherche avec des profils de Chef et des types de sites très variés.

Dans ma démarche de recherche, j'ai donc dans un premier temps défini les sites et les profils qui me semblaient pertinents d'étudier en fonction du type de site (contrat de concession ou autogestion, type de convives, taille de l'équipe, etc.) et du profil du Chef (moyen et période de recrutement, expérience professionnelle, ambiance au sein de l'équipe, etc.). J'ai ensuite construit les outils de recherche pour l'étude qualitative, à savoir une grille de questions pour les entretiens individuels semi-directifs ainsi qu'une grille d'observation spécifique à chaque Chef selon les informations dites lors de l'entretien.

Après avoir présenté la structure d'accueil et les moyens mis en œuvre pour répondre à la problématique, nous pouvons donc analyser les informations récoltées sur le terrain dans la troisième et dernière partie.

*Partie 3 : Résultats et analyse du terrain de
recherche*

Chapitre 1 : Les entretiens individuels et l'observation

Dans ce chapitre, nous allons donc analyser les entretiens et les phases d'observation afin de mettre en avant les points importants de chaque échange. Nous verrons qu'il y a évidemment des similitudes dans leurs discours, mais également des façons de voir les choses et des opinions propres à chacun.

Pour recontextualiser, voici un tableau qui reprend les informations personnelles de chaque personne interrogée.

Tableau 9 : Récapitulatif des profils des personnes questionnées

	Entretien n°	1	2	3	4	5
Informations générales	Poste actuel	Chef de cuisine	Chef Gérant cuisinant	Chef Gérant cuisinant	Responsable de restauration	Chef Gérant cuisinant
	Age (approximation)	30	50	40	50	40
	Etudes	BEP Hôtellerie et Restauration	CAP Cuisine	Lycée hôtelier, BEP non fini	CAP/BEP cuisine, Bac pro, BTH	CAP/BEP, formation pâtisserie, chocolaterie et confiserie
Parcours pro en restauration	Expérience restauration traditionnelle ?	Oui, tous types (gastronomique, brasserie, fast food, etc.)	Oui, saisonnier en Corse et propriétaire d'une auberge	Oui, ouverture de restaurant, gestion du restaurant familial	Oui, événementiel	Oui, dans le luxe
	Restauration dans autogestion ?	Non	Oui, restauration d'entreprise	Oui, secteur médico-social	Oui, secteur Médico-social	Non
	Autre SRC ?	Accent du Sud-Ouest	Accent du Sud-Ouest	Non	Sodexo	Sodexo, Compass, Api Restauration
Poste actuel	Ancienneté chez Newrest	2 mois	3 ans	2 mois	6 mois	3 ans
	Type de restauration	Scolaire	Entreprise	Entreprise	Médico-social	Armée
	Type de gestion	Concession	Concession	Concession	Autogestion	Concession
	Equipe	9 personnes (3 EDR, 2 plongeurs, 2 cuisiniers, 1 chef de cuisine et 1 chef gérant)	3 personnes (1 EDR, 1 plongeur à mi-temps et 1 chef gérant cuisinant)	4 personnes (1 EDR, 1 plongeur, 1 cuisinier et 1 chef gérant cuisinant)	17 personnes (pas de détail)	5 personnes (3 EDR, 1 cuisinier, 1 chef gérant cuisinant)

1.1. Analyse des entretiens

1.1.1. Entretien n°1 (Annexe E)

Ce jeune Chef de cuisine a travaillé dans beaucoup de structures différentes, que ce soit en restauration traditionnelle ou collective. Il a donc partagé ses opinions et ses idées en fonction des expériences qu'il a pu vivre ou observer au sein des équipes. Il y a 4 grands points, que nous développerons par la suite, qui sont ressortis de cet entretien : l'importance de l'expérience professionnelle, les outils pour fédérer une équipe, la notion de "juste" travail et la question de savoir si la légitimité vient de soi ou bien des autres.

1.1.1.1. L'expérience professionnelle est primordiale

Un des premiers points qu'il me paraît intéressant de souligner, c'est qu'il marque bien la différence entre compétences et qualifications. En effet, selon lui, une compétence est en fait une qualification, une connaissance valorisée par l'expérience professionnelle :

"Qualification, pour moi c'est un diplôme, c'est quelque chose que tu as validé comme quelque chose que tu sais faire. Qualité validée par un papier, par des études et tout ça. Une compétence c'est à la fois un mélange d'expériences et de connaissances que tu as accumulées de par les études etc. que tu mets en pratique tout ça, c'est les deux à la fois. En fait c'est comme entre le savoir et la connaissance, t'as beau savoir quelque chose mais le connaître c'est différent. "

Dans ce discours, on comprend bien l'importance pour lui d'avoir une expérience professionnelle. En effet, un diplôme qui ne ferait que valider une qualification ne serait donc pas suffisant pour avoir de réelles compétences, et donc forger sa légitimité.

De même, l'opinion de ce Chef de cuisine est que pour travailler en cuisine, la pratique est bien plus importante que la théorie, c'est-à-dire qu'il n'est pas indispensable d'avoir des diplômes ou d'avoir suivi des formations de cuisine pour y travailler :

"J'étais pris en Bac mais j'avais pas envie d'y aller parce que pour moi la cuisine ça s'apprend sur le terrain et pas avec des bouquins quoi, c'est mon avis."

Pour ce Chef, il ne fait nul doute que l'expérience en cuisine constitue la majeure partie de la légitimité.

Un autre point qui vient confirmer ces dires, c'est lorsqu'il parle des managers de l'ancienne époque. En effet, il dit :

“[...] à une autre époque on devenait manager parce qu'on restait très longtemps dans une entreprise et du coup ça devenait légitime de prendre le poste. [...] Maintenant, on forme les managers parce qu'on n'a plus le temps”

Ici, on voit bien que selon lui, il y a une forme de corrélation entre l'expérience et/ou l'ancienneté de quelqu'un et sa légitimité pour être à un poste de direction : les deux seraient donc liés et presque indissociables, ce qui signifie qu'un manager qui arrive dans une entreprise sans véritablement d'ancienneté ou de connaissance parfaite du terrain, aurait beaucoup plus de difficultés pour être légitime auprès de son équipe.

Pour finir sur ce point, le Chef apporte une dernière précision en disant que dans le management, ce n'est pas la gestion administrative ou financière qui pose problème pour quelqu'un sans expérience de terrain, c'est principalement l'Humain qui est compliqué :

“Je pense que le management c'est quelque chose qui s'apprend sur le long terme. [...] tu sors de l'école et boum t'es manager, tu sauras [...] tout ce côté administratif. Pour ce qui est de l'humain, là c'est très compliqué.”

Ce qu'il faut retenir ici, c'est que pour ce Chef, la légitimité vient principalement de l'ancienneté et du savoir-faire de la personne acquis sur le terrain, c'est-à-dire en cuisine, et que les qualifications, même validées par des diplômes, ont en réalité peu de valeur sans une expérience professionnelle. De plus, la partie la plus complexe du management est la gestion de l'Humain, et c'est en ça que l'expérience professionnelle est la plus indispensable.

1.1.1.2. Comment fédérer une équipe

Pour ce Chef, l'esprit d'équipe, la bonne entente et la bonne ambiance sont des impératifs pour être bien dans son travail :

“Je choisis surtout l'ambiance générale. Moi j'aime bien... Pour moi une équipe c'est une famille, chacun à sa place, chacun a ses qualités et ses faiblesses, il faut consolider tout ça.”

Il est donc évident qu'il faut placer l'humain en premier, être attentif, bienveillant, à l'écoute de ses collaborateurs pour pouvoir fédérer, motiver une équipe. C'est d'ailleurs une idée qui est confirmée dans les propos suivants :

“[...] tu mets de la musique, tu fais semblant d'être de bonne humeur alors qu'en fait c'est pas le cas, c'est pas grand-chose mais la bonne humeur ça se transmet, même si elle est fausse. Tu vois un sourire, une pensée pour les autres genres “tiens je t'ai mis ça comme ça”... Même si toi-même t'as pas envie d'aller bosser, t'es pas dans le truc etc. en donnant, tu vas recevoir, et ça crée comme ça un circuit.”

On comprend bien que le rôle du manager est de veiller au bien-être de ses collaborateurs, quitte à faire passer leurs besoins avec les siens.

Pour fédérer une équipe, il est également important d'avoir un objectif commun, de rassembler tout le monde autour de la même cause pour pouvoir faire avancer tout le monde dans le même sens :

“C'est assez simple en fait, du moment qu'on marche tous dans le même sens ... [...] je vois qu'on est tous là pour faire un travail global et avancer dans ce sens-là, et ça tout le monde le voit et le sens.”

“[...] l'objectif commun, il est toujours le même : passer le service le mieux possible, faire du mieux qu'on peut et veiller les uns sur les autres.”

Néanmoins, bien que tout le monde soit impliqué dans le même but commun, il est tout de même important de faire du cas par cas :

“[...] c'est du cas par cas pour que ça fonctionne dans un collectif [...] tu fais du cas par cas pour valoriser certaines compétences et absorber avec les compétences des autres le manque de compétences d'autres, pour créer une cohésion.”

Si l'on réussit à créer une bonne équipe en suivant tous ces points, c'est-à-dire contribuer à la bonne ambiance, donner un but commun et regarder les aptitudes de chaque individu, cela jouera sur la productivité et la qualité de travail de l'équipe :

“C’est mon ancien responsable des opérations, [...] il nous arrangeait et tout ça, franchement c’était cool, il avait vraiment une bonne approche. Et du coup ouais t’as envie de bosser pour lui. Ça contribue à la motivation, et même une bonne ambiance, c’est bon pour l’argent aussi. Si tout le monde fait attention aux un et aux autres, humainement, émotionnellement, si tout le monde fait attention à tout, tout va bien.”

Cependant, en ce qui concerne les décisions, ce Chef a une vision plus individualiste des choses. En effet, il va admettre que peu importe la décision qui va être prise, il y aura des personnes d’accord et d’autres non. Il prend donc le parti de se dire :

“[...] je dois prendre une décision, je sais de base qu’il y en a qui seront d’accord, d’autre pas d’accord, et même si personne n’est d’accord. Si cette décision-là, elle va pour le bien de notre restaurant, [...] du coup moi il faut que j’explique que ça ce sera mieux en faisant ça, tout simplement. Et du coup bah ça deviendra une bonne décision.”

Le plus important est donc d’expliquer, de justifier la décision qui a été prise auprès de son équipe, même si elle n’a pas été impliquée dans celle-ci.

1.1.1.3. Le “juste travail” pour être légitime

Il y a, selon lui, une forme de mérite dans la légitimité. En effet, il faut que le manager soit impliqué dans son travail :

“il y a aussi une question de mérite. Mais pas une question de mérite dans le sens passif, une question de mérite dans le sens actif, c’est-à-dire que le gars il bosse pour ça.”

“ moi si j’ai pris un poste de responsable actuellement, c’est parce que j’y mets tout ce que j’ai.”

Cependant, une autre notion qui est ressortie de cet argument est celle du “juste travail”. En effet, selon ce Chef, même s’il l’investissement personnel est indispensable, il faut aussi savoir faire ni trop, ni pas assez pour être légitime. Celui qui en ferait trop serait comme une forme de compensation d’un manque de compétence ou de savoir-faire :

“qui a fait le juste travail pour avoir le poste”

“j’ai déjà eu ce cas de figure là en fait où l’agent il est à fond, il donne tout mais il y arrive pas, ou il voit pas ... et en général c’est un manque d’implication. Parce qu’il y a une différence entre se défoncer au travail et faire juste ce qu’il faut, ni trop ni pas assez.”

“quelqu’un qui en fait trop, ça serait à mon sens quelqu’un qui doit compenser quelque chose.”

Pour illustrer ces propos, il prend l’exemple d’un ancien collègue à lui :

“il avait commencé la cuisine très tard et donc pour compenser son manque d’expérience et de compétences, du coup il faisait plus. Mais du coup il faisait juste de la poussière. Il était jamais juste, il faisait des choses bien mais à côté... Enfin il faisait son travail correctement mais il y des choses à côté qu’il voyait pas.”

On voit bien que même s’il faut montrer que l’on mérite sa place, rien ne sert d’en faire trop au risque de ne pas être juste et d’être contre-productif, voire même de remettre sa légitimité en cause. En effet, dans le cas décrit ci-dessus, la personne a essayé de surcompenser son manque d’expérience ce qui n’a que fait accentuer son manque de connaissances opérationnelles.

1.1.1.4. La légitimité vient-elle de soi ou des autres ?

Le dernier point intéressant à souligner est que la légitimité vient des autres mais aussi de soi-même. En effet, avant de vouloir être légitime aux yeux des autres, il faut d’abord se penser légitime soi-même, ce qui permet d’être sûr de soi et de ne pas douter de ses propres compétences. On ne peut pas demander à nos équipes d’avoir confiance en nous si nous-même ; nous ne nous faisons pas confiance.

Dans le cas de ce Chef, avant de prendre ce poste de responsable, il a déjà fait le point sur ses compétences personnelles, sur ses capacités à manager avant de prendre la décision :

“Il faut avoir la maturité et l’humilité de se dire “ est-ce que je suis capable de ?” et savoir se retirer si c’est pas le cas aussi.”

“En fait ça fait 5 ans que je me dis “je pourrais prendre un poste un poste de chef” et y a plusieurs personnes qui m’ont dit “mais tu devrais prendre un poste de responsable parce que ...” tout un tas de qualités, et moi je l’avais pas vu tout de suite, et puis je me sentais pas les épaules pour le faire du coup... J’ai retardé jusqu’au moment où je me suis dit “bon bah là, on va le tenter”.

On voit néanmoins dans cet exemple qu’au début il avait des doutes sur ses capacités, puis ce sont les avis extérieurs (proches, collègues, etc.) qui sont venus consolider son avis sur sa propre légitimité et que ce n’est qu’ensuite qu’il a pris le poste de Chef de cuisine.

Il y a également un autre aspect à prendre en compte : c'est de savoir de quelle légitimité on parle. En effet, comme expliqué en première partie, le manager est toujours coincé entre "le haut" et "le bas". Pour la légitimité, c'est le même schéma : il faut qu'il soit légitime pour les deux parties. En effet, un manager peut être légitime aux yeux de ses supérieurs mais pas aux yeux de son équipe et inversement :

" Dans le fond il était pas légitime, mais dans la forme, oui. En fait, soit il faisait porter le chapeau à d'autres gens donc on voyait pas que c'était ses conneries, soit il arrivait à tourner à son avantage la situation, c'était vraiment un manipulateur."

"dans la forme tout est bien fait, tout est bien... mais derrière c'est tout le monde qui fait tout."

Dans cet exemple, il faut comprendre que "le fond" correspond à ce que l'équipe voyait au quotidien sur le terrain, et "la forme" c'est ce que la hiérarchie attendait et/ou voyait (de bons résultats financiers par exemple). Il faut donc comprendre que la légitimité dépend évidemment des attentes des collaborateurs : les équipes attendaient des actions, des comportements qu'il n'avait pas donc elles le voyaient comme non-légitime, tandis que la hiérarchie attendait des résultats financiers, des rapports qu'ils recevaient correctement donc la personne était légitime pour eux. Tout est une question de point de vue.

1.1.2. Entretien n°2 (Annexe F)

1.1.2.1. La non-collaboration des collaborateurs

Lorsque nous avons retracé le parcours professionnel de ce Chef, celui-ci raconte qu'il a déjà eu à faire face à des agents qui refusaient de collaborer. Ce fut lors de son arrivée sur un nouveau site avec des agents qui avaient été récupérés des anciens prestataires. Cela lui est arrivé à 2 reprises. Il explique pour le premier cas :

"Et puis là je suis tombé sur une équipe de bras cassés, avec un feignant et une qui ne voulait pas travailler, donc qui connaissait tout et qui faisait des trucs lamentables."

Il est difficile de déterminer la cause de ce refus de collaboration : un manque d'investissement des équipes, une résistance au changement, une mauvaise volonté ou un manque de légitimité du Chef. Dans le deuxième cas, ce fut le même cas de figure :

“avec 2 personnes ça c’est très mal passé. Elles ont voulu jouer les “c’est moi qui commande, c’est pas le chef, nous on est ancienne, nous on ci, etc.””

“à parler avec les autres, à me critiquer, à me casser, enfin une mauvaise ambiance...”

“ça dépendait pas de moi, ça dépendait pas de mon management, ça dépendait d’elles, c’était la personne.”

“je ne pouvais rien mettre en place, comme de faire des gâteaux maison, des crèmes maison, je ne pouvais rien faire. Déjà j’avais pas le temps, et quand je lui disais “essaye de faire un gâteau ou quoi”... “moi on m’a montré comme ça”, “oui mais si tu essayais comme ça ?”, “Non moi le chef avant il faisait comme ça et c’était bon” et tout... donc je la laissais faire”

Ces propos traduisent d’une part le refus des 2 agents à collaborer et le désir de s’imposer par rapport au Chef, mais aussi un manque de remise en question de ce-dernier. En effet, il ne semble pas avoir remis en cause son management ou son comportement, il n’a pas mentionné avoir cherché à améliorer les choses, au contraire, il rejette la faute sur les personnes. Il décrit ensuite comment il a géré la situation :

“je les ai mises de côté carrément, y en a une qui est partie en maternité, elle a accouché [...] Donc j’avais plus qu’elle, et elle, je la mettais en salle froide à faire ses desserts, c’est-à-dire ouvrir les boîtes et mettre en ramequin, et 11h elle montait au snack et je la voyais plus. Moins je la voyais, moins je... voilà.”

On est ici dans une négation du problème, il ne cherche pas à confronter la problématique mais plutôt à la contourner en mettant complètement de côté les personnes en question.

On voit bien dans ce cas de figure que la non-collaboration des équipes peut poser un réel problème et même avoir des répercussions sur la qualité de la prestation. Chaque partie de ce conflit est restée sur ses positions, ils n’ont pas réussi à communiquer entre eux ce qui a mis un mauvais climat de travail. Nous pouvons donc dire que la remise en question et la communication sont impératives pour garantir un bon esprit d’équipe, une bonne collaboration, et donc une meilleure prestation pour le client final.

1.1.2.2. La confiance pour motiver et se légitimer

Le management de ce Chef est basé sur le principe de la confiance. En effet, il explique qu’il va donner sa confiance rapidement pour améliorer les conditions de travail :

“je suis pas quelqu’un qui va arriver en voulant tout casser, en voulant m’imposer et en disant “c’est moi le chef c’est moi qui commande” , moi je fais confiance aux gens et ça se voit, [...] je dis pas qu’il faut venir super content ou quoi mais bon, tu viens travailler, il le faut donc autant le faire bien et c’est pas la peine que t’aies le chef qui gueule derrière”

“Du moment que le travail est fait à telle heure, qu’elle le fasse comme elle veut. Qu’elle prenne les dispositions qu’elle veut, si c’est bon à l’arrivée, si c’est bien comme je veux...”

Son parti pris est donc de donner des consignes à son équipe et de les laisser s’arranger comme ils veulent : il n’impose pas de moyens de le faire, seulement le résultat. Bien-sûr, il reste là pour accompagner s’il y a des questions ou des complications.

Il en est de même pour les prises de décisions : il va toujours essayer de faire en sortes que les décisions viennent des personnes concernées, par exemple pour régler un litige entre 2 agents :

“Soit la décision vient d’elles, sinon je la prendrais. Mais dans les conflits ou les trucs, il faut toujours que même si je dois les aiguiller, il faut toujours que ça vienne d’eux.”

“ s’il faut prendre la décision je le ferais, mais je ferais tout pour ne pas en arriver là. Je veux que ça soit elles qui prennent le compromis. Et ça a toujours fonctionné parce que tu montres, tu fais l’effort, tu regardes, tu expliques par A+B.... tu donnes pas une simple réponse “non tu peux pas, ça sera de là à là”, j’aime pas ça.”

Encore une fois, il fait confiance à ses employés pour gérer leurs conflits ou prendre les décisions à leur niveau. Cela ne veut pas dire qu’il ne s’y intéresse pas mais qu’il préfère ne pas imposer ses choix et/ou ses solutions. Cela permet par ailleurs de faire évoluer ses équipes et de les motiver :

“Donc il me semble, à mon avis, qu’avec un management [...], un peu plus conciliant, où la discussion passe, les responsabilise beaucoup, c’est comme ça que j’arrive un petit peu à les motiver.”

“quand je la vois travailler, prendre des décisions, des initiatives ou quoi, c’est parfait”

On voit bien ici que ses collaborateurs évoluent dans le sens où grâce à la liberté qu’il leur laisse, ils peuvent s’exprimer, prendre des initiatives et faire les choses à leur manière, ce qui les responsabilise encore plus et le rend autonome. C’est donc une forme de légitimité

puisque grâce à ce type de management, les équipes évoluent et gagnent en compétences, ce qui fait partie des missions d'un Chef.

Pour finir, le Chef confie également que pour motiver ses employés, il met parfois en place des arrangements informels basés sur le principe de confiance mutuelle. Par exemple, pour la gestion des heures supplémentaires :

“j’avais tout le temps 1 qui me disait qu’il avait rendez-vous tel jour [...] bon, je m’arrange à faire un menu ou son absence ne pénalise pas trop, mais j’en parle pas à mon chef de secteur, je dis rien. Par contre je lui dis “je te le décompte pas”, mais ça je lui dis pas avant, je lui dis quand elle revient, je lui dis “bon j’enlève pas tes heures, par contre...” j’ai même pas besoin de finir ma phrase.”

On voit bien dans cet exemple qu’à son niveau, le Chef met en place des petits accords basés sur la parole, sans trace écrite et sans en informer le Chef de secteur ce qui nécessite une réelle relation de confiance entre les équipiers. Dans ce sens, il arrive à motiver ses collaborateurs sur un principe de donnant-donnant : les employés ne sont pas pénalisés lorsqu’ils doivent partir plus tôt un jour, en revanche le jour où le Chef a besoin d’eux un peu plus longtemps, ils resteront plus mais sans que les heures ne soient notées également.

1.1.2.3. La confiance en soi : une clé de la légitimité

Lors de cet entretien, nous avons évoqué la relation que ce Chef a avec son Chef de secteur, ce qui a mis en lumière un point intéressant : la légitimité viendrait de la confiance en soi. En effet, le Chef explique qu’il avait quelques retenues sur son Chef de secteur au début, dues à son jeune âge :

“je l’ai vu arriver ce petit jeune j’ai dit “ouh la la””

Néanmoins, il raconte avoir été agréablement surpris par ses compétences, mais aussi par sa confiance en lui. En effet, il présente cet argument comme justifiant de la légitimité de son Chef de secteur :

“il m’a agréablement surpris. Il est compétent, je le vois à sa façon de régler les affaires, à la rapidité [...] il m’a pas l’air perdu, il m’a pas l’air de paniquer, il a confiance en lui.”

“ il suffit de ⅓ décisions, ⅔ comportements, t’as vite compris. Et [xxx], j’ai jamais été surpris par une décision même avec son jeune âge, même je dirais plutôt l’inverse, je suis agréablement surpris de sa confiance en lui.”

On voit bien l’importance que l’image de quelqu’un de sûr de lui a comme impacte : elle montre tout de suite que la personne a confiance en elle et en ses capacités, elle inspire donc confiance ce qui influe évidemment sur sa légitimité. Les compétences ne rentrent nullement en compte dans ce cas de figure-là, ce sont uniquement des apparences. A l’inverse, il fait un commentaire sur un ancien Chef de secteur qui est parti entre temps :

“Celui-là... l’impression qu’il donnait c’est peut-être qu’il était moins à l’aise que le jeune. Dans son comportement... Heureusement que je l’ai pas eu chef, je suis persuadé qu’il aurait ... il est peut-être très compétent mais je sais pas... Un a priori peut-être, que je devrais pas avoir mais...”

Encore une fois, on comprend bien que la façon d’être et la confiance en soi sont primordiales pour être légitime à 100% : quelqu’un qui aurait toutes les connaissances et compétences pour être manager mais qui n’aurait pas confiance en lui aurait donc moins de légitimité que quelqu’un qui n’aurait pas tout le savoir-faire mais qui aurait totalement confiance en lui.

Cet argument se retrouve également à son niveau : lorsqu’il prend une décision ou qu’il doit répondre à une question importante, il doit pouvoir le faire rapidement et sans hésiter sinon cela remettrait en cause sa légitimité :

“ il faut que je montre que je sais le faire, et que quand je prends une décision que je passe pas 3h à chercher, ou à peser le pour et le contre, il faut être sûr de soi.”

Encore une fois, au-delà des compétences et des aptitudes professionnelles, c’est la façon d’être, donc ici la confiance en soi, qui va venir valider les actions et les paroles du Chef auprès de l’équipe. Néanmoins, cette confiance en soi est étroitement liée au savoir-faire : comment peut-on avoir confiance en ce que l’on fait ou dit si on ne maîtrise pas le terrain ? Il y a donc une suite logique de la construction de la légitimité :

expérience professionnelle -> savoir-faire -> confiance en soi -> légitimité.

1.1.2.4. Implication et égalité de traitement

Pour finir avec les principaux points de cet entretien, il faut retenir que l'implication du Chef est indispensable pour qu'il soit légitime aux yeux de son équipe. En effet, lorsque le Chef participe aux tâches et aide ses collègues, cela permet de créer un véritable esprit d'équipe. Il prend l'exemple d'un site où il est souvent amené à aller et où ces actions n'étaient pas du tout mises en place avant lui :

“ quand tu y vas “mais tu nous as fait ça ? et ça ?”

“Et je leur dis que “oui, on est une équipe, on est 3 à bosser...” et elles “ha non jamais, quand c’est fini démerde toi” mais non, moi c’est pas ça, c’est pas mon système, c’est pas mon truc de management. [...] avec un management comme ça, elle devait partir à 3h mais à 3h15 elles étaient encore là, et c’est moi qui leur disais d’y aller.”

Ici, le Chef n'a pas hésité à aller donner un coup de main aux équipes, ce qui les a surpris et ce qui leur a fait réaliser qu'ils formaient tous une équipe et c'est pour cela qu'elles acceptaient de rester un peu plus le soir : ce système d'entraide est vraiment bénéfique et profitable pour tous. Les équipes sont plus impliquées, plus motivées, plus investies ce qui joue sur l'ambiance, sur la qualité de vie au travail et par conséquent, sur la qualité de prestation et sur la satisfaction du client.

1.1.3. Entretien n°3 (Annexe G)

1.1.3.1. Le savoir-faire ne vient pas des diplômes

Ce Chef a donc une longue expérience en restauration, traditionnelle comme collective. Issu d'une famille d'hôteliers, il a commencé très jeune à travailler dans ce secteur. Il dit avoir voulu valider ses acquis avec un BEP Cuisine, mais il exprime des réserves sur ces formations qui ne donnent que des bases mais sans réel savoir-faire professionnel :

“Moi je suis rentré à l'école hôtelière c'était pour un diplôme uniquement, c'était la légitimité, c'était pour un diplôme après le reste... Si tu veux je démontais les canards deux fois plus vite que mon prof, les saumons je faisais pareil... en plus j'avais un copain, [...] nous deux, fils de restaurateur tous les deux, ils écarquillaient les yeux les profs”

“ si tu as un CAP ou un truc comme ça, tu as au moins une base, mais cette base elle va s'embellir de jour en jour et en fait c'est ton savoir-faire et tes connaissances culinaires qui vont faire que tu vas être bon ou pas bon”

On voit bien ici que selon lui, le diplôme ne fait que donner des bases mais ne garantit en rien d'avoir un savoir-faire de professionnel. Ils ne sont donc pas indispensables pour construire sa légitimité. En revanche, le savoir-faire est lui un incontournable :

Moi : “ c'est vraiment ton savoir-faire cuisinier et ta présence en cuisine qui a fait que tu es présent c'est comme ça que tu es devenu légitime”

Lui : “Voilà, il y avait que cette façon de le gagner. Il y a que cette façon de le gagner.”

Encore une fois, il est impératif pour un Chef de connaître le coeur de métier, la cuisine, de montrer qu'on la maîtrise et que l'on sait faire, même si ce savoir-faire ne découle pas d'une formation particulière.

Un autre point important est d'aimer son travail, de chercher à améliorer la prestation et de faire évoluer son restaurant vers le mieux. C'est un des objectifs de ce Chef :

“ Enfin moi ce que j'essaye de faire dans la collectivité, c'est que j'essaye d'amener le gastro dans la collectivité, voilà, c'est ma logique. C'est amené la façon de cuisiner d'un gastro, essayer de l'apporter dans la collectivité”

Cette passion, il essaye de la transmettre à ses collègues, de les faire évoluer et c'est une source de motivation pour ses équipes.

1.1.3.2. La légitimité de la hiérarchie

Au cours de cet entretien, nous avons évoqué les relations avec sa hiérarchie, et notamment envers son Chef de secteur (qui se trouve être le même que celui de l'entretien n°2). Son point de vue est cependant radicalement opposé à celui de l'entretien précédent. En effet, il explique que pendant l'ouverture de son restaurant en juin, il s'est senti seul et non accompagné :

“Seul, j'ai fait une ouverture seul.”

“Chaque fois que quelqu’un “non mais on vient on vient”, chaque fois que quelqu’un venait, il venait, il discutait mais il repartait. Moi tu viens, tu fais quelque chose sinon tu repars, ça sert à rien.”

Il est facile de voir que le Chef ne s’est pas du tout senti abandonné durant cette ouverture. Il remet même en question la légitimité de ses supérieurs lorsqu’ils parlent de leur expérience dans le domaine de la restauration :

“Parce qu’au cours de la réunion il me dit “10 ou 12 ans d’expérience dans la collectivité”, je dis “excuse-moi, moi j’en ai 16 et je suis né dedans donc bon”, on va pas commencé sur les compétences”

Cela montre encore fois que l’expérience et l’ancienneté jouent un rôle indéniable dans la légitimité, même lorsqu’il s’agit de donner son opinion sur un sujet. Dans cet exemple, pour le Chef, comme c’est lui qui aurait la plus longue expérience dans la restauration collective, c’est lui qui aurait nécessairement raison, comme si l’expérience et la légitimité était proportionnelles entre elles.

Cette divergence d’opinion vis-à-vis de la hiérarchie entre 2 Chef de site s’explique par la différence d’attente. En effet, dans l’entretien précédent, le Chef expliquait qu’il avait besoin de son Chef de secteur pour régler les problèmes qui sont d’ordre administratif, tandis que ce Chef-là attend une aide beaucoup plus opérationnelle. En effet, il explique pour lui, un Chef de secteur doit apporter un soutien sur le terrain :

“[autre Chef de secteur], s’il faut aller faire la cuisine il va le faire, moi j’en ai un qui m’a dit en face “moi je le ferais pas”. Et moi je trouve pas ça très génial...”

Le manque de participation de ce Chef de secteur sur le terrain fait que le Chef de site remet en cause sa légitimité car il ne répond pas à ses attentes opérationnelles, sans prendre en compte les compétences administratives de ce Chef de secteur. Encore une fois, cela montre que la légitimité est subjective selon les personnes et les attentes : deux Chefs de site peuvent avoir un avis différent sur un même Chef de secteur selon leurs attentes.

A cela s'ajoutent des idées et des façons de manager qui diffèrent entre la hiérarchie et ce Chef. En effet, il explique un cas de figure où un employé n'a pas émarger en arrivant (chose obligatoire sur ce site), et il raconte les réactions :

“Et [chef xxx] me dit “tu lui rentres dedans” mais moi je lui ai dit, je ne vais pas lui rentrer dedans si c’est juste pour ça, je vais lui dire mais rentrer dans les gens c’est pas mon truc et on n’obtient rien en rentrant dans les gens.[...] mon chef de secteur m’a dit la même chose, tu leur rentres dedans, par contre je lui ai dit “excuse-moi mais je rentrerais pas dans les gens gratuitement, juste parce qu’il a oublié de se faire enregistrer ou oublié d’aller signer, ça peut arriver””

Ici, on voit bien qu’il peut y avoir différentes manières de réagir à une situation. Néanmoins, le Chef n’a pas exécuté les directives demandées par ses supérieurs puisque ces dernières ne correspondaient pas à son propre type de management. Il se dit même être à l’opposé de leur style de management :

“Ils sont très chiffres, très tout ça [...] Moi c’est ce que je ressens et je suis totalement à l’opposé d’eux”

Pour finir sur ce point, la légitimité de ses supérieurs est remise en cause par leur manque de connaissance du terrain selon ce Chef. En effet, il juge la direction comme étant trop dans les chiffres et les résultats plutôt que dans l’humain, et il remet donc en cause leur légitimité.

1.1.3.3. Les clés d’un bon management

Ce Chef explique que pour lui, le principal élément qui a joué dans sa légitimation auprès de sa nouvelle équipe, c’est son savoir-faire et le temps qu’il a pu passer avec son équipe en cuisine. En effet, en plus de les motiver, cela montre qu’il connaît et qu’il aime son métier.

“vu qu’on a bossé tous les deux pendant 1 semaine complète, ça fait que ça nous a renforcé tous les deux. Après, tu vois, je pense pas que j’ai eu de soucis niveau d’intégration, ni légitimité, ni quoi que ce soit. J’arrive, je cuisine, du fait que je leur montre que je suis là, présent et pas uniquement dans le bureau parce que c’est ce qu’ils craignaient, ça les met au travail aussi.”

“ Les employés tu les motives d’une façon très simple, c’est que tu travailles toi aussi”

“Le fait que tu sois légitime et que tu montres que toi tu sais, les autres font.”

L’organisation et la détermination sont aussi des clés importantes pour être légitime. Il explique qu’il aime que tout soit bien organisé et bien calculé, il ne laisse pas de place au hasard. De même pour les décisions, il est franc et direct même s’il prend le temps de bien les expliquer pour les rendre légitimes :

“que ce soit assez carré, j’aime pas que ça parte dans tous les sens, je pose un cadre le matin, je leur dis ce qu’ils ont à faire.”

“Si tu leur expliques pourquoi, si tu te justifies, tu gagnes en légitimité, il faut avoir les arguments, si tu as les arguments tu gagnes en légitimité et ce que tu dis est concret.”

Enfin, le dernier point pour un bon management selon lui, c’est l’accompagnement. Il met un point d’honneur à toujours accompagner et valoriser ses équipiers pour les motiver :

“ par exemple la semaine dernière il y avait un truc et c’était bon, et les gens venaient me le dire et je disais “c’est pas moi qui l’ai fait, certes je suis à mais c’est lui qui l’a fait donc remerciez-le lui”, et juste le fait de faire ça, de pas prendre toute la gratitude des gens, où ils vont lui dire à lui et voilà, et beh ça les gratifie et en gratifiant ils sont contents.”

“quand elle comprend pas, qu’elle me le dise pour que je lui montre, je suis prêt à lui montrer, à être très pédagogue avec elle, y a pas de problème, [...] au moins tout le monde est satisfait parce qu’il y en a un qui a appris et un autre qui a montré.”

Les grands points d’un bon management selon lui sont donc le savoir-faire, la présence auprès des équipes, la participation aux tâches opérationnelles, une bonne organisation, la justification des décisions, l’accompagnement et la valorisation des collaborateurs.

1.1.4. Entretien n°4 (Annexe H)

1.1.4.1. Le savoir-faire : un impératif pas suffisant

Comme tous les Chefs jusqu’ici, celui-ci met également l’accent sur l’importance de maîtriser la cuisine pour pouvoir être un manager légitime dans ce domaine.

“Si tu veux un bon management, il faut faire comprendre aux gens que ce que tu leur demande de faire, tu sais le faire. Si tu peux pas le faire, tu peux pas commander”

Il ajoute également que cette connaissance, en plus de rendre les managers crédibles, leur permet aussi de repérer lorsque les équipes essaient d'abuser de la gentillesse ou de la non connaissance du terrain. En effet, certains n'hésitent pas à vouloir tester, piéger leur Chef pour vérifier ses capacités et ses connaissances. il a d'ailleurs connu une telle situation qu'il explique :

“ après il y en a beaucoup qui essayent de te pipoter. Parce que chacun veut sauver sa peau, chacun veut... sauf que quand tu sais de quoi tu parles, parce que tu les as suivis parce que tu connais le travail, ils peuvent pas te pipoter ”

“On avait modifié le planning, on en avait discuté ensemble, sauf qu'il y avait un planning affiché là et sur un outil interne, j'avais oublié de changer les heures. Il savait très bien à quelle heure il fallait venir... [...] Donc il a pris ses précautions la veille, à préparer le dimanche son plat du jour, et il m'a foutu dans la panade, sauf qu'il s'est trompé de personnage. [...] donc ce que j'ai fait, j'ai lancé la production. Et ce qu'il met 3h à faire, je l'ai fait en 2h. Donc quand il est arrivé à 9h30 du matin, il a fait le malin, et moi je lui répondu “moi je vous ai fait la production, c'est prêt.”, et là il est resté con, devant tout le monde.”

Dans cet exemple, on voit bien que c'est grâce à sa réactivité et à son savoir-faire que ce Chef a su prouver à toute son équipe sa légitimité. En effet, il a montré qu'il savait faire et qu'il pouvait faire le travail qu'il demandait à ses équipes.

D'ailleurs, il explique que c'est en passant beaucoup de temps en production, au contact de ses équipes qu'il a consolidé cette légitimité de jour en jour :

“C'est pas parce que tu travailles derrière un bureau, il faut que tu sois capable de te lever de ton bureau, et d'aller leur filer un coup de main, mettre la vaisselle dans la machine, servir un plat, aller faire une entrée. Moi je vois les salariés avec qui je travaille, il y en a pas un qui ne me respecte pas. Parce que depuis le début je les ai aidés, à chaque fois.”

C'est également ce que les équipes attendent. En effet, il explique qu'avant son arrivée, le chef qui était en place restait tout le temps dans son bureau, il n'aidait pas du tout en production et était très distant avec ses équipes. Lorsque ce nouveau Chef est arrivé, l'équipe avait donc très peur de retrouver un manager “de bureau” :

“Enfin ils étaient inquiets aussi, en premier lieu ils avaient peur et ils étaient inquiets parce que se dire “encore quelqu’un qui va pas faire son job”, le patron, celui qui va rester dans le bureau...”

Nous l’avons encore vu, le savoir-faire est indispensable pour être légitime auprès de son équipe. Néanmoins, avec la hiérarchie, cela s’est avéré plus complexe pour ce Chef. Il explique que dans un emploi précédent, il a été confronté à une situation complexe vis-à-vis de sa direction. En effet, il était placé à un poste de haute responsabilité dans le médico-social, puis son directeur a changé et alors que tout se passait bien avec le premier, le nouveau directeur avait son propre avis :

“un monsieur qui est arrivé et il a été promu directeur France Hospitalité, et en même temps pratiquement que j’ai pris mon poste directeur hospitalité, et il part du principe que comme c’était pas lui avait choisi ses équipes, bah ça n’allait pas”

“en plein milieu du repas, d’un seul coup il me fait “comment se fait-il que vous soyez à ce poste-là, sans avoir fait le Management Center ?”, alors c’est un programme interne [...] qui te teste sur toutes tes capacités à gérer des grands comptes [...] et souvent ce sont des gens issus de grandes écoles, ce qui n’était pas mon cas. Donc j’ai éclaté de rire devant lui, je lui ai dit “vous savez, si je suis à ce poste-là, c’est pas moi qui m’y suis mis, c’est pas moi qui l’ai demandé, c’est ma hiérarchie, votre remplaçant, qui au vu de mes résultats et de mes entretiens annuels, a décidé de me mettre à ce poste-là”.

Dans la situation décrite ici, on comprend bien que le manque de diplôme de grandes écoles, et donc du Management Center, est un argument suffisant pour ce nouveau directeur France pour dire que ce Chef n’était pas légitime à cette place, tandis que l’ancien Directeur France était de l’avis contraire puisque c’est lui qui l’a fait évoluer. On voit encore une fois que la légitimité d’une personne dépend des attentes des personnes, qu’elles soient “en haut” ou “en bas”.

1.1.4.2. La gestion de l’équipe et des relations

En arrivant dans cette équipe, ce Chef a eu un gros travail à faire auprès des équipes pour les écouter, les rassurer, les accompagner. Pour lui, il est primordial de rester humain.

“ tu ne peux pas demander à quelqu’un des miracles si tu ne l’accompagnes pas”

“Le management c’est savoir écouter, savoir expliquer, savoir-faire.”

Il prend notamment l'exemple des personnes qui travaillent au froid, c'est-à-dire qui sont chargées des entrées et des desserts. Il les a beaucoup accompagnées, beaucoup aidées au début pour les faire progresser :

“pendant plusieurs matins, pendant 2 mois j'étais avec elles je faisais les entrées. Je leur montrais ce que je savais faire, et en même temps je leur demandais “comment on peut faire ça ?”, maintenant j'y vais mais je fais plus, sauf si elles sont en coup de bourre, et je leur fais “je vais passer les commandes, vous voulez quelque chose de spécial qui vous ferait plaisir à travailler ?”, elles me regardent, “ah bah on pourrait pas avoir ça ?” [...] Ca crève pas le budget, et ça permet de les valoriser”

“ Je vais te dire, il y en a 2 on m'avait dit “elles sont nulles, elles sont lentes, et machin et ceci”, eh beh elles font du bon boulot. Y en a une, je l'ai faite venir bosser dimanche dernier alors qu'elle était de repos et elle a dit oui.”

On voit ici qu'à force de passer du temps avec les équipes, de les accompagner, de les inclure dans les décisions (comme les menus), les agents évoluent, s'améliorent et s'impliquent d'eux-mêmes ce qui permet de créer un véritable esprit d'équipe.

Concernant les prises de décisions, le Chef fait en sorte d'être le plus juste possible et de traiter tout le monde sur un pied d'égalité. Dans le cas où ce ne serait pas possible, il est toujours important d'expliquer ses décisions. Même si le “non” est ferme et non-négociable, il est impératif de l'expliquer :

“Il faut essayer d'être le plus juste et le plus honnête possible avec les gens. Mais y a des fois tu peux pas, moi des fois je peux pas et je leur dis, mais j'essaye d'expliquer pourquoi. Par exemple, les premières questions qu'on m'a posé en arrivant c'est “il reste pas mal de nourriture, est-ce qu'on peut la ramener ?” mais non, parce que si tu dis oui à un, après c'est l'autre, et il y a pas d'autorisation de la direction. Après c'est une autre gestion, et après s' ils tombent malades... non, la marchandise de sors pas de là sauf accord de la direction.”

Dans cet exemple, on voit que c'est le Chef qui a pris seul la décision, mais qu'il explique les contraintes qu'il a vis-à-vis de la direction et des conséquences sanitaires que cela pourrait avoir.

1.1.4.3. La motivation par la valorisation

Pour lui, la valorisation du personnel est indispensable pour avoir une équipe motivée et investie. Il essaye donc de valoriser collectivement et individuellement les actions des agents. Par exemple, lorsque la prestation est bien, il va valoriser le travail d'équipe et féliciter l'ensemble des personnes. En revanche, s'il remarque une personne qui travaille bien, proprement, il va tout faire pour la valoriser individuellement, par exemple en faisant évoluer son poste ou en lui proposant une formation pour valider ses acquis :

“ il y en a un qui est cuisinier mais il a pas le titre, ça fait 10 ans qu’il cuisine, qu’on lui promet de valider ses VAE, moi j’ai dit “à partir de septembre on les valide”. [...] Parce qu’il travaille proprement... c’est pas un super cuisinier, mais il est tellement timide qu’il s’exprime pas, et on l’a toujours mis cuisinier l’après-midi et quand il arrive le matin, tout est prêt donc c’est que de la réchauffe, c’est pas un cuisinier. Donc maintenant je l’ai mis le matin, et à chaque fois je lui dis “exprimez-vous, faites ce que vous voulez, montrez moi ce que vous avez envie, est-ce qu’il y a quelque chose que vous voulez que je vous commande pour pouvoir vous exprimer à travers un plat ?”. Ca c’est valoriser la personne, et il a changé, il a progressé, et du coup je lui ai dit “bah voilà, on va valider vos acquis””

“ Et tous les jours, ce qu’elles mettent en vitrine au self c’est joli, et je leur dis “je suis fière de travailler avec vous””

Par ailleurs, il met également un point d'honneur à traiter tout le monde de la même manière : du plongeur au cuisinier, tout le monde a sa place et tout le monde est important.

Pour finir, il est important que les personnes reçoivent également les compliments que la hiérarchie ou le client peut faire sur le travail collectif. En effet, on observe trop souvent des managers qui prennent tous les compliments pour eux et oublient qu'en premier lieu, c'est toute l'équipe qui a travaillé derrière :

“si après tu as de la gratification de ta hiérarchie, il faut l’impliquer dedans, c’est ça qui est important. [...] Et l’erreur du manager, c’est que souvent ils tirent la couverture sur eux, et pas sur l’équipe. C’est pour ça, moi je dis toujours “vous êtes une équipe, on est une équipe, et on est là pour tirer le bateau ensemble””

L'accompagnement, le savoir-faire, l'intégration, la valorisation et l'écoute des collaborateurs sont donc les principaux leviers décrits dans cet entretien pour rendre un

manager légitime aux yeux de son équipe. Il faut néanmoins souligner que la légitimité d'une personne peut être vue différemment selon les personnes et leurs attentes, comme nous l'avons vu dans plusieurs entretiens déjà.

1.1.5. Entretien n°5 (Annexe I)

1.1.5.1. La passion du métier

Le premier point qui ressort de cet entretien est que pour ce Chef, la passion du métier de cuisinier est primordiale. Il est important d'aimer son travail et de chercher à améliorer l'image de la collectivité. En effet, il travaille avec des méthodes que peu utilisent en restauration collective et il essaye de travailler au maximum avec des produits frais.

“en collectivité il y a un peu moins de frais mais on arrive quand même à donner une autre image de la collectivité qu’il y a 20 ans où c’était des boîtes de conserves, où c’était du surgelé, on arrive quand même à mettre 60, 70% de frais et on essaye vraiment d’apporter ce qu’on a acquis en traditionnel dans la collectivité”

C'est d'ailleurs un point qui l'a fait quitter un ancien travail : dans la société Compass qui le faisait travailler avec des produits préétablis, ce qui ne lui convenait absolument pas.

*“Moi : “Parce que Compass ils vous font travailler avec des produits...”
Lui : “Préétablis déjà. En fait les pâtes c’est surgelé, on ne cuit même plus les pâtes, le riz c’est du surgelé cuit, enfin c’est produits préétablis donc t’as plus le cœur de métier de la cuisine.””*

A travers cet exemple, on voit bien que la culture d'entreprise peut influencer le travail des équipes, mais dans ce cas-là, c'était négatif et le Chef est parti de cette SRC.

Un autre aspect de son travail qui le motive, c'est la satisfaction client. Que ce soit au niveau culinaire ou bien dans l'ambiance du restaurant. C'est d'ailleurs quelque chose qu'il a à transmettre à son équipe et qui les rassemble :

“Moi j’aime mon métier de cuisinier et de chef gérant, avant tout les clients c’est important pour moi qu’ils mangent bien.”

“nous on aime bien faire les animations. Ici on aime bien, Halloween, Brésil, nous on aime bien et c’est des petits objectifs de se dire “on va faire plaisir au client”. Et si le client sort avec le sourire, c’est gagné.”

Cette passion pour le métier de cuisinier joue un rôle important dans sa légitimité : son équipe voit qu'il veut améliorer les choses, il cherche à apporter de nouvelles techniques et de nouvelles choses en collectivité ce qui motive beaucoup les employés.

1.1.5.2. L'écoute et la valorisation des employés

Concernant la gestion de son équipe, il est très important pour lui d'être toujours à l'écoute de ses collaborateurs. Il organise d'ailleurs régulièrement des réunions d'équipe pour faire le point, écouter les problèmes et/ou les remarques de l'équipe :

“En général on fait, une fois tous les deux mois, une réunion d'équipe qui dure ¼ d'heure, 20 minutes, [...] et on fait un tour de table pour savoir ce qu'il va et ce qui ne va pas. J'adore faire des tours de table parce que je dis “bon bah qu'est ce qui ne te va pas aujourd'hui ?” et en fait ça permet que je note et d'améliorer la vie au travail.”

Le bien-être au travail est pour lui un élément essentiel de la productivité. Pour cela, il faut selon lui être humain, c'est-à-dire compréhensif et attentif aux personnes présentes.

“ ils sont venus pour dire qu'ils étaient contents, qu'ils faisaient plus d'heures, ils portaient à l'heure, ils faisaient leur pause repas, voilà tout le monde était ravi et avec le sourire et c'est important. Un salarié qui a le sourire c'est un salarié qui est productif.”

“Il faut être attentif aux salariés, et après on peut voir quand il y a des gens qui sont pas très très biens, on voit, on les visionne, on voit leur attitude, qu'ils sont tête en l'air, ils travaillent mais ils sont pensifs et là on essaye d'aller crever l'abcès. D'aller travailler avec eux et d'essayer de comprendre, et s'ils veulent pas parler de leur changer les idées, penser au travail plutôt que de penser à leur vie personnelle.”

Il faut également savoir s'adapter à chaque individu et savoir faire du cas par cas. En effet, il a réussi à cerner chaque personnalité de son équipe et les gère chacune différemment :

“Après il y a des personnes avec qui on va tourner les choses différemment selon le caractère des gens. Il faut s'adapter, il faut être caméléon, sinon on peut pas driver une équipe.”

De cette façon, chaque individualité est respectée et prise en compte, ce qui permet de conserver une bonne entente au sein de l'équipe et par conséquent, une meilleure productivité. Sur ce point, il est d'ailleurs très important de valoriser le travail d'équipe :

“Et après je les valorise, je leur dis que c’est bien... il faut les valoriser.”

“je leur dis “eh l’équipe c’est super ce que vous avez fait”, pour moi c’est une équipe.”

Enfin, ce Chef fait toujours passer les besoins de ses employés avant les siens. Il prend l'exemple des pauses : il est très attentif à ce que tous les employés prennent leur pause ensemble et entièrement, quitte à lui-même devoir compenser :

“S’il y a du boulot encore, moi j’irais finir, c’est pour ça que j’ai la légitimité, je les laisse aller en pause et moi je prends le surplus s’il y en a, je fais tampon.”

C'est donc un véritable esprit d'équipe qu'il a su instaurer en arrivant sur ce site, et c'est en cela qu'il s'est légitimé aux yeux de ses collaborateurs.

1.1.5.3. L'expérience, le savoir-faire et l'humilité

Pour finir, sa légitimité il la doit aussi à son savoir-faire, qu'il n'a pas hésité à montrer à son équipe dès son arrivée :

“Ils m’ont écouté parce que la première semaine où je suis arrivé, il y avait une prestation de 80 personnes. Un buffet, je leur ai dit “faites votre production et je m’occupe du buffet”. Ils ont vu le buffet que j’ai sorti avec 1 journée, en faisant tout moi-même, tout maison, ils sont restés bouche bée, et donc je leur ai prouvé que tout était faisable”

Néanmoins, même avec tout son savoir-faire, il est important pour lui de rester humble et reconnaître les qualités de chacun, ce qui permet d'avoir une meilleure proximité et cohésion de groupe :

“je suis manager mais je suis un salarié de la société comme eux, et certes, mais je me mets à leur niveau”

“C’est un très bon cuisinier, moi j’ai pas honte de dire qu’il est meilleur que moi. Au contraire, je suis content d’avoir de très très bons cuisiniers pour me décharger.”

Il faut également savoir se remettre en question de temps en temps, ce qui fait également partie de la légitimité. Il faut admettre que le manager n'a pas tout le temps raison et c'est cela qui fait qu'il devient légitime : il apprend de ses erreurs :

“Après je fais des erreurs, comme tout le monde, personne n'est parfait et on fait des erreurs, mais de nos erreurs il faut savoir grandir. Des erreurs d'organisation, dire qu'on fait ça comme ça et on s'aperçoit que ça ne fonctionne pas, et il faut savoir pourquoi. Est-ce que c'est la personne, est-ce que c'est l'organisation, est-ce que c'est le menu qui va pas, s'il y a trop de produits frais à faire, c'est... faut savoir se remettre en question tous les jours, de se dire “est-ce que j'ai bien fait”.

De cet entretien, il faut donc retenir que la légitimité se construit en ayant la passion du métier et en voulant la transmettre à ses équipes. De même qu'il faut savoir être proche de ses équipes, attentifs à chaque individu mais également reconnaître et valoriser le travail d'équipe. Enfin, l'humilité et la patience sont des clés indispensables pour gérer au mieux une équipe.

1.2. Analyse des observations

Dans cette partie, nous allons analyser les observations que j'ai réalisées tout au long de mon stage sur les différents sites qui m'ont accueillie et auprès desquels j'ai pu réaliser les entretiens précédemment analysés. Il faut cependant avoir en tête que ces observations ne seront pas nécessairement le reflet du quotidien des équipes des sites, mais qu'elles sont présentes pour pouvoir apporter des indications supplémentaires pour confirmer ou réajuster les informations issues des analyses des entretiens concernant les réels comportements des Chefs sur leur site respectif.

1.2.1. Site n°1 : Creps de Toulouse

Tableau 10 : Grille d'observation site n°1

Comportements/actions prescrits par le manager	Comportements réels observés sur le terrain	Constat de l'écart ou non	Remarques, exemples précis
Montrer son savoir-faire et ses connaissances	Apport de nouveauté au niveau culinaire et prestation, très bonne connaissance du matériel professionnel.	Le Chef est très souvent en production et propose constamment des nouvelles recettes pour améliorer la prestation. Il choisit également le nouveau matériel de cuisine avec une grande connaissance des produits.	Le Chef a mis en place un cahier de recette pour faire des gâteaux maisons à base de légumineuses pour les sportifs. Il a pris le temps d'expliquer et de montrer chaque recette à son équipe pour qu'ils puissent la reproduire.
Fédérer son équipe	Équipe très soudée qui s'entraide continuellement. Tout le monde veille au bien-être des autres.	Tous les membres de l'équipe sont impliqués et travaillent dans le même but défini par le Chef. Prise en compte des besoins et des inquiétudes de chacun.	Le Chef est à l'écoute si besoin particulier d'une personne. Par exemple, l'un d'entre eux est très stressé par la crise sanitaire, ils évitent donc de la mettre à la caisse car c'est l'endroit le plus risqué d'un point de vue sanitaire.
Décisions prises seul mais expliquées aux collaborateurs	Décisions prises par les Chefs mais parfois peu de concertation avec l'équipe.	Les chefs décident de modifier quelque chose et l'expriment rapidement à l'équipe. Répondent aux questions mais n'écoutent pas toujours les avis.	Pour la réalisation de la carte des desserts, le Chef sait exactement ce qu'il veut ou non. Si 1 personne n'est pas de cet avis, il va expliquer son choix mais ne le changera pas.
Réaliser le "juste travail"	Réalisation de beaucoup d'heures supplémentaires au début de son contrat.	Le Chef a dû rattraper beaucoup de travail en retard, dû à une mauvaise organisation.	Le Chef partait souvent 1 à 2 heures plus tard tous les jours car il avait beaucoup de choses à faire mais n'était peut-être pas assez organisé dans son bureau. Le travail était fait mais avec une compensation horaire.

Dans cette grille d'observation, on voit que la majorité des grands points exprimés dans son entretien se retrouvent être mis en place quotidiennement. Néanmoins, le dernier point qui consiste à faire le "juste travail", c'est-à-dire ni trop ni pas assez, n'est pas totalement respecté dans la mesure où il fait beaucoup d'heures supplémentaires pour rattraper un retard administratif, qui peut être dû à un manque d'organisation ou de compétences administratives. Cependant, cela n'influe pas négativement sur le travail d'équipe et au contraire, comme il est présent plus longtemps sur site, il est plus au contact de l'équipe et donc plus disponible pour les accompagner.

1.2.2. Site n°2 : Tisséo Langlade

Tableau 11 : Grille d'observation site n°2

Comportements/actions prescrits par le manager	Comportements réels observés sur le terrain	Constat de l'écart ou non	Remarques, exemples précis
Faire confiance à ses équipes	EDR totalement autonome, confiante et prestation conforme aux attentes.	Le Chef fait confiance à son employée, il la laisse même faire ses menus seule et lui dire ce dont elle a besoin. Elle prend des initiatives, s'implique et est force de propositions.	Lorsqu'il y a un imprévu sur le site (livraison, produits manquants, etc.), l'EDR sait tout de suite réagir et n'a pas besoin d'être guidée. Elle est très investie et très dynamique.
Traiter tout le monde sur un pied d'égalité	Le Chef n'hésite pas à aller donner un coup de main où il y en a besoin.	Il n'y a pas de différence de traitement entre les employés, peu importe leur poste.	Pendant un service, le Chef va aller sans problème en plonge ou en caisse pour remplacer l'employé le temps qu'il prenne sa pause ou si le flux de personne est trop important.
Avoir confiance en soi	Chef déterminé et sûr de ce qu'il veut et de ce qu'il vaut.	Ne se remet pas toujours en question, n'écoute pas toujours les suggestions.	Pour des prestations particulières, il faut parfois innover et apporter des choses spécifiques mais le Chef n'est pas toujours d'accord.

Suite à cette observation, nous pouvons voir que ce Chef agit de la même manière qu'il l'a décrit dans son entretien : il fait totalement confiance à son équipe mais il est également là pour les aider si nécessaire. Néanmoins, même s'il a confiance en lui et que cela lui permet également d'être légitime, il faut tout de même tempérer cet aspect car il peut facilement devenir de l'intolérance ou de la résistance au changement et/ou aux nouveautés, ce qui serait contre-productif.

1.2.3. Site n°3 : Tisséo Mesplé

Tableau 12 : Grille d'observation site n°3

Comportements/actions prescrits par le manager	Comportements réels observés sur le terrain	Constat de l'écart ou non	Remarques, exemples précis
Montrer son savoir-faire et ses connaissances	Chef très souvent en production, contrôle toujours la prestation et accompagne ses équipiers.	Le Chef est très investi et cherche toujours à améliorer les produits. La prestation est de très bonne qualité.	Le Chef met en place des menus particuliers avec des spécialités culinaires qu'il maîtrise. Les collaborateurs sont très investis et aiment leur travail.
Accompagner son équipe	Chef prend le temps de faire des fiches personnelles à chaque agent pour expliquer le travail.	Chef fait attention à ce que tout soit bien compris, n'hésite pas à montrer l'exemple et à prendre le temps de réexpliquer si besoin.	Lorsqu'il y a un menu particulier, il va vraiment prendre le temps d'aller avec chaque personne pour expliquer. De même, s'il y a un souci pendant le service en plonge par exemple, il n'hésitera pas à y aller.
Rapport à la hiérarchie compliquée car manque de terrain	Chef souvent en désaccord avec sa direction et se sent incompris, voire inconsideré.	Chef ne remarque pas toujours ce que la direction fait pour lui et l'aide qu'elle lui apporte en dehors de l'aspect opérationnel	Le Chef a des difficultés avec l'aspect financier et administratif et la direction est toujours là pour l'aider et l'aiguiller.

On voit ici que les comportements observés correspondent bien à ceux décrits lors de l'entretien. Il est présent pour son équipe, l'accompagne autant qu'il peut et essaye de monter le niveau de prestation constamment. En ce qui concerne ses relations avec la hiérarchie, il ne remarque pas toujours les côtés positifs de celle-ci, qui est tout de même là pour l'accompagner, même s'il est vrai qu'elle intervient très peu en production.

1.2.4. Site n°4 : Clinique Médipôle

Tableau 13 : Grille d'observation site n°4

Comportements/actions prescrits par le manager	Comportements réels observés sur le terrain	Constat de l'écart ou non	Remarques, exemples précis
Montrer son savoir-faire et ses connaissances	Chef souvent en production, ne participe pas forcément mais observe et conseille.	Chef fait souvent des aller-retours entre la cuisine et son bureau. Les agents viennent souvent le voir pour lui poser des questions auxquelles il répond toujours.	Le Chef n'hésite pas à aller en production s'il manque quelqu'un pour ne pas surcharger les équipes, par exemple lorsque quelqu'un est en arrêt maladie.
Prise de décision claire et expliquée	Chef prend les décisions seul mais explique pourquoi.	Il essaye toujours d'arranger les personnes lorsque cela est possible.	Quelqu'un vient demander un CP, il refuse car il a besoin de quelqu'un ce jour-là mais il explique qu'il faut demander ses CP avant pour qu'il puisse mieux s'organiser.
Valorisation du travail d'équipe	Le Chef goûte toujours ce que les équipes ont préparé et donne son avis.	Il est très observateur et peut être très critique sur la prestation.	Lorsqu'il va manger, il demande toujours à goûter à tout et fait toujours un retour, qu'il soit positif ou négatif, et donne des conseils pour améliorer.

Ici, le Chef a bien le comportement qu'il décrit dans son entretien. Il est très souvent en production pour contrôler la production et donner des conseils grâce à son savoir-faire. De plus, il essaye toujours d'organiser le travail pour arranger tout le monde même si parfois ce n'est pas possible, auquel cas il est ferme mais il explique. Tous ses collaborateurs le respectent beaucoup et aucun ne conteste son autorité. Il cherche toujours à valoriser son équipe et n'hésite pas à faire remonter les compliments des convives.

1.2.5. Site n°5 : DGA Balma

Tableau 14 : Grille d'observation site n°5

Comportements/actions prescrits par le manager	Comportements réels observés sur le terrain	Constat de l'écart ou non	Remarques, exemples précis
Passion du métier	Le Chef cherche toujours à faire une bonne prestation pour satisfaire le client. Il travaille avec beaucoup de produits frais.	Le Chef fait des menus aussi variés que possible avec des produits de bonne qualité.	Les prestations sont toujours améliorées avec des détails, comme des sauces, des accompagnements différents et originaux.
Être à l'écoute de son équipe	Chef toujours présent pour son équipe, accompagne autant qu'il peut.	Si pas présent sur site, l'équipe est tout de suite pénalisée et cela se ressent.	Lorsque le Chef doit partir sur un autre site, l'équipe est moins sereine. Le chef fait donc tout son possible pour limiter ses déplacements.
Rester humain et humble	Le Chef respecte tous ses collaborateurs, reste simple et jovial en toute circonstance.	Le Chef ne prend jamais les personnes de haut, il prend le temps d'expliquer si la personne ne comprend pas, il est très compréhensif et très proche de ses équipes.	Le Chef est toujours présent pour répondre aux attentes de ses collaborateurs, il est toujours disponible pour aider et ne s'impose jamais comme un chef autoritaire.

Concernant, ce chef gérant, ses propos collent parfaitement à son comportement quotidien auprès des ses équipes. En effet, il est toujours présent pour ses équipes et fait de son mieux pour améliorer leurs conditions de travail. De même, il est très clair que son métier de cuisinier lui plaît énormément et qu'il fait de son mieux pour transmettre sa passion à ses collaborateurs. Il sait rester simple et humain avec ses collaborateurs, ce qui fait qu'il y a une bonne ambiance sur ce site.

Dans ce chapitre, nous avons donc vu qu'il y avait beaucoup de similitudes entre les discours de ces différents managers de la restauration sur la manière de gérer son équipe. Tous sont d'accord pour dire que l'accompagnement, l'écoute, la motivation par la valorisation et le savoir-faire sont des incontournables d'un bon management.

Néanmoins, chacun a développé des spécificités dans son management, comme la prise de décisions par exemple. En effet, certains préfèrent faire participer l'équipe lorsque c'est possible tandis que d'autres préfèrent prendre la décision seul, mais dans les deux cas il est indispensable de justifier la décision pour la rendre légitime. De même, certains sont vraiment dans l'accompagnement des collaborateurs et d'autres sont plus dans un système de confiance totale où les équipiers sont beaucoup plus autonomes.

Concernant la phase d'observation, nous nous sommes rendu compte qu'à part quelques détails, les discours chefs étaient tous en adéquation avec leurs réelles pratiques sur le terrain. Ils tenaient donc tous un discours réaliste et représentatif de leur façon de manager.

Par ailleurs, une nouvelle notion est apparue lors d'un entretien particulièrement : c'est celle de confiance en soi. En effet, dans l'entretien n°2, le Chef exprime clairement que la confiance en soi a un fort impact sur la légitimité de son supérieur. Il explique que c'est la confiance en lui de son chef de secteur qui a fait qu'il lui a fait confiance et qu'il a su voir ses qualités et ses compétences.

De même, le "juste travail" est apparu comme un point de vigilance à avoir pour être légitime. En effet, dans l'entretien n°1, le Chef explique que pour lui, quelqu'un qui en ferait trop chercherait à compenser un manque de compétences. Il prend l'exemple d'un agent qui compensait son manque d'expérience en essayant d'en faire plus mais cela à eu l'effet inverse : ses points faibles et son manque de connaissances opérationnelles sont devenus évidents ce qui a remis en question sa légitimité auprès de son équipe.

Pour finir, ces analyses ont montré un nouveau point à prendre en compte : la légitimité est subjective selon le contexte, selon les attentes et selon les personnes. En effet, à un même poste, une personne peut être jugée légitime par ses supérieurs mais pas par ses

équipes par exemple, de même qu'une même personne peut être jugée légitime par un employé et non-légitime par un autre au même poste (exemple du chef de secteur qui est légitime selon un chef de site et non-légitime selon un autre). Tout cela dépend en réalité des attentes, de la vision que les équipes se font du travail de leur supérieur. Certains attendent un soutien administratif et d'autres un soutien opérationnel par exemple. Il est donc important de définir les attentes de ses équipes pour pouvoir savoir comment se rendre légitime.

Chapitre 2 : Validation ou réfutation des hypothèses

2.4. Hypothèse 1 : La culture d'entreprise peut impacter positivement et/ou négativement la légitimité des managers.

Cet aspect est peu ressorti lors des entretiens. En effet, aucun d'entre eux n'a admis que la hiérarchie ou l'entreprise en général avait un impact sur leur management, et donc sur leur légitimité.

Au contraire, dans l'entretien n°3, le Chef dit clairement qu'il a refusé d'exécuter les directives de son supérieur car celles-ci ne correspondaient pas à son style de management. De même, dans l'entretien n°5, le Chef dit qu'il n'a pas hésité à partir d'une SRC qui lui avait imposé des produits préétablis plutôt que des produits frais, ce qui ne rentrait pas dans sa vision de la cuisine et donc ne correspondait pas à ses attentes. Mais en revanche, dans ce dernier exemple, ce n'est pas un problème management qui l'a poussé à partir mais plutôt des directives opérationnelles, mais cela n'avait pas d'impact sur sa légitimité de Chef.

Cependant, en reprenant la définition de la culture d'entreprise de la première partie qui dit

Qu'en réalité, il y a :

“deux types de culture : celle portée par l'entreprise directement (dans ce cas ce sont les sociétés de restauration collective ou SRC) et celle qui se développe dans chaque restaurant de cette SRC. Cette dernière se construit notamment par une sorte « d'aménagement » de la part du chef gérant du site qui combine d'une part les principes fondamentaux de la SRC à laquelle il appartient, et d'autre part des principes plus personnels ou alors issus d'anciennes expériences.”

Dans cette définition, on comprend bien qu'il existe sur chaque restaurant une culture particulière. Par exemple, lors de l'entretien n°5, le chef explique que ce qu'ils aiment faire là-bas, ce sont les animations et que leur objectif est de satisfaire le client. On voit ici que grâce à cette culture de la satisfaction-client et du plaisir-client, le chef a su rassembler tous ses collaborateurs autour d'un but commun. De même, dans le même entretien, il explique qu'il

réunit toutes les 2 semaines son équipe pour pouvoir faire un point général : c'est un rituel qui permet à toute l'équipe de communiquer, d'échanger et d'évoluer, ce qui renforce encore la légitimité du chef qui l'a mis en place. En dernier exemple, nous pouvons prendre l'entretien n°2 où le chef explique que son management est basé sur la confiance, ce qui est spécifique à ce site. Dans ce cas-là, la culture de la confiance totale a permis à l'EDR présente sur site de prendre des initiatives et de gagner en autonomie. Dans le même entretien, le chef admet également faire des "arrangements" à son niveau en ce qui concerne les heures supplémentaires, toujours basé sur le principe de confiance. Tous ces éléments ont pour but de motiver les collaborateurs, et dans le cas où cela fonctionne, le chef se trouve légitimé puisqu'il réussit à fédérer son équipe.

La culture de chaque site est donc singulière : chaque chef gérant développe une culture particulière qui rassemble les employés et qui les motive pour atteindre un but commun, et c'est en cela que le chef devient légitime. Néanmoins, il faut tout de même souligner que la culture d'entreprise qui influe sur la légitimité des chefs gérants est celle des restaurants eux-mêmes, c'est-à-dire celle qu'ils ont eux-mêmes construite, et non celle de l'entreprise globale.

2.5. Hypothèse 2 : L'expérience et la socialisation professionnelle sont des éléments primordiaux dans la légitimation des managers.

Tous les chefs ont été très clairs sur ce point : l'expérience et la socialisation professionnelle ont joué un très grand rôle dans leur processus de légitimation. Que ce soit par des démonstrations quotidiennes en étant aux côtés des équipes de production ou bien de manière plus ponctuelle (lors de prestations particulières par exemple), il est très important de montrer que l'on sait de quoi on parle, que l'on maîtrise le cœur de métier et que l'on est capable de faire ce que l'on demande aux équipes. Elle permet aussi d'apporter des nouveautés, comme observé avec le chef de l'entretien n°1 où ce-dernier a mis en place des recettes de gâteaux spécifiques pour les sportifs, ce qui lui a permis de montrer d'une part son savoir-faire, et d'autre part son implication et son investissement pour améliorer la prestation. Tous ces éléments ont un rôle indéniable dans la légitimité des Chefs.

A cela s'ajoute le fait que la maîtrise du terrain permet aussi de ne pas se faire duper par les équipes. Cet argument est décrit dans l'entretien n°4 : certains ont voulu le tester et tirer profit d'un potentiel manque d'expérience du Chef, mais celui-ci connaissant très bien le travail de son équipe, il a su évaluer lorsque son équipe a voulu erroné la vérité (par exemple sur le temps ou la charge de travail). La connaissance et le savoir-faire permettent donc de gagner en crédibilité et de s'imposer en tant que légitime.

Il faut cependant souligner que la légitimité reste subjective selon les points de vue et les attentes des personnes. Par exemple, pour un chef de secteur commun à deux chefs de site, l'un a expliqué qu'il était très satisfait de son chef de par sa réactivité et sa confiance en lui, ce qui l'a rendu légitime à ses yeux ; tandis que l'autre le juge comme n'étant pas assez opérationnel et proche du terrain, et donc non-légitime. On voit bien ici que les attentes sont bien différentes d'un chef de site à l'autre, ce qui a un impact sur la légitimité du chef de secteur en question.

Sur ce même point, certains chefs ont également raconté des expériences passées où un manager était légitime aux yeux de la hiérarchie mais pas aux yeux de son équipe. Cela s'explique par le même point : la hiérarchie avait des attentes administratives et financières que le manager remplissait, ce qui le rendait légitime ; tandis que l'équipe cherchait du soutien et de la présence, chose que le manager ne faisait pas, et donc n'était pas légitime à leurs yeux.

Il est donc toujours primordial pour un manager de bien définir les attentes des personnes qui travaillent avec lui pour savoir comment se légitimer : l'expérience professionnelle est donc un atout indiscutable mais ne suffit pas toujours à se légitimer, cela dépend des attentes des équipes. Par exemple, si un chef de site a une très grande connaissance de la cuisine mais une mauvaise organisation, il ne répondra pas aux attentes d'une équipe qui souhaiterait avoir un cadre précis, et ne sera donc pas légitime.

- 2.6. Hypothèse 3 : Un manager qui serait légitime saurait donner du sens au travail de ses collaborateurs en les motivant individuellement et en se montrant rationnel dans ses décisions.

En ce qui concerne la motivation, tous les chefs de site sont d'accord pour dire que, aussi importante qu'elle soit, elle reste difficile à faire. Ils ont tous eu le même discours : la valorisation est indispensable pour motiver, et donc donner du sens au travail. Certains valorisent le travail d'équipe, c'est-à-dire la prestation réalisée par tout le monde, et d'autres cherchent à valoriser les individus séparément, en leur proposant des formations ou des évolutions dans leur poste, comme dans l'entretien n°4 où le chef souhaite faire évoluer un de ses cuisiniers très appliqué. Dans tous les cas, cela permet de motiver ses équipes et, par conséquent, de donner des objectifs et un sens au travail de ses équipes, et donc de se légitimer en tant que manager.

Concernant la prise de décisions, il y a deux écoles : ceux qui vont favoriser la prise de décision collective, et ceux qui vont être seul décisionnaire. Cela dépend également des décisions dont on parle : pour la confection des menus, il est facile d'intégrer l'équipe mais concernant des sujets plus importants, comme par exemple l'évolution de la prestation qui dépend des demandes du client, il est tout de suite plus complexe d'intégrer l'équipe : ces décisions se prennent généralement entre le chef de secteur et le chef de site. Cela peut également dépendre de la taille de l'équipe, par exemple dans le cas n°4 où l'équipe comporte 17 personnes, on peut comprendre qu'il soit compliqué d'intégrer toute l'équipe dans chaque décision.

Pour les chefs qui sont seuls décisionnaires, ils cherchent toujours à être au plus juste, à peser le pour et le contre avant de prendre une décision importante. Néanmoins, ils admettent tous qu'ils ne sont pas parfaits et qu'ils ne peuvent pas toujours être dans le "juste", et que peu importe la décision, il est quasiment impossible de faire l'unanimité, surtout dans une grande équipe. C'est en cela qu'il est primordial de toujours justifier une décision pour la rendre légitime : la justification permet aux équipes d'accepter des décisions auxquelles elles étaient initialement opposées.

Chapitre 3 : Apports théoriques opérationnels

Dans ce chapitre, nous allons donc récapituler tous les points importants de cette étude de terrain et faire un point sur les comportements à adopter pour se rendre légitime, de même que ceux qui sont à éviter pour conserver une équipe unie et productive.

3.3. Recommandations d'application

3.3.1. Les habitudes et comportements à adopter pour être légitime

En premier lieu, nous retrouvons évidemment la connaissance du terrain, celle-ci est primordiale pour avoir de la crédibilité auprès de ses équipes et se montrer légitime. Sans celle-ci, il est facile de passer à côté de son rôle de manager. En effet, pour pouvoir accompagner, aider et aiguiller ses équipes, il faut savoir de quoi l'on parle. Elle permet aussi de ne pas se faire duper par ces équipes, surtout au début, lorsque le manager arrive l'équipe va peut-être essayer de tester ses compétences et ses capacités : il faut donc que le manager ait une parfaite connaissance du terrain.

L'autre point qui en découle est donc l'accompagnement. Il est important d'être avec ses équipes au quotidien, en production, et de participer à toutes les tâches pour créer un véritable esprit d'équipe et faire en sorte que tous les collaborateurs soient solidaires entre eux. Il est important que le Chef montre l'exemple, qu'il aille là où il y a besoin pour soutenir les équipes. Celles-ci se sentiront considérées et seront donc plus investies dans leur travail, ce qui est bénéfique pour tout le monde.

Ensuite, il faut être à l'écoute et être humain. Une équipe doit pouvoir communiquer librement avec son manager pour être épanouie. Il faut pouvoir échanger sur les problématiques, trouver des solutions rapidement et efficacement pour éviter l'accumulation de tensions et donc de conflits. Un manager à l'écoute est un manager qui est proche de son équipe et qui saura donc déceler lorsque quelque chose ne va pas, et pourra ainsi réagir en conséquence. Il faut qu'il y ait un climat de confiance entre le manager et son équipe pour que l'activité soit optimale.

Par ailleurs, pour inspirer la confiance à ses collaborateurs et être légitime, le manager doit être sûr de lui. Cela rejoint en partie la connaissance et la maîtrise du terrain dans le sens où le manager dit savoir ce qu'il est bien de faire ou non. En ce sens, il doit pouvoir réagir rapidement et prendre les choses en main sans hésitation si l'équipe est en souffrance (imprévu de livraison, afflux important pendant le service, matériel qui tombe en panne, etc.). Néanmoins, il faut tout de même être capable de se remettre en question s'il y a un dysfonctionnement dans l'équipe, comme un problème d'organisation par exemple.

Un bon manager ferait passer les besoins de ses employés avant les siens. Il doit être capable de faire tampon pour limiter la surcharge de travail de son équipe par exemple. Cela peut-être en compensant un manque de temps de l'équipe pour réaliser son travail, ou bien par exemple en négociant avec les clients le niveau de prestation demandé car cela pourrait mettre l'équipe en souffrance (par exemple si le client demande une prestation annexe très complexe à réaliser et qui présenterait beaucoup de contraintes, le Chef doit être capable de faire comprendre aux clients que cela n'est pas réalisable pour préserver son équipe).

Un des points principaux est également la valorisation du travail de ses collaborateurs. En effet, il est important de reconnaître la qualité du travail réalisé, de même qu'il est important de savoir recadrer l'équipe si celui-ci ne correspond pas aux attentes. La valorisation est la clé de la motivation : elle permet de faire évoluer les équipiers et de les faire se sentir importants et considérés. La valorisation peut être collective (reconnaître le bon travail d'équipe, le bon niveau de prestation) ou individuelle (valoriser un employé en le faisant évoluer personnellement). Un manager qui arrive à valoriser son équipe et qui reconnaît le travail réalisé motive ses équipes et est de ce fait légitime.

L'amélioration continue est un autre levier que l'on peut et que l'on doit utiliser pour se légitimer. Il faut toujours chercher à faire évoluer positivement les choses, que ce soit les prestations, l'organisation, les compétences, etc. Le manager doit pouvoir amener quelque chose de nouveau, il doit pouvoir apporter des améliorations qui rendent la vie au travail plus agréable pour les équipes. Par exemple avec de nouveaux équipements, ou bien une nouvelle

organisation ou encore avec des animations culinaires. Ces changements traduisent une grande implication du manager, qui se rendra donc légitime aux yeux de ses équipiers.

Pour être légitime, il faut en premier lieu bien définir les attentes de ses équipes. En effet, la légitimité est directement liée aux attentes des personnes avec qui on travaille. Nous l'avons vu dans plusieurs exemples, une même personne peut être jugée légitime pour un groupe de personnes et pas par un autre. Tout cela dépend des besoins des équipes, qu'elles soient "en haut" (la hiérarchie) ou "en bas" (les employés), c'est pour cela qu'il est primordial de les identifier dès le début.

Un autre point important est la justification des décisions. En effet, que l'on décide en groupe ou seul, il faut être capable d'expliquer sa décision pour la faire accepter et donc la rendre légitime. Même si l'équipe n'aura pas participé à cette prise de décision, elle se sentira impliquée si l'on prend bien le temps de lui expliquer son choix. De même, lorsque le manager ne peut pas répondre favorablement à une demande particulière (comme des congés payés par exemple), il est important qu'il explique sa décision pour que la personne la comprenne et l'accepte. La justification fait entièrement partie de la légitimation.

Le dernier point à retenir est qu'il faut faire "le juste travail", c'est-à-dire ni trop ni pas assez. En effet, quelqu'un qui en ferait trop chercherait à compenser un manque de compétences, ce qui le rendrait illégitime. A l'inverse, quelqu'un qui n'en ferait pas assez n'aurait pas le mérite d'avoir le poste de manager. Il est donc important de savoir jauger où est la limite entre le trop et le pas assez pour que la légitimité ne soit pas remise en question : tout est question d'équilibre.

3.3.2. Les comportements à éviter, voire à bannir

L'erreur la plus fréquente d'un manager est de ne pas être assez présent sur le terrain. Cela n'est pas nécessairement dû à un manque de connaissance du terrain initialement, mais plus à une mauvaise approche. En effet, un responsable qui reste toujours dans son bureau se coupe de tout lien avec son équipe : la communication est rompue et par conséquent, les indications, les consignes qu'il donnera à son équipe ne seront plus légitimes car celle-ci se sentira incomprise, voire inconsiderée. De plus, même si le chef a une bonne connaissance de

la cuisine de par une longue expérience professionnelle, s'il n'est pas présent régulièrement en production avec son équipe, il n'aura pas toujours conscience de la charge de travail et des contraintes auxquelles elle fait face quotidiennement. Cette déconnexion avec la réalité peut mettre en péril toute une organisation.

Ce qui en découle c'est évidemment de ne pas être à l'écoute de son équipe. En effet, si les équipes ont peu de contact avec le manager, elles n'iront pas le voir en cas de souci, qu'il soit interpersonnel ou intrapersonnel. Cela peut faire naître des conflits au sein d'une équipe et donc compromettre le bien-être au travail. Le manager doit pouvoir remarquer lorsqu'une ou plusieurs personnes ne sont pas dans un bon état d'esprit afin d'éviter que toute l'équipe en souffre. Il faut qu'il puisse écouter les inquiétudes, les besoins de chacun pour que l'organisation soit pérenne.

Par ailleurs, pour éviter de mettre son équipe en souffrance, le manager doit savoir jauger qu'elle est la charge de travail convenable. Une charge de travail trop importante pour les équipes les démotivera, ce qui peut avoir pour conséquence du turn-over ou encore de l'absentéisme à répétition. Le dialogue et la présence sur le terrain sont donc primordiaux.

Néanmoins, il faut tempérer la proximité avec ses équipes. En effet, même si être à l'écoute et proche de ses équipes s'avèrent très important, il faut tout de même veiller à ne pas être trop proche. Un comportement trop amical avec les équipes pourrait conduire à des conflits en cas de désaccord. Un(e) employé(e) qui serait proche de son manager pourrait espérer des avantages particuliers, par exemple un jour de repos, et si le manager ne lui accorde pas cela pourrait créer un litige et remettre la légitimité du manager en cause. Encore une fois, tout est une question d'équilibre.

Enfin, le dernier point à éviter et de ne pas reconnaître le travail de ses équipes, ou de ne pas le valoriser. En effet, il n'est pas rare de voir des managers qui s'attribuent le mérite du travail de toute l'équipe, ce qui est un manque de considération vis-à-vis de l'équipe. Il faut toujours veiller à ce que chaque personne soit reconnue et valorisée pour son travail. Le cas contraire serait source de démotivation, et de remise en cause de la légitimité du manager.

3.4. Mon expérience personnelle

3.4.1. Mon arrivée sur le site

Suite à mon stage, j'ai donc été recrutée par Newrest Restauration en tant que Cheffe de site depuis le 1er octobre 2020. Le site qui m'a été confié est le Domaine d'Ariane. C'est un contrat qui a été gagné par Newrest en début d'année 2020. C'est un lieu qui accueille tout type de clientèle :

- des colonies d'enfants pendant les vacances scolaires;
- des entreprises ou des associations pour des séminaires;
- des gendarmes en cas de missions programmées sur la région;
- des particuliers pour des événements privés (mariage, anniversaire, etc.);
- des personnes atteintes de handicap via des associations;
- des groupes touristiques.

Ce restaurant est ouvert toute l'année, du lundi au dimanche et propose des petits-déjeuners et des repas midi et soir. Ce site regroupe donc beaucoup de formes de restaurations différentes : restauration scolaire, d'entreprise, médico-sociale, une partie traiteur et événementiel et une partie touristique. Ce site demande donc beaucoup de flexibilité et d'adaptation. Il est en capacité de produire des repas sous forme de buffet pour une capacité de 300 personnes, tout comme il peut proposer un menu très qualitatif servi à l'assiette.

Compte tenu de la période, l'activité est très compliquée. En effet, la crise sanitaire actuelle a un fort impact sur la fréquentation du restaurant : aucun événement privé ne peut pas avoir lieu, il en est de même pour les séminaires, les groupes touristiques et les associations. L'activité est donc en dents de scie : il faut savoir jongler avec les plannings pour pouvoir assurer des prestations souvent isolées et avec beaucoup de contraintes sanitaires.

3.4.2. Mon intégration dans l'équipe

Avant mon arrivée, ce site avait comme équipe un chef gérant cuisinant, un cuisinier et deux EDR. Le chef gérant est parti de l'entreprise début septembre. J'ai rarement eu l'occasion de travailler avec lui durant mon stage, ce qui fait qu'il n'y a presque pas eu de passation lorsque j'ai repris le site.

Par ailleurs, le cuisinier était (et est toujours) en arrêt maladie. A mon arrivée, j'ai donc réalisé deux petits entretiens avec les deux employés de restauration pour comprendre le fonctionnement du site, connaître leurs attentes, leurs problématiques, le climat actuel du site, etc. Au début, ils n'osaient pas parler, par peur ou par méfiance. Il s'est avéré que par la suite, à force de passer du temps avec eux et d'échanger sur les problématiques du site, de leur demander leur avis, ils se sont ouverts petit à petit et m'ont expliqué qu'avant, il n'avait aucune responsabilité. L'ancien chef était peu présent sur le site et leur laissait très peu de liberté. Concernant un des deux, cela ne le dérangeait pas car il fonctionne de cette manière : il a besoin d'avoir des directives claires, précises et ne cherche pas à avoir de responsabilités. Cela s'apparente à la personnalité X décrite par McGregor. A l'inverse, l'autre employé de restauration souhaiterait avoir plus de responsabilités et être impliqué dans les décisions, ce qui correspond plus à la personnalité Y de McGregor.

Pour mieux comprendre leur fonctionnement et apprendre à les connaître, j'ai donc passé beaucoup de temps avec eux, et également pour essayer de voir quels points pouvaient être améliorés. Le premier était qu'ils prenaient rarement des pauses, ni en même temps et ni ensemble. Il y avait très peu d'esprit d'équipe, ils communiquaient peu entre eux. Cela peut néanmoins s'expliquer par les horaires qu'ils avaient en décalé : pour pallier au manque d'activité pendant la crise sanitaire, ils ont été mis à mi-temps, un le matin et un le soir, sans se croiser et avec un cahier pour communiquer, où toutes les instructions étaient données. La communication était donc très légère, voire inexistante. Il a donc fallu reconstruire cet esprit d'équipe en faisant en sorte que tout le monde partage les moments de pause, que tout le monde exprime ses idées et ses ressentis par rapport au travail librement et que l'on discute ensemble des choses à améliorer.

Ensuite, du fait qu'ils n'avaient aucune responsabilité, ils ne prenaient part à rien. Même en ce qui concerne les protocoles d'hygiène, pour remplir les feuilles de traçabilité, ils m'ont expliqué que c'était l'ancien chef qui s'occupait de tout. Il a donc fallu que je les forme aux normes HACCP et que je leur explique les points importants du PMS (Plan de Maîtrise Sanitaire) pour qu'ils prennent les bons réflexes (noter la température des chambres froides tous les jours, dater les produits ouverts avec les bonnes DLC secondaires, noter les

refroidissements rapides et les remises en température, etc.). Cela a permis de les impliquer un peu plus dans leur travail et de leur montrer que je leur faisais confiance.

Un autre point à améliorer est l'organisation de la production. En effet, même s'ils ont le titre d'employé de restauration, ils ne sont presque jamais en production. Leurs missions principales sont la mise en place des salles, la gestion des services et la plonge. Ils m'ont tous les deux exprimé leur souhait d'évoluer vers de la cuisine, pour pouvoir faire la production froide. Dès que possible, j'essaye donc de les positionner en production, mais cela est parfois compliqué car le site étant très grand, il y a beaucoup de travail pour le nettoyage et la mise en place des salles. J'essaye petit à petit de trouver une organisation différente où les employés pourraient à tour de rôle passer en cuisine pour participer à la production et développer leurs compétences.

3.4.3. La construction de ma légitimité

En ce qui concerne ma propre légitimité, ce qui m'inquiétait principalement c'était de ne pas avoir été formée à la cuisine. Comme c'est le point de départ de toute forme de légitimité selon les entretiens réalisés, je me suis beaucoup questionnée. De plus, n'ayant pas de cuisinier fixe sur place, l'organisation de la production fut un grand sujet de questionnement.

Néanmoins, mon directeur régional m'a expliqué que mon poste allait être différent de celui de l'ancien chef. Lui était à la fois chef de cuisine et chef gérant : il gérait la production et s'occupait de toute la gestion du site, ce qui posait parfois problème car il y avait un manque de souplesse, de communication dans l'équipe et de réactivité, peut-être dû à un manque de temps et/ou un manque d'implication. En ce qui me concerne, mon poste n'est pas orienté sur la production (même s'il est indispensable d'en faire lorsque cela est nécessaire), mais mon rôle est de prévoir et d'organiser les événements, c'est-à-dire que je prévois toute l'organisation d'une prestation (les menus, les commandes, les plannings, les intérimaires, l'organisation générale, etc.) et que je dirige les équipes sur le terrain le jour J. En ce sens, les attentes concernant mon poste ne sont pas portées sur la cuisine mais plutôt sur la planification et l'organisation.

Il est cependant indispensable d'avoir des notions de base en cuisine, chose que je n'avais pas spécialement au début. Néanmoins, tout au long de mon stage, j'ai beaucoup observé et questionné les chefs gérant-cuisinant, ce qui m'a permis d'avoir une première approche de la cuisine. Ensuite, ayant réalisé des missions d'intérim en tant qu'EDR l'année passée, j'avais tout de même quelques connaissances en ce qui concerne les productions froides, entrées et desserts. De plus, je suis beaucoup accompagnée par ma hiérarchie, qui est toujours disponible pour m'aider si je rencontre un problème ou un doute sur telle méthode, de même qu'il m'est possible de demander conseil à d'autres chefs gérants rencontrés lors de mon stage. Enfin, j'ai également eu la chance de tomber sur des chefs intérimaires qui venaient faire la production sur ce site et qui m'ont beaucoup aidé en m'expliquant les processus et techniques de production au fur et à mesure. Tous ces éléments ont fait que petit à petit, j'ai acquis certaines connaissances qui me permettent d'évoluer de jour en jour.

Selon moi, ma légitimité est donc principalement basée sur mon investissement personnel : je passe beaucoup de temps sur le site au contact des équipes pour les écouter, les accompagner mais aussi pour apprendre et consolider mes connaissances. J'échange beaucoup avec eux, ce qui leur permet de partager leur point de vue et de prendre part à l'organisation. La cliente a elle-même remarqué que depuis, les agents étaient plus détendus et plus ouverts avec tout le monde.

J'essaye également d'apporter des améliorations, comme par exemple le nettoyage ou l'agencement de la cuisine, qui n'étaient pas du tout optimisés, pour améliorer le confort de travail des employés. Il en est de même pour le niveau de prestation. Avant, les clients n'étaient pas satisfaits de la qualité (beaucoup de produits surgelés et mal préparés, quantité et qualité insuffisantes), j'essaye donc d'amener un côté plus qualitatif avec des légumes et des viandes fraîches, avec des préparations faites maison par exemple.

De plus, ayant réalisé mon stage aux côtés des chefs de secteur, j'ai une bonne connaissance de toute la partie administrative, ce qui me permet de maîtriser les coûts matière et de respecter mon budget. J'ai également pu acquérir des compétences organisationnelles qui me permettent de gérer ce site au quotidien.

Pour conclure, même s'il me manque évidemment des connaissances de base de la cuisine, j'ai tout de même une part de légitimité dans le travail et l'investissement que je fournis quotidiennement. J'essaie d'être à l'écoute de mon équipe, d'améliorer leurs conditions de travail et de les faire évoluer petit à petit. Néanmoins, pour pallier mon manque de connaissances techniques, il est tout de même prévu que je suive une formation professionnelle de cuisine, ce qui me permettra de renforcer ma légitimité.

Conclusion intermédiaire

Dans cette troisième et dernière partie, nous avons donc analysé les différents entretiens semi-directifs que j'ai réalisés lors de mon stage. Cela a permis de mettre en lumière les points principaux qui permettent à un manager de restauration de se légitimer auprès de ses équipes. Néanmoins, dans la démarche de recherche présentée ici, le risque principal lié aux entretiens est que les personnes interrogées cherchent à répondre "au plus juste", ce qui signifie qu'elles auraient pu modifier la réalité en enjolivant leurs propos, ce qui aurait faussé les résultats. Nous avons donc en parallèle réalisé une observation des comportements de ces mêmes individus sur le terrain, c'est-à-dire sur leur site respectif. Il s'est avéré qu'il y a eu très peu d'écart entre les informations décrites en entretien et les comportements observés. Cette partie d'observation nous permet donc de dire que les propos tenus en entretien sont représentatifs du management en restauration collective.

Grâce à ces analyses, nous avons donc pu confirmer ou infirmer les 3 hypothèses formulées en première partie. La première, qui disait que la culture d'entreprise influe sur la légitimité du manager, n'est que partiellement validée. En effet, il y a deux niveaux de culture d'entreprise dans une SRC : il y a la culture de l'entreprise dans sa globalité, et il y a la culture d'entreprise propre à chaque site. Les entretiens ont donc révélé que le niveau le plus élevé n'avait aucun impact sur la légitimité de ces managers, mais qu'en revanche, ils ont chacun, sur leur site, développé une culture d'entreprise qui leur est propre et qui leur permet de se légitimer. La deuxième hypothèse, qui dit que l'expérience et la socialisation professionnelle sont des éléments primordiaux dans la légitimité, est évidemment validée. Tous les chefs ont été d'accord à ce propos : sans savoir-faire et sans maîtrise du terrain, il est impossible pour un manager d'être légitime auprès de son équipe car il n'est ni en mesure de les accompagner, ni capable de comprendre les problématiques et de les régler. La troisième hypothèse concerne la motivation au travail et la rationalité des choix. Encore une fois, les chefs ont été unanimes : pour motiver et donner du sens au travail, il faut impliquer et valoriser ses collaborateurs. Il faut comprendre ici qu'une valorisation peut être collective comme individuelle, et que l'implication ne passe pas que par la prise de décisions mais aussi par l'explication et la justification de celle-ci.

Enfin, nous avons pu terminer cette partie avec toutes les recommandations tirées de ces entretiens pour qu'un nouveau manager de restauration puisse se légitimer auprès de ses équipes. J'ai également pu partager mon expérience personnelle en tant que nouvelle cheffe gérante chez Newrest Restauration. En effet, bien qu'il me reste encore beaucoup de chose à apprendre, ces analyses m'ont tout de même permis de voir quels leviers je pouvais utiliser pour me rendre légitime aux yeux de mes collaborateurs.

Conclusion Générale

Tout au long de ce mémoire, nous avons donc tenté de mettre en lumière les différents leviers exploitables par un manager pour se rendre légitime. Nous avons vu dans la première partie, grâce à une étude bibliographique sur le secteur de la restauration et sur les enjeux des managers et à des entretiens exploratoires, que plusieurs pistes étaient envisageables, ce sont mes trois hypothèses :

- La culture d'entreprise peut impacter positivement et/ou négativement la légitimité des managers.
- La socialisation professionnelle est un des éléments primordiaux dans la légitimation des managers.
- Pour être légitime en tant que manager, il faut savoir donner du sens au travail en motivant individuellement les collaborateurs et en se montrant rationnel dans ses décisions.

Dans la deuxième partie, nous avons vu que Newrest, l'entreprise qui m'a accueillie pendant mon stage, est très vaste et propose divers secteurs d'activité : l'aérien, les trains, les concessions et la restauration en base de vie. Mon stage s'est déroulé exclusivement dans la branche de Newrest Restauration, qui gère les concessions pour tous types d'organisation : groupe scolaire, médico-social, entreprise ou encore l'armée. C'est donc sur tous ces segments que j'ai pu observer et analyser les comportements des managers pour répondre à ma problématique. Pour ce faire, j'ai donc réalisé un terrain de recherche basé sur cinq entretiens individuels semi-directifs et une phase d'observation sur les mêmes personnes pour vérifier la corrélation entre les propos tenus en entretien et les réels comportements du terrain. Un guide d'entretien et une grille d'observation ont donc été construits comme outils de recherche.

En dernière partie, nous avons donc pu analyser ces entretiens et ces observations et faire ressortir les points primordiaux d'un processus de légitimation. De ce fait, nous avons partiellement validé la première hypothèse. En effet, celle-ci mérite d'être reformulée de la manière suivante pour être validée : " La culture d'entreprise qui est mise en place par les managers sur les unités de restauration joue un rôle important dans leur légitimité". En effet,

nous avons vu que la culture de l'entreprise globale impacte peu la légitimité des Chefs, mais en revanche, ces derniers créent leur propre culture d'entreprise avec leurs équipes, avec par exemple des rituels ou des arrangements informels basés sur la confiance mutuelle. En revanche, la deuxième hypothèse fait l'unanimité : tous les Chefs sont unanimes, l'expérience professionnelle a joué un grand rôle dans leur légitimation. De même pour la troisième hypothèse, il est primordial de savoir motiver ses équipes, en les valorisant individuellement ou collectivement par exemple, pour donner un sens au travail et par conséquent, se légitimer.

Ce terrain a également permis de mettre en avant d'autres aspects de la légitimité qui n'avaient pas été évoqués jusqu'alors, comme le fait qu'elle soit subjective et entièrement liée aux attentes des collaborateurs et/ou de la hiérarchie. De même, la notion de "juste travail" évoquée par un Chef souligne l'importance de l'équilibre entre "ne pas en faire assez", et donc ne pas mériter son poste aux yeux de ses collaborateurs, et "en faire trop" ce qui pourrait signifier que l'on cherche à compenser un manque de connaissance et/ou de compétences opérationnelles. Pour synthétiser toutes les idées, on peut dire que les points importants de la légitimité sont :

- la connaissance et la maîtrise du travail;
- l'accompagnement des collaborateurs;
- l'écoute et la proximité avec les équipes;
- l'investissement personnel;
- la motivation par la valorisation;
- l'amélioration continue;
- la connaissance des attentes des équipes;
- la justification de ses choix;
- la confiance en soi.

Pour finir, nous avons pu voir comment s'est déroulée ma propre intégration au sein de mon équipe au Domaine d'Ariane en tant que Cheffe Gérante. Bien que je ne remplisse pas encore tous les critères définis ci-dessus, j'apprends et j'essaye de m'améliorer chaque jour, et c'est en cela que l'on peut dire que la légitimité se mérite, se construit et peut être un travail de longue haleine.

Bibliographie

Aron Raymond. *Les étapes de la pensée sociologique*. Paris : Gallimard, 1967, 660p

Bellocq, Rémy. *L'alimentation dans l'entreprise*. Mémoire M2 MIRC, Toulouse : Université Toulouse Jean Jaurès, 2018-2019, 187p.

Claudie Bert. L'effet Hawthorne, un mythe des sciences humaines. *Sciences Humaines*, 2005, n°37, p. 59-65

Crozier Michel. *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Éditions du Seuil, 1963, 382p

Crozier Michel, Friedberg Erhard. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 1977, 500p

Dahl Robert Alan. The concept of power. *Behavioral Sciences*, 1957, n°2, p 201-215

Eraly Alain. *Autorité et légitimité, le sens du collectif*. Toulouse : Éditions érès, 2015, 249p

Jardillier Pierre, Burg Phillipe, *Psychologie et management*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2007, 128 p.

Laporte Cyrille. Les temporalités sociales des cuisiniers de la restauration, *Temporalités*, 2013, 17p.

Maslow Abraham. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943, Vol. 50, p. 370–396

Masson Yannick. *Les restaurations d'aujourd'hui – Vers de nouveaux paradigmes*. Paris : Delagrave Édition, 2017, 399p

McGregor Douglas. *La dimension humaine de l'entreprise*. Paris : Gauthier et Villars Éditeur, 1970, 208p

Mériot Sylvie-Anne. *Le cuisinier nostalgique, entre restaurant et cantine*. Paris : CNRS Édition, (Sociologie), 2002, 332p

Merton Robert King. Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 1940, Vol. 18, N°4, p. 560-568

Mispelblom Beyer Frederik. *Encadrer, un métier impossible ?* 3^e édition. Paris : Armand Colin, 2015, 297p.

Poulain Jean-Pierre. *Le dictionnaire des cultures alimentaires*. 2^e édition Augmentée. ed. Paris : PUF, 2018. Print. Quadrige [Dicos-poche].

Rouillon, Maud. *Culture d'entreprise, une clef à la portée du manager*. Mémoire Master 2 Management et Ingénierie de la Restauration Collective, Toulouse : Université de Toulouse – Jean Jaurès, 2017, 152p

Taylor Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper, 1911, 154p

Weber Max. *Économie et société. Volume 1, Les catégories de la sociologie*. (1921). Pocket, 2007, 450p

Weber Max. Les trois types purs de la domination légitime (Traduction d'Elisabeth Kauffmann), *Sociologie*, 2014/3 (Vol. 5), p. 291-302.

Table des annexes

Annexe A : Echancier de travail.....	129
Annexe B : Guide entretien étude exploratoire	130
Annexe C : Retranscription entretien exploratoire n°1	131
Annexe D : Retranscription entretien exploratoire n°2.....	145
Annexe E : Retranscription entretien terrain n°1	164
Annexe F : Retranscription entretien terrain n°2	172
Annexe G : Retranscription entretien terrain n°3	183
Annexe H : Retranscription entretien terrain n°4	194
Annexe I : Retranscription entretien terrain n°5	207

Différentes étapes	Master 2															
	2019				2020											
	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Premier entretien avec maître de mémoire				✦												
Reprise question de départ																
Réappropriation du sujet																
Lectures, documentation complémentaire																
Resserrement du sujet																
Reprise de la problématique et des hypothèses																
Rendu fiche intermédiaire du mémoire					✦											
Poursuite lectures ciblées																
Compléter/affiner le cadre théorique																
Entretiens semi-directifs																
Retranscriptions et analyses des entretiens																
Observation sur le terrain et analyse																
Plan de rédaction défini																
Rédaction et validation ou non des hypothèses																
Remise PDF et dossier papier du mémoire																
Soutenance du mémoire																
Stage																

Grands thèmes	Sous-Thèmes	Questions	Relances
Information sur carrière professionnelle de la personne	Information sur les formations effectuées et le parcours professionnel	Quelle est votre formation ? Quel est votre parcours professionnel ? Quelles sont les compétences/qualités qui vous servent plus particulièrement aujourd'hui ? Avez-vous rencontré des difficultés dans votre travail ? Pourquoi travailler en restauration collective ?	Pourquoi avez-vous fait ces choix-là ? Avez-vous eu le choix ? Pourquoi êtes-vous parti ?
La légitimité	Informations sur la légitimité	Quelle est votre vision du management ? Qu'est-ce que la légitimité pour vous ? Comment se construit-elle selon vous ? Vous sentez-vous légitime aux yeux de vos collaborateurs ? Selon vous, quels sont les facteurs qui vous rendent légitime ? (âge, expérience, relations interpersonnelles, etc.)	Comment diriger vous vos équipes ? Quelles actions mettez-vous en place ? Avez-vous déjà rencontré des problèmes ?
Information sur le poste actuel	Information sur l'équipe encadrée	Quand êtes-vous arrivé(e) ici ? Pourquoi ? Comment s'est passée votre arrivée dans votre équipe ? Pourquoi selon vous ? Comment vous ont-ils accueilli(e) ? Combien de temps avez-vous mis avant de vous sentir « accepté (e) » par l'équipe ?	Quelles étaient vos missions en arrivant ici ? Comment pouvez-vous expliquer cette situation ? Comment avez-vous réagi ?
Information sur l'entreprise	Information sur la culture d'entreprise	Quelles sont selon vous les grandes valeurs de votre entreprise ? Les partagez-vous ? Arrivez-vous toujours à agir selon vos convictions ? Pensez-vous que cela a un impact sur votre façon de mener vos équipes ? Si oui, comment ?	Êtes-vous toujours d'accord avec les décisions qui viennent d'en haut ? Avez-vous un exemple ?

Monsieur X, chef de cuisine pour la société Newrest, le 27 février (durée : 46 minutes)

[Remarque : à certains moments, le responsable-gérant du site que nous appellerons Y, entre dans le bureau et intervient dans la discussion]

Moi : Donc cet entretien a pour but d'en apprendre plus sur votre rôle de euh... de manager en restauration collective

X : Oui on en a besoin

Moi : Il y a besoin, effectivement

X : Ah oui oui il y a besoin... et on a aussi besoin, on n'a pas besoin que des managers on a aussi besoin de techniciens

Moi : Ah bien sûr, tout à fait

X : Parce que c'est, c'est quand même une cuisine...

Moi : Oui

X : Et y a... y a... malheureusement de moins en moins de techniciens ...

Moi : D'accord. Des techniciens c'est euh...

X : Ceux qui connaissent la cuisine

Moi : Oui, oui d'accord ok

X : Les pratiquants.

Moi : D'accord, parce qu'actuellement y a...

X : Bah ça, ça, c'est un peu comme dans tous les domaines ça se technocratise de plus en plus, les gens font de plus en plus d'études mais il y a des métiers qui restent quand même manuels

Moi : Oui, d'accord

X : Parce que c'est bien beau de dire pour faire 50 machins il faut une personne, il faut une personne pour...

Moi : Oui il faut connaître le métier de base quoi

X : Mais entre ce qui se passe réellement sur le terrain et ce qui se passe sur le papier...

Moi : C'est totalement différent

X : Y a un décalage

Moi : C'est sûr

X : Donc voilà.

Moi : D'accord. Donc j'aurais aimé commencer par votre formation, votre parcours professionnel...

X : Ouais ! Alors ma formation, mon parcours professionnel... j'ai fait une formation pour adulte à l'âge de... euh... 22 ans. Ouais 22 ans, 22 ans parce que bon je voulais faire... j'ai toujours aimé faire la cuisine, euh perso comme ça... Je voulais faire soit boulanger-pâtissier soit cuisinier. Quand j'étais plus jeune, j'ai toujours aimé les métiers de bouche. Euh... Etant jeune j'ai eu quelques problèmes de santé, j'ai pas pu me diriger dans cette voie-là, je me suis plutôt dirigé sur une voie euh on va dire industrielle, puisque j'ai fait un BEP mécanicien-monteur, fondeur, fraiseur, ajusteur

Moi : D'accord donc très technique...

X : Donc à l'usine

Moi : D'accord

X : Après euh... bah comme beaucoup je suis parti... à l'époque il y avait encore le service militaire donc je suis parti faire mon service militaire, j'ai rencontré une jeune fille... je me suis marié, il fallait manger donc j'ai fait un peu ce que je pouvais trouver et puis à un moment donné dans ma vie à 22 ans j'ai dit écoute, on peut pas rester comme ça à vivre à droite à gauche, au petit bonheur la chance, j'ai fait une formation de cuisinier-pâtissier et je suis parti dans ce domaine-là. Et depuis j'y suis, ça va faire 30 ans.

Moi : D'accord, donc vous avez commencé en tant que pâtissier ?

X : Alors j'ai commencé en tant que cuisinier, un peu commis de cuisine

Moi : Dans une cuisine euh... classique ?

X : Alors dans une cuisine, j'ai commencé dans un restaurant euh... basique, euh... un restaurant euh...

Moi : Un restaurant commercial pas collectif

X : Ouais non non, euh... j'ai fait euh... de l'hôtellerie, j'ai fait de la restauration d'hôtellerie pour le groupe Accor pendant 10 ans

Moi : D'accord, en tant que... cuisinier

X : J'ai évolué

[Téléphone qui sonne et Y répond]

X : J'ai gravi les échelons, second de cuisine, cuisinier, responsable de cuisine, chef de cuisine et j'ai fini j'étais assistant de direction responsable restauration, chez Accor, pour les... dans un... enfin il y en a plusieurs mais dans un Hôtel Ibis. Après euh... je suis revenu en cuisine parce que je suis rentré justement en collectivité donc c'est pareil j'ai commencé commis de cuisine, enfin j'ai commencé cuisinier...

Y : Pardon je peux te prendre le PC ?

X : Oui. Et euh j'ai pareil bon bah j'ai ... étant donné que déjà j'étais assistant de direction responsable de restauration je suis monté assez rapidement et j'ai fini chef gérant, enfin là je suis chef de cuisine mais j'ai fini chef gérant dans la restauration collective dans laquelle j'ai fait du scolaire, j'ai fait de l'entreprise, j'ai fait du médical... J'ai fait tout, tout... tous les segments

Moi : Toujours chez Newrest où vous aviez été ... ?

X : Non chez Newrest j'y suis depuis 5 mois maintenant, 6 moi, 5 mois

Moi : Ah d'accord !

X : Ouais je viens d'arriver, je suis arrivé au mois d'octobre. Non sinon j'ai fait tous les groupes, j'ai fait Accor, euh j'ai fait Elior, euh... j'ai fait Sodexo, j'ai fait Compass...

Moi : D'accord, ouais tous les grands groupes

X : Moi à un moment donné quand je me plais pas dans un endroit je change

Moi : Ouais ?

X : Je me prends pas la tête, enfin je me prends la tête un certain temps mais ça dure pas

Moi : D'accord

X : Donc quand ça va pas euh... je préfère partir plutôt que de... enfin quand ça va pas ...

Moi : Quand ça ne vous convient pas

X : Quand ça ne me convient pas, plus ou pas, je me prends pas la tête...

Moi : Et ça ne vous convient pas à quel niveau ?

X : Ça peut être euh... relationnel, ça peut être le travail, ça peut être pleins de chose. Mais moi j'aime pas... moi j'aime bien... j'ai une passion pour mon travail. J'ai une passion pour mon travail qui est... que je... Je suis sûr de ce que je fais, en cuisine, après bon y a d'autres choses mais je suis voilà... mais par contre si on ne me donne pas les moyens de le faire et si on m'embête pour me faire faire des choses que j'ai pas envie de faire ...

Moi : Parce que enfin... c'est peut être indiscret dites-le moi ...

X : Non non

Moi : Dans les autres groupes on vous a demandé de faire des choses qui n'étaient pas ... ?

X : Bah on m'a... là je suis parti je suis arrivé chez Newrest parce qu'on m'a proposé un challenge ici avec des choses qui me plaisent, qui vont dans ma philosophie de vie, qui vont dans mon sens, tout ce qui est développement durable, euh... les circuits courts, tout ça c'est dans ma philosophie de vie de tous les jours, que j'ai chez moi tous les jours dans ma vie, que j'essaye, parce qu'on, des fois on peut pas forcément faire mais que j'essaye de mettre en place et donc euh... il a eu un discours qui m'a énormément plu, que j'ai rarement entendu en collectivité, parce qu'en collectivité on cherche toujours le prix avant... Après y a toujours qui sont pris

Moi : Oui mais il faut pas que ça soit premier, enfin...

X : Ouais mais c'est pas toujours la première chose qui rentre en compte

Moi : D'accord, ok. Et qu'est ce que vous pourriez retenir justement de ces expériences dans les autres groupes ?

X : Alors après dans les autres groupes il y a des choses bon j'ai trouvé ma part de euh... ça a été formateur, des choses euh... parce que bon j'en suis pas parti comme ça du jour au lendemain, j'ai évolué, j'ai appris des... ils m'ont apporté des choses et tout ça mais ... je trouve que aujourd'hui y a un décalage entre le discours qui est fait entre guillemets à la télé comme on dit, dans les médias, la communication, les discours et ce qui se passe sur le terrain, ce que aujourd'hui chez Newrest, pour l'instant, les engagements qu'on m'avait dit sont tenus. Ils sont tenus. Pourquoi, peut-être parce qu'on est une jeune société j'en sais rien mais euh... y a des décalages. Moi justement la dernière boîte pour pas la citer, pour qui j'ai travaillé je suis parti parce que justement ils voulaient me faire faire des choses que je ne voulais pas

Moi : D'accord

X : Moi j'avais instauré une confiance avec mes clients, j'avais une certaine qualité, euh... j'ai changé de chef et le chef avait plus du tout le même discours par rapport à celui qui m'avait embauché à l'époque, donc du coup moi j'ai dit « non, terminé, moi je me barre ». Tous les matins je veux me regarder dans la glace et puis être sûr de ce que je fais

Moi : Oui bien sûr

X : Il est hors de question dans ma tête que je me dise « ce que j'envoie c'est de la merde ». Et ça je l'ai dit texto à Newrest, le discours lui a plu tant mieux mais je lui ai dit « moi c'est ça ou ça plaît ou ça plaît pas ». Moi j'ai dit « moi écoutez il est hors de question qu'on fasse faire de la merde, c'est pour ça que je veux partir », et on m'a « ok bah moi, je te propose ça et pour l'instant y a pas de soucis ». Ils ont tenu leurs promesses, on teste de nouveaux fournisseurs ici et ça me plaît bien et y a d'autres choses qui vont venir dans le futur et j'espère que ça va smacher.

Moi : D'accord très bien. Et euh, oui concernant, parce que vous avez commencé en restauration commerciale et vous êtes en restauration collective maintenant et est-ce que y a, enfin y a beaucoup de similitudes j'imagine mais y a plus de différences ou de ressemblances à votre avis ?

X : Y a des choses qui sont complètement différentes. Y a des choses complètement différentes parce qu'on travaille pas la même euh... la même clientèle, on travaille pas ... les clients n'ont pas les mêmes attentes euh... mais foncièrement en terme de métier c'est le même. Après on gère pas la même façon, la gestion n'est pas du tout la même...

Moi : La gestion globale ?

X : Globale hein, que ça soit humaine ou...

Moi : Ou des stocks, ou...

X : Ou des stocks, ou des matières ou des choses comme ça. Mais bon après bon le métier c'est ... Dans la restauration commerciale je veux dire ... malheureusement j'en ai pas une bonne opinion.

Moi : Ah ouais ?

X : Non. Moi j'ai pas une bonne opinion de la restauration enfin commerciale... je veux dire des restaurants dits « traditionnels », je dis bien « dits traditionnels », j'insiste sur le « dits traditionnels » parce que le discours que j'ai aujourd'hui, qu'il y a aujourd'hui chez Newrest par rapport à ce qu'on m'a vendu quand j'ai eu mon entretien d'embauche, moi j'ai plus l'impression aujourd'hui de faire des choses dites traditionnelles que dans certains restaurants enfin... dans une majorité de restaurants qui sont sur la place de Toulouse.

Moi : Vous faites allusion à la cuisine d'assemblage...

X : A la qualité, à la cuisine, à la qualité des produits, à la cuisine d'assemblage, à la cuisine en elle-même quoi

Moi : Oui

X : C'est... Je suis sûr qu'il y a des gens, qu'il y a des restaurants qui tournent où l'on serait curieux d'apprendre ... Quand y a une époque, y a eu une époque ils en parlent plus maintenant mais à une époque ils parlaient de mettre en place une signalétique sur la provenance des produits, sur la provenance des fabrications, sur les fabrications tout ça

Moi : Du coup une signalisation mais sur la carte ?

X : Sur la carte, sur la provenance des produits... Moi à une époque j'ai voulu ouvrir un restaurant, j'ai voulu monter mon restaurant et dans mon idée mon restaurant c'était je travaille avec telle personne, je travaille avec telle personne, je me cherche chez tel producteur, moi c'était ça mon truc, ça reste toujours dans ma philosophie, c'était ça. Et on s'aperçoit que bah ça a pas été mis en place parce que ça dérange beaucoup de personnes, c'est pas une question de transparence, ça dérange beaucoup de personnes. Y a beaucoup de personnes qui cachent les choses. Entre guillemets ils sont pas honnêtes. Bon c'est sûr que si vous allez manger chez Sarran, vous avez aucun doute. Quoi que.

Moi : On sait jamais

X : Voilà. Moi je dis y a toujours une part de questionnement. Je dis pas qu'il cache des choses ? Mais ...

Moi : On sait jamais

X : L'argent.

Moi : Ouais, c'est le problème

X : Bon j'accuse pas M. Sarran, je sais qu'il est honnête mais je dis Sarran parce que c'est un gars qui est sur Toulouse et qui est connu...C'est celui de qui on entend parler sur les places de Toulouse. Mais bon moi, personne m'a dit ...

Moi : Et du coup c'est aussi pour ça que vous êtes venu en restauration collective ?

X : Boh après je suis venu en restauration collective pour plusieurs choses. Je suis venu parce que les horaires sont un peu plus honnêtes que dans la traditionnelle, on est un peu moins bien payé mais encore que ça dépend de la place que vous occupez, vous êtes un petit peu mieux considéré humainement que dans le traditionnel, enfin le dit traditionnel

Moi : Oui, en tant que cuisinier enfin dans vos premières années vous avez vécu des trucs un peu durs en cuisine, enfin des...

X : Ah oui oui, moi j'ai vu des choses euh... j'ai vu des choses qui m'ont traumatisé ouais

Moi : Ah oui à ce point ?

X : Ah ouais ouais

Moi : C'est pas que dans les reportages ou euh...

X : Ah non non quand on parle de harcèlement, quand on parle de discipline quasi militaire voire ce que vous voyez au niveau des commando quand on voit des reportages à la télé, qui vous parlent comme des chiens et moi je me suis toujours refusé à ça

Moi : Mhh donc vous aviez fini chef de cuisine vous aviez dit dans les restaurants Accor, vous avez jamais ...

X : Non dans les chaînes... faut peut-être que je touche du bois je suis toujours tombé sur des bons responsables, des bons chefs, enfin des bons chefs... des chefs humains, pas des tarés. Par contre quand j'ai fait ma formation, oui je suis tombé sur des chefs qui étaient tarés quoi, qui rendaient fous ... moi ça va, perso j'ai jamais eu trop de problèmes, mais j'ai vu des choses euh... j'ai vu des gamins vouloir se mutiler pour ne pas venir travailler

Moi : Ah à ce point ??

X : Ah oui, et puis se mutiler euh... à vie. J'ai vu un gamin se faire attraper par le col par le second de cuisine parce que le gamin allait se mettre la main dans la trancheuse à jambon.

Moi : Ah oui...

X : Dans la trancheuse à jambon.

Moi : D'accord oui oui... Je ...

X : Ah ouais, j'en ai vu prendre le rouleau de pâtisserie se taper ... vouloir se casser les doigts au rouleau à pâtisserie... Ah ouais ouais mais ça m'a traumatisé

Moi : Et vous pensez que c'est dû à quoi cette forme de violence des chefs ? C'est l'institution, ...

X : Ouais voilà ils font chier pour ... bon ça change hein ils sont pas tous comme ça

Moi : Oui mais il y a encore beaucoup de cas de violences en cuisine on en voit...

X : J'en ai vu je vous parle de ça y a 30 ans hein

Moi : Oui oui

X : Mais quand on entend régulièrement, encore il y a quelques mois des jeunes qui... je suis pas du tout étonné. Travaillant dans le domaine je ne suis pas étonné.

Moi : D'accord

X : Après bon, c'est pas tous pareil

Moi : Oui bien sûr

X : Mais les réputations ... s'il y a une réputation c'est que quelque part...

Moi : C'est basé sur quelque chose

X : Y a quelque chose qui a forcément déclenché quelque chose

Moi : Et en restauration collective c'est quelque chose qui n'a jamais eu lieu ?

X : Moi j'ai jamais vu

Moi : D'accord, parce que par exemple des chefs, enfin y a beaucoup de reconversions comme vous de commerciale à collective et du coup des chefs qui ont été en cuisine comme ça et qui ont un style de gestion, de management assez euh... très cadré très militaire, vous pensez que ça se passe comment quand ils arrivent en collectivité ?

X : Ce que je pense moi ? Bah j'espère pour eux qu'ils changent hein parce que non plus c'est pas une vie, d'être tout le temps en colère, d'être tout le temps entrain de brailler ... après j'ai jamais eu de... j'ai jamais, j'en ai pas vu beaucoup de gens, j'en ai pas côtoyés beaucoup de chefs qui venaient du « tradi » et qui sont passés en collectivité, personnellement je... moi je suis dans mon coin je travaille pas trop... et c'est ça c'est peut-être une des choses que je reprocherais en plus c'est que on est chacun sur nos sites

Moi : Ici à Newrest ?

X : En collectivité, c'est général en collectivité. On fait jamais trop de vagues en restauration. Quand y a des vagues c'est les patrons plus que les employés.

Moi : ce que vous appelez des vagues c'est euh... ?

X : Des vagues c'est euh... des gilets jaunes des choses comme ça, des révolutions

Moi : Ah oui d'accord

X : Parce qu'on est chacun dans notre coin en fait, y a pas de ...

Moi : Oui d'accord, ils ne vous mettent pas en commun, il y a pas de...

X : A part nous en tant que responsable, on a une réunion tous les 2 ans, euh tous les 3 mois ou tous les 4 mois on a des réunions avec la hiérarchie sinon chez les cuisiniers... ils voient jamais personne, ils ne voient jamais personne.

Moi : Oui vos cuisiniers oui...

X : Moi j'ai passé des ... à part oui le chef de secteur qui passe et puis c'est tout, après vous voyez personne.

Moi : Mais qu'est-ce que vous pensez...

X : Si si il y en a qui passent pour sa faire un peu...Hein, pour se faire un peu montrer, pour euh...quand tout va bien parce que c'est surtout quand tout va bien ou quand ils ont quelque chose à attendre mais sinon on voit jamais personne. Les collègues on les voit jamais, on les a de temps en temps au téléphone, « tu peux me dépanner d'un truc » des choses comme ça mais on les voit pas, on voit pas ce qui se passe chez eux. A part celui qui est gérant qui est tournant...

Moi : Le chef de secteur ?

X : Non le chef tournant, qui passe de restaurant en restaurant pour faire les remplacements

Moi : Ah oui oui

X : Bah s'il fait des remplacements c'est forcément parce que le collègue il est pas là donc il n'y a pas de contact. Moi demain si je suis malade Y va appeler euh G ralde pour venir me remplacer parce que...

Y : Jamais de la vie, je te le dis. G ralde il est gentil mais ...

X : Non mais, tu vois ça c'est quelque chose qui me...

Moi : Oui, c'est ce qui manque

X : Qu'il y a pas. Enfin qu'il y a pas ... c'est pas comme quand on est dans une usine où tout le monde se voit tout le monde se croise ... on est petit on est des petits, des petites entreprises chacun son tour et on travaille différemment, on a des prestations différentes, y a pleins de choses qui nous séparent.

Moi : Ouais. Mais du coup vous pensez que si vous faisiez des espèces de meetings entre vous...

X : S'il y avaient des groupes je pense que déjà, je pense que au niveau relationnel ça serait bien, ça serait plus enrichissant. En terme d'échange ça serait mieux je veux dire « ouais moi j'ai tel problème avec telle personne »...

Moi : Oui des échanges d'expérience

X : On a bien des gens qui regroupent, regarde Thibault qui est là aujourd'hui, puis ça remonte mais entre nous y a pas de liens.

Moi : Ok d'accord, c'est dommage effectivement...

X : Et ça c'est pas tel ou tel c'est la généralité, c'est partout, c'est comme ça que ça se passe. Parce que nous en fait ce qu'on est à chaque endroit diff rent qu'il y a, on est, chacun est dans son bocal, dans ses trucs, dans ses problèmes, dans sa façon de... Parce que moi je fais ça, lui à côté il fait autre chose, même si on fait parti de la même société.

Moi : Oui, je vois

X : Moi je sais que bon, perso mon épouse elle travaille à l'administration, elle a une prestation restauration, mon collègue qui travaille pour son administration il a pas les mêmes contraintes que moi, le même budget que moi donc euh... des fois elle me demande mon avis elle me dit « qu'est-ce que tu penses ? » et je lui dis « mais qu'est-ce que tu veux que je te dise ? » C'est pas comparable

Moi : Mais après ... ils peuvent pas généraliser justement parce que chaque site est diff rent

X : Oui non non on peut pas généraliser mais d'un autre côté on... moi je pense qu'il y a des choses qui pourraient aller plus vite.

Moi : C'est-à-dire ?

X : Bah quand on a un problème ou des choses comme ça

Moi : Ah oui avec un peu de communication...

X : Bon on y travaille beaucoup sur la communication mais on est tous pareil, on court partout, on a pas non plus envie de ... on travaille de 9h   17h... mais c'est vrai que ça c'est un truc qui me manque, il me manque de l'échange avec les autres, c'est une chose que j'ai toujours reprochée.

Moi : D'accord. Et sinon vis-à-vis de... vous me parliez tout à l'heure de la gestion humaine donc on a parlé en restauration commerciale comme quoi c'est très compliqué et en restauration collective ça se passe comment ?

X :  a se passe comment, bah c'est déjà plus cadré, on respecte plus les règles ... Voilà il y a des protocoles, il y a des choses qui sont mise en place, c'est plus cadré, on fait pas n'importe quoi...

bon y en a qui font n'importe quoi mais je veux dire on a possibilité de faire des choses correctes ... Après euh... quand vous êtes dans le traditionnel... le patron il fait un peu ce qu'il veut quoi.

Moi : Oui il a pas de contrainte, enfin il est à son compte...

X : La seule contrainte qu'il a c'est qu'il doit faire tourner sa boutique et que en plus au jour d'aujourd'hui c'est « t'es pas content tu dégages, y en a un autre derrière ». Pas toujours forcément, pas toujours, on n'a pas toujours des gens mais ... alors qu'en collectivité ils essayent quand même, ils essayent de respecter les règles. Les règles, les conditions de travail, les horaires, euh... on a n petit peu des choses bon y a un 13^{ème} mois qui est pas forcément dans le traditionnel...

Moi : Oui il y a des petits avantages

X : Y a des petits avantages et au moins on est sûr d'avoir nos congés quoi, les jours de repos on c'est que c'est jour de repos. Y a pas de dire « bah tu viens tel jour, tu viens parce que machin il est pas là... » ou il y a un surplus de travail. C'est un peu plus rigoureux. Il y a plus de rigueur et il y a plus de respect. Il y a plus de respect des employés moi je trouve que dans la restauration dite commerciale où... c'est une des raisons pour lesquelles j'ai très rarement travaillé pour des « tradis » quoi

Moi : Vous avez essayé au début et puis...

X : J'ai été vite écœuré quoi. Entre prendre des gens pour des chiens et ne pas les respecter

Y : On parle de moi ?

[Rires]

Moi : Et les employés qui sont ici vous les recrutez comment ?

X : Chez Newrest ou ... ?

Moi : Chez Newrest, enfin votre équipe à vous

X : Alors y a plusieurs catégories de gens. Y a des gens qui en veulent, qui apprennent vite et qui s'investissent donc ils peuvent commencer comme ça arrive, ils peuvent commencer qu'ils savent pas faire et apprendre sur le tas et ils sont très très vite compétents, parce qu'ils ont une envie d'apprendre, ils ont une envie de travailler ... et puis c'est un métier qu'on peut pas faire, la cuisine je suis désolé c'est un métier qu'on peut pas faire si on n'aime pas ça.

Moi : Oui bien sûr c'est un métier de passion

X : Si on n'a pas la passion, si on n'aime pas faire ... on peut pas dire « je vais travailler en cuisine » comme je vais dire je vais travailler à l'usine, faire mes huit heures, enchaîner je sais pas... le travail à la chaîne ... c'est pas possible, enfin moi je j'arrive pas à le concevoir. J'arrive pas à le concevoir. Le gars qui travaille en cuisine minimum il aime ce qu'il fait, il aime la cuisine, il aime... c'est pas possible autrement, il peut pas y arriver le gars qui aime pas la cuisine et qui fait cuisinier je sais pas comment ... c'est pas possible moi c'est inconcevable pour moi. Il faut aimer les gens, il faut aimer ce que l'on fait, il faut respecter ce qu'on fait, il faut... voilà moi c'est ce qui me tient c'es ça d'où vient ma passion c'est que j'aime les gens, j'aime faire plaisir aux gens, euh... sans aller chercher c'est ce que je dis des fois, des fois c'est les choses les plus simples qui font le plus plaisir... y a pas besoin, c'est pour ça que j'aime la cuisine, enfin moi je me plains dans la cuisine collective parce que la grande cuisine j'aime pas ça, je trouve que c'est beaucoup de chichis pour pas grand-chose, je trouve que ça manque d'authenticité, ça manque de chaleur même si... moi aussi j'en fait à la maison, je fais des jolies assiettes quand j'ai des copains qui viennent et tout ça mais ça reste euh... ça reste limité. Moi c'est le plaisir avant tout. Moi de toute façon c'est ça, c'est le plaisir, c'est... c'est ça qui me tient c'est ça qui me fait avancer. Si j'ai pas de plaisir, si je prends pas entre guillemets mon pied euh... je me sens pas bien et je m'en vais, c'est tout

Moi : Et tous les cuisiniers qui sont ici vous pensez qu'ils ont comme vous la passion... ouais ?

X : Ouais ils aiment ça

Moi : Ils sont arrivés avec ou c'est vous qui leur avez transmis ?

X : Non non ils sont... c'est moi la dernière pièce rapportée ici

Moi : Oui c'est vrai

X : Je suis la dernière pièce rapportée donc euh... moi quand je fais un entretien c'est ce que je fais, c'est ce que j'essaye de donner au-devant, c'est la passion, l'amour de ce que je fais, le plaisir, le plaisir des gens, le plaisir du... Moi y a pas une récompense mieux que le client qui me dit « oh putain on a mangé c'était comme ça [pouce en l'air] »

Moi : ça vous arrive tout le temps...

X : Mais ça arrive tout le temps, enfin je touche du bois mais depuis que je suis là mais jamais y en a un qui m'a dit « ouais c'est dégueulasse »

Moi : C'est les étudiants qui viennent vous voir directement, les professeurs...

X : Les étudiants, le personnel, les gens... Moi le kiff c'est quand les gens ils passent, ils mangent et ils reviennent, c'est eux qui viennent vous êtes au pass là entrain de servir des gens, ils passent et ils vous disent « Boh du con, le sauté d'agneau ce midi une tuerie quoi » voilà quoi ma récompense de la journée. Et ça je le fais remonter. Encore l'autre jour là, je vous parle du sauté d'agneau parce que c'est le dernier en date, j'ai dit à mon patron j'ai dit que les gens sont venus me voir pour dire que c'était une tuerie quoi, c'était excellent. Le directeur il m'a dit « c'est digne d'un repas gastronomique »

Moi : Ah oui quand même

X : Bon c'est pas une échelle mais je veux dire pour lui c'était... pour lui y avait rien à dire.

Moi : D'accord

X : Et ça ça fait partie des choses qu'on m'a vendu à Newrest. On m'a dit « tu verras on va travailler avec des fournisseurs locaux, je veux que le ce site serve de restaurant test, on va mettre en place des choses et je veux que ça passe par ce site parce que c'est un de nos meilleurs clients, on a des possibilités de faire des choses sur ce site qu'on peut pas faire ailleurs ». Là en ce moment ils sont en train de me tarabusquer parce que je commande des yaourts qui sont faits à Toulouse

Moi : C'est vrai ?

X : Des yaourts fabriqués à Toulouse. Y a une fabrique de yaourts à Toulouse.

[Téléphone sonne et X répond]

X : Moi ça fait des années, des années ! Bon après si j'avais voulu vraiment savoir où elle était, j'aurais cherché, mais ça fait des années que je le sais et quand à la dernière réunion ils nous ont dit « oui on est entrain de faire référencer les yaourts fabriqués à Toulouse » oh putain j'ai dit ça c'est bon, ça c'est bon ça !

Moi : Parce que du coup...

X : Vous vous rendez compte, je vais vous dire un truc tout simple : on est à Toulouse, avant d'être chez Newrest j'étais chez Elicor, mais je parle d'Elicor comme je parlerai de Compass ou Sodexo. On est à Toulouse, on est au pied des Pyrénées, on n'a pas un fromage des Pyrénées référencé. Sur le catalogue. On est au pied des Pyrénées ! Vous faites 50 bornes vous êtes, peut-être 70 bornes vous avez une laiterie. Là je travaillais sur un site à Saint Gaudins je disais à mon chef je lui fais « Chef, à 20 bornes d'ici y a une laiterie, ils font du fromage des Pyrénées, ils font du fromage de brebis, ils font du fromage de chèvre, ils font du fromage... il y en a pas un seul sur le catalogue.

Vous parlez de proximité ? Vous vous foutez de ma gueule ». Le seul fromage des Pyrénées qui est référencé c'est celui avec la croûte en plastique noir.

Moi : C'est pas fou

X : Vous vous rendez compte, je veux dire la gamme elle est grande hein pour le fromage des Pyrénées hein, ils font du mixte, ils font du brebis, ils font du... du lait chèvre, du chèvre-brebis, brebis-vache, vache, vache-chèvre... Y a tout un panel, on est au pied des Pyrénées quoi

Moi : Et comment ça se fait justement que ça n'ait pas été fait avant ?

X : Ca je sais pas

Moi : C'est pas une question de coût ? C'est euh...

X : Certainement mais euh... je pense que c'est pas non plus la raison, c'est pas la raison... après moi là je sais pas, on va vous faire du comté, on va vous faire du fromage d'Auvergne, de Haute Savoie, ou tiens je sais du Maroilles, tout à l'heure on a eu du Maroilles, ici vous allez faire manger du Maroilles aux gens

Moi : Ouais, c'est sûr c'est mieux de privilégier ce qu'il y a à côté, ça c'est clair. Et du coup vous travaillez avec les fournisseurs mais en direct, vous avez pas d'intermédiaire où vous ...

X : Si, chez nous si parce qu'il y a un service achat, donc euh...

Moi : Vous vous fournissez chez Pomona ? Enfin parce que je vois un carton de PassionFroid derrière

X : Oui oui on a plein de fournisseurs mais après on a des fournisseurs comme par exemple euh... je parle de l'exemple des yaourts, ces yaourts seront si vous voulez, on est en terme logistique livré par un autre fournisseur d'épicerie, enfin épicerie et produits frais. Donc c'est des partenariats. Je sais pas comment ça marche chez Newrest parce que ça fait pas assez longtemps que j'y travaille mais dans d'autres boîtes on disait à notre fournisseur disons Pomona, on disait « voilà est-ce que vous voulez que si on référence tel produit chez tel fournisseur, vous servez de passerelle logistique ? » c'est des accords commerciaux qu'il y a

Moi : Oui bien sûr, les négociations et tout...

X : Bon après c'est au-dessus de moi mais je pense qu'il y a des accords comme ça

Moi : D'accord, parce que vous vos fournisseurs sont imposés par la hiérarchie, enfin c'est pas vous qui choisissez euh...

X : AH non. Oh si encore de temps en temps, là on a un fournisseur de viande, quand ils ont commencé à discuter le patron m'a dit « je veux que tu prennes ce fournisseur, je veux que tu me testes la marchandise, on vient de le référencer sur tel et tel et tel produits, je veux que tu me testes les produits » du coup j'ai adapté mes menus pour euh... en me disant « bon bah ça je le prendrais chez lui, ça je le prendrais chez lui » ... Et donc ... moi c'est ce qui me plaît, moi ce que j'aime bien c'est ça, c'est une des choses qui a fait que je me plais bien ici, c'est parce qu'on me dit « bon bah écoute t'as ... ». Toujours un gros challenge, toujours à regarder...

Moi : Chercher à s'améliorer...

X : A tester... et puis dans ma philosophie quoi je veux dire, avec des mecs qui travaillent là quoi je veux dire, j'en ai un qui habite à côté de chez moi, enfin qui travaille à côté de chez moi... voilà ça c'est intéressant. Moi ça m'intéresse pas d'être à Paris... par contre c'est ce que je reproche, c'est que on est des sociétés où eux ils sont là-haut dans leurs bureaux, ils prennent une décision et ça c'est quasi-total je veux dire, c'est partout c'est ce problème de technocratie là qui fait que tout se décide à un certain niveau et en bas y a jamais personne qui demande l'avis de celui qui travaille avec ou dedans

Moi : Même ici ? Parce que quand Newrest était venu faire sa présentation dans notre école ils avaient dit que justement il n'y avait pas beaucoup d'intermédiaires et que du coup...

X : C'est ça que je dis, c'est ce que j'ai trouvé chez Newrest que j'ai pas trouvé ailleurs

Moi : Oui, d'accord ok

X : Là moi ils sont venus dans la semaine, j'ai dit « purée j'ai pris ça chez lui ça a été une tuerie » de suite pam pam pam pam, ils ont envoyé un message, ça a percuté. On a un problème actuellement sur les oranges en termes de colisage, bah c'est bim bam bim bam et ... bon ça fait un petit moment que ça dure malheureusement mais...

Moi : On ne peut pas tout régler en une seconde...

X : Tout ne peut pas être réglé dans la journée quoi. Mais ils éton à l'écoute, alors que dans les autres boîtes où j'ai travaillé tu disais ça, « ouais bah c'est bien d'accord je prends note »...

Moi : Ouais ça traîne, ça perd... euh... ouais... ok. Je voulais revenir aussi sur votre arrivée ici, du coup ça fait 5 mois que vous êtes là

X : Ouais

Moi : Comment s'est passé votre arrivée ici ? Quand vous êtes arrivé c'est parce que le chef avant vous était parti ailleurs, ou en retraite ou...

X : Alors euh... de ce que j'en sais, de ce que j'en sais parce que je ne sais pas tout, de ce que j'en sais ça faisait plusieurs mois qu'ils avaient personnes

Moi : D'accord, donc c'était Y qui gérait tout tout seul

X : C'est Y qui gérait tout, qui gérait et le côté administratif, et le côté menu, les commandes et tout ça... L'ancien chef, je ne sais pas pourquoi il est parti, je ne sais pas pourquoi, officiellement je ne sais pas pourquoi

Y : Juste Jean François pense qu'il y a 7 repas à faire pour demain

[...]

X : Donc je sais pas

Moi : Oui officiellement vous ne savez pas

X : Officiellement je sais pas, bon j'ai entendu des collègues parler mais ...

Moi : Mais bon officiellement on ne sait rien. D'accord et du coup quand vous êtes arrivé il y avait un réel besoin

X : Ah oui, ah oui, enfin moi je l'ai senti comme ça. Donc déjà on me l'a présenté un peu comme ça mais je l'ai senti comme ça... ouais ouais si si ...

Moi : Parce que du coup Y était débordé euh...

X : Je pense oui, enfin débordé ... ouais Y était bien occupé, ses journées étaient bien remplies. J'imagine moi déjà je vois le boulot que j'ai, j'imagine que lui il faisait ce boulot-là plus le reste

Moi : Et l'intégration dans l'équipe ça s'est fait comment ?

X : Bah déjà ils savaient que j'allais arriver, apparemment on les avait coachés, leur avait dit « bon il vient ça pour ça », donc je suis arrivé et... l'intégration a été relativement facile

Moi : D'accord, ok

[Entrée de Y]

X : Bon à part Y qui est chiant à mourir

Y : J'écoute pas je suis en train de compter les steaks hachés

[Sortie de Y]

X : Ouais donc euh... au niveau de l'intégration ça a été ... au niveau de l'équipe ça a été très bien

Moi : Ouais, d'accord. Vous pensez que c'est dû à quoi ? C'est dû à votre expérience de cuisinier, votre passion pour la cuisine

X : Ouais je pense ouais, ouais je pense

Moi : En grande partie à ça ?

X : Ouais

Moi : Il y aurait d'autres facteurs qui vous viennent

X : Nan euh... nan je pense que leur apporte quelque chose, j'espère ! J'espère que je leur apporte une vision et puis euh...

Moi : Un but ?

X : Moi c'est les retours qu'on m'en a fait, en termes de qualité cuisinante, j'ai apporté, je pense que j'ai apporté quelque chose

Moi : Ouais donc un certain savoir-faire, ...

X : Un certain savoir-faire, euh...

Moi : Et puis une éthique aussi quelque part

X : Ouais, et puis une finalisation plus cuisinière

Moi : Oui, les rendre vraiment cuisinier pas juste euh...

X : Oui voilà c'est pas des réchauffeurs de plats, y a une finition... de ce que j'en ai entendu depuis que je suis là... enfin si vous voulez quand on m'a fait un compliment en fin d'année dernière, et on m'a dit « depuis tant de temps, on a remarqué, on a noté une amélioration des plats ». Il se trouve que le laps de temps dont il parlait c'était depuis que je suis là, donc je l'ai un peu pris pour moi [rires]

Moi : Oui forcément

X : Donc je me suis fait plaisir, je l'ai un peu pris pour moi

[rires]

Moi : Et euh du coup l'équipe j'en ai vu quelques-uns, ils sont tous plus jeunes que vous ?

X : Oui, c'est moi le... enfin je suis le plus vieux. Y en a 2 qui sont un petit peu plus jeunes que moi mais de quelques mois, 2 femmes, après tous les autres oui ils sont plus jeunes

Moi : D'accord, et vous pensez aussi que ça a peut-être eu un rapport le fait que vous soyez plus âgé qu'eux du coup ça veut dire un peu plus d'expérience tout ça...

X : Oui bien sûr

Moi : D'accord, ok ... Je regarde un petit peu mes questions je sais plus trop où j'en suis, on est parti un peu loin ... eh beh je crois que on a fait bien le tour

X : S'il y a des questions après je suis là

Moi : Oui si jamais au pire je vous passerai un coup de fil

X : Ma femme elle vous dirait « avec le temps que tu y passes, c'est que tu dois être bien, parce que sinon tu n'y passerais pas autant de temps ».

Moi : C'est le principal vraiment se faire plaisir dans son métier c'est...

X : C'est une satisfaction, j'ai une satisfaction que j'ai retrouvée ici que j'avais... là où j'étais avant je commençais à perdre pied parce que j'ai refusé de faire ce qu'ils ...

Moi : Et du coup là où vous étiez avant, comme vous n'étiez pas forcément en accord avec ce que l'on vous demandait, vos supérieurs tout ça, ça se passait comment avec l'équipe ?

X : Je faisais le tampon.

Moi : Ouais. Parce que du coup l'équipe non plus ça leur allait pas ce qu'on leur demandait de faire ...

X : Bah je faisais le tampon parce qu'ils faisaient ce que je leur demandais de faire mais... moi je suis quelqu'un d'entier donc quand ça va pas on le voit de suite aussi

Moi : Oui, donc ils voyaient qu'il y avait un décalage...

X : Donc il y avait un problème et ils savaient que j'allais lâcher l'affaire quoi. Ils ont... c'est pas parce que c'est moi ou... mais même le client il était pas content que je parte, que je m'en aille. Parce que le client m'a soutenu jusqu'au bout. Ma cliente m'a soutenue jusqu'au bout et elle me disait « ne vous embête pas, laissez-le faire, de toute façon il va pas rester » et j'ai dit « excusez-moi mais au bout d'un moment il faut que je lâche l'affaire, c'est pas vivable »

[Entrée de Y]

[X passe un appel à un fournisseur]

Moi : Bon je vais bientôt vous libérer. Vous me parliez du coup dans votre ancien boulot que comme c'était pas ce que vous vouliez faire votre équipe en fait le sentait

X : Ouais non mais oui parce que de toute façon moi je suis entier et euh... quand je leur ai annoncé que je partais euh...

Moi : Mais du coup pendant la période avant de partir, il y avait une espèce de démotivation dans le travail un peu, même pour eux parce qu'ils sentaient que vous n'étiez pas... je sais pas ça se passait comment vous avez senti vous...

X : Bah euh ouais ils étaient un peu dégoutés parce que je leur avais donné... j'avais instauré une façon de faire, d'être fier de ce qu'on faisait et à un moment donné...

Moi : Ouais, parce que ce qu'on vous demandait en haut, c'est pas ce que vous faisiez en bas finalement

X : Eh non

Moi : Ouais vous faisiez ce que vous vouliez

X : Les règles qu'on m'avait données au départ quand je suis arrivé n'étaient plus les mêmes et euh... on me disait que tout allait bien, que c'était tout parfait, que la boîte n'avait jamais aussi bien marché, que c'était... que le retour qualité était, n'avait jamais été aussi bien et du jour au lendemain j'ai changé de chef et ça n'allait plus... donc forcément quelque part ça déstabilise un peu quand même

Moi : Oui c'est sûr

X : Pendant des mois vous faites des choses, tout va bien vous êtes le meilleur ... et en l'espace de 8 jours parce que l'autre est arrivé, y en a un qui est parti l'autre qui est arrivé ça n'allait plus

Moi : Et qu'est-ce qu'il avait changé ce nouveau chef du coup pour que ça dégringole comme ça ?

X : Ah non mais euh...

Moi : Il a voulu réduire les coûts euh...

X : Ouais voilà c'est ça... si à la base le contrat est mal... le problème qu'il y avait sur ce site c'est que a départ la proposition n'était pas en cohérence avec ce qui était possible de faire et donc le gars qui m'avait embauché il avait fait en sorte que tous les partis soient, qu'il y ait pas de... que le client soit content, que tout le monde soit gagnant et le nouveau c'était pas ... après peut-être qu'il avait des consignes hein je suppose que...

Moi : Oui oui bien sûr mais de ce que vous avez perçu en tout cas...

X : De ce que j'ai perçu moi sur le coup... non seulement je savais que ce que moi je faisais n'allait pas plaire à ma cliente, et la cliente l'avait bien compris aussi hein elle est pas idiote, elle m'en tenait pas rigueur. Mais euh voilà, j'avais une confiance qui était mutuelle, j'avais et une confiance et même, parce qu'on avait mis pleins de choses en place on avait encore pleins de projets et quand je suis parti j'avais l'impression de les avoir trahis, pour vous dire ...

Moi : Oui... Vous avez plus du tout de nouvelles de ce site ?

X : Si j'y vais de temps en temps, parce qu'en fait celui qui a pris ma place c'est celui que j'avais embauché en tant que second

Moi : Ah d'accord, et vous savez comment ça se passe là-bas maintenant ?

X : Oui c'est la merde, c'est la merde, il m'a dit « tu reconnaitrais plus » bah déjà y a 90% du personnel qui est parti

Moi : Ah ouais...

[Employé qui vient dire au revoir]

X : Oui non non quand on ... en un an y a pas eu une seule convocation par rapport à mon travail, par rapport au travail... à la prestation que je donnais j'ai jamais eu quoi que ça soit, j'ai jamais eu un reproche pendant ... j'y suis resté un an, tout était parfait, pou rien au monde mais même les résidents ils en qui pleuraient quand je suis parti. J'ai des papis et mamies qui se sont mis à pleurer parce que je partais... ils voulaient pas que je parte... et ça fait mal hein, ça fait mal... c'est vous dire que moi j'ai laissé... et puis j'y suis retourné une fois depuis, la première chose qu'on m'a dit c'est « quand c'est que vous revenez ? ». Je suis désolé... et j'y suis retourné 2 mois après, 3 mois après, juste avant les fêtes, la responsable elle m'a dit « j'ai compté 3 réunions parce que ça allait pas. Pendant un an avec vous ça a tout roulé nickel et là ça fait 3 mois que vous êtes parti, ça fait 3 fois que je convoque une réunion extraordinaire pour mettre les choses... correctes »

Moi : Et qu'est-ce qui fait que les choses bougent pas justement ? Enfin vous y êtes plus mais...

X : Alors moi j'ai... pourquoi ça marche pas ? bah parce que le chef de secteur n'a pas le bon comportement pour moi, il a pas une vision des choses du terrain comme il devrait avoir, pourtant Dieu sait s'il se targue d'avoir de quoi...

[Y entre]

Y : Je voudrais pas mettre fin à l'interview, mais il y a la fin de mois à faire

Moi : Ok, on va arrêter là du coup, j'ai assez de matière là c'est bon

Monsieur X Directeur du service restauration dans une intercommunalité,
le 08/03/2019 (durée : 1h23)

Moi : Alors, donc je voulais commencer par savoir un petit peu votre formation, votre parcours professionnel, par où vous êtes passé

X : Alors moi je suis donc [xxx], je suis directeur du service restauration dans une intercommunalité, le Muretain Agglo qui comprend 26 communes avec 2 cuisines centrales, une de 8000 et quelques, ça change un peu ça varie, et une de 3000 ce qui fait un peu plus de 11000 repas par jour, principalement du scolaire. Moi j'ai une formation initiale de cuisinier avec un BEP... et j'ai fait ce métier pendant plusieurs années et puis petit à petit j'ai monté un peu des postes dans le privé principalement, moi je suis une pure souche du privé, j'ai travaillé beaucoup dans le privé. Et puis un jour j'ai eu l'opportunité de me proposer un poste pour prendre la direction d'un service comme celui-ci, donc dans la collectivité territoriale où je n'avais pas l'habitude avec un challenge d'une grosse cuisine centrale à bâtir etc. Donc je suis arrivé comme ça dans le monde de la fonction publique territoriale, environnement que je connaissais pas du tout. Et à partir de ce moment ils ont commencé à me parler de concours, de diplômes etc. donc moi j'avais pas tout ça puisque j'étais plutôt ... pas un autodidacte parce que j'ai un métier de base que j'ai exercé pendant des années, et donc là je me suis retrouvé à revenir sur les bancs de l'école, passer un BTS et une master 2 ... à l'époque c'était le CETIA qui aujourd'hui est devenu l'ISTHIA, et pendant des années je suis intervenu en tant qu'intervenant extérieur auprès des étudiants, maintenant ça fait plus de 10 ans... voilà un peu mon cursus professionnel

Moi : D'accord, et quand vous dites que vous avez commencé dans le privé, c'était en restauration collective ou c'était ...

X : Oui, j'ai pratiquement fait que de la restauration collective. Comme tout le monde sorti de l'école j'ai fait un peu de la restauration traditionnelle, et puis à l'époque il y avait le service militaire donc je suis parti au service militaire, et puis au service militaire je me suis retrouvé dans le service restauration, et là c'est automatiquement de la restauration collective, j'ai fait quelques années dans l'armée, j'ai fait de la restauration collective mais aussi un peu de la restauration haut de gamme pour des officiers et puis après je suis revenu à la restauration collective, métier qui me plaisait plus, peut-être par l'avantage d'avoir des heures à peu près fixes, même si je travaillais le week-end, le soir, c'était quand même plus agréable dans la restauration collective, c'est plus facile quand on a une vie de famille, avec le défaut du salaire qui n'est pas le même quand même. En restauration collective, les salaires sont beaucoup plus bas que dans la restauration traditionnelle.

Moi : Ah bon ? Ah j'avais lu des trucs...

X : Ah peut-être ça a évolué, moi à l'époque la restauration collective euh... même un peu aujourd'hui je pense qu'un chef cuisinier dans une maison gagne mieux sa vie mais aussi avec des contraintes... ah oui oui oui

Moi : Et du coup vous étiez dans le privé, vous avez fait toutes les sociétés de restauration collective ?

X : Alors moi j'ai travaillé dans deux grandes sociétés de restauration collective, la société à l'époque Eurest, qui a été rachetée par le groupe Compass, moi j'y étais dedans donc j'ai vu un peu l'évolution de la restauration collective gérée par le fondateur d'Eurest, qui était vraiment une approche familiale du métier parce qu'il y avait encore à la tête le fondateur, et j'ai connu aussi le rachat par Compass avec la modification très rapide de l'accès à la gestion, de l'accès à tout

Moi : Et ça a modifié quoi concrètement ? C'était...

X : Alors nous à notre niveau, moi à l'époque j'étais gérant, à notre niveau pas grand-chose parce que le gérant, c'est lui qui fait l'interface avec le client, et un mauvais gérant va faire une prestation mauvaise. Si c'est un bon gérant, même si au-dessus il y a des procédures élaborées par une grosse société de restauration collective ou sur quelque chose de beaucoup plus familial, c'est quand même lui qui fait le lien, donc nous sur le terrain à l'époque on n'a pas trop vu ? On a vu du changement sur ce qui est back office, c'est-à-dire l'aide apportée, avec la gestion de la ressource humaine, la gestion des finances etc. où on avait des bureaux qui étaient souvent délocalisés, on les avait plus aussi porches, plus de bureaux régionaux ou ... c'était un peu différent et puis aussi les achats, où on s'est aperçu effectivement qu'on avait beaucoup moins de liberté d'acheter, ce qui est un peu normal puisque dans les sociétés de restauration collective c'est souvent des achats...

Moi : C'est centralisé

X : Voilà et puis avec les remises-arrière ça leur permet d'avoir des revenus, donc ils interdisent plus ou moins sur les gérants des régions d'aller acheter là où ils veulent. Ça existe parce que certains clients veulent des produits un peu spécifiques mais globalement toutes les SRC aujourd'hui fonctionnent comme ça. Et puis après Eurest, je suis parti chef de production et après chef régional, directeur régional des repas livrés pour le réseau Ensemble.

Moi : D'accord, c'est...

X : Alors c'est un regroupement de ... à l'époque là pareil il y avait des fondateurs de 3 sociétés de restauration collective, Breizh Restauration pour la Bretagne, Val De France pour la région centre et Midi Gastronomique Bontemps pour la région du Sud-Ouest, et moi j'étais chez Midi Gastronomique Bontemps pour tous les repas livrés. Il y avait deux entités : les repas en gestion directe dans les entreprises, qu'on peut retrouver chez Sodexo, et puis moi j'étais plutôt basé sur une cuisine centrale où j'avais ... ma mission c'était de développer les repas livrés sur principalement des communes, des entreprises, sur une partie du Sud-Ouest parce qu'il y avait Bordeaux où j'intervenais pas, à partie de Blagnac et une cuisine centrale dans l'Aveyron. Et alors juste une petite anecdote : moi à l'époque j'étais client pour la mairie de Muret, enfin Muretain Agglo, et c'est comme ça que j'ai eu cette opportunité, parce que j'étais parfois pour certaines communes, je leur vendais des repas, et j'habitais sur le territoire et l'un dans l'autre ils m'ont proposé ça. Moi je trouvais ça un bon challenge. Bon j'étais bien où j'étais, j'étais heureux, mais bon la vie fait que beh on change...

Moi : Donc à chaque fois que vous avez changé de poste c'est parce que vous aviez une opportunité ?

X : Alors non non. La première fois ... enfin la première fois, quand je suis arrivé dans le groupe Compass c'est parce que je souhaitais changer, trouver d'autres challenges, et entre Compass et Midi Gastronomique c'est parce que je voulais évoluer de postes. Là où j'étais la pyramide des postes était un peu bloquée et y avait beaucoup de monde comme ça qui voulait ... et au niveau national c'était toujours très difficile de se faire une place parce que soit il faut partir dans une autre région ce qui est pas trop mon cas, et donc ils recherchaient un chef de production pour une grosse unité à l'époque... et donc voilà pourquoi j'ai changé.

Moi : D'accord, ok. Et donc vous êtes arrivé sur ce site il y a combien de temps à peu près ?

X : 15 ans. Alors ça existait pas à l'époque. C'était une communauté de communes avec 8 communes, la ville-centre c'était Muret et y avait une vieille cuisine centrale en liaison chaude plus des petits points où ils fabriquaient... alors soit certains sites étaient livrés par des prestataires extérieurs donc d'où je venais, et d'autres il y avait encore des cuisines sur les écoles. Donc le challenge c'était... parce que les services vétérinaires de l'époque avaient mis un peu le holà sur l'ancienne cuisine centrale existante où c'était une cuisine... j'exagère un peu mais en plein air, ils laissaient les oiseaux rentrer dans la cuisine, c'était très vétuste, voilà... donc les services vétérinaires de l'époque avaient dit « bon on vous donne quelques années mais vous nous proposer un projet »

donc ils étaient obligés de faire un projet de cuisine centrale et ils ont profité de la création de la communauté de communes avec d'autres communes pour créer une cuisine centrale, donc celle-ci, et c'est là où je suis intervenu. Bon le chantier avait un peu commencé, enfin les plans avaient déjà été pratiquement finalisés et j'ai pu agrémenter, modifier certaines choses pour créer ça donc ma mission c'était de créer cette cuisine centrale mais aussi de tout centraliser, de fermer les petites cuisines où ils fabriquaient sur place, d'annuler les contrats en cours, et puis de passer de la liaison chaude pour 50% des sites en liaison froide. Donc la formation de tous les employés, mais également les investissements nécessaires à la liaison froide sur tous les sites qui étaient en liaison chaude.

Moi : Du coup vous avez récupéré tous les employés des cuisines ...

X : Certains. Pas partout parce que certains ne voulaient pas, d'autres partaient en retraite et puis il fallait aussi continuer à garder sur les restaurants satellites la continuité du service. Quand, je prends un exemple, sur une petite école quand il y avait une cuisinière qui était tout seule pour préparer les repas et la distribution beh elle est restée là, son poste a évolué, elle était plus cuisinière, elle faisait que de la remise en température, bon voilà. Y a eu quand même des modifications sur les aspects de postes, missions de chacun et chacune.

Moi : Et le changement il a été plutôt bien accepté ou ça a été...un peu compliqué au début ?

X : Alors celui qui a été bien accepté c'était pour ceux qui étaient déjà en cuisine autonome, satellite, mais de la liaison chaude à la liaison froide parce que pour eux ça a été du renouveau, c'était des barquettes jetables, on mettait ça en remise en température, y avait très peu de manipulations par rapport à la liaison chaude où il y avait toujours le timing, les plats arrivent il faut les maintenir au chaud, servir, faut laver ces gros containers qu'il y avait, donc eux il y a eu une amélioration importante et facilitatrice pour eux. Par contre pour les personnes qui avaient un métier, cuisinier, cuisinière, et qui sont restés là et qui ont vu leur métier évolué dans le mauvais sens, ils faisaient plus que de la remise en température, ça a été un peu plus compliqué, il a fallu un peu d'accompagnement. Alors dans la restauration scolaire ça a été quand même assez bien intégré, facilement parce qu'on n'en avait pas beaucoup, et puis ceux qui étaient les cuisiniers sur des sites un peu plus importants, eux ont laissé leur poste et sont venus travailler ici. Donc aujourd'hui ici le chef de cuisine c'était un ancien cuisinier d'une petite école. Donc pour eux c'était aussi une ouverture vers d'autres horizons. Là où c'était un peu plus difficile ça a été sur les crèches parce que sur la plupart des crèches ils avaient des petites cuisines autonomes, elles faisaient leurs petits trucs, et là il a fallu passer en liaison froide, et là il y a eu beaucoup plus de difficultés, beaucoup plus de mal pour elles d'accepter que leur métier change.

Moi : Et comment vous avez fait pour leur faire accepter ça justement ?

X : Bien on s'est servi un peu de la réglementation parce que souvent la fermeture n'était pas proposée par nous mais pas la DDPP ou la direction des services vétérinaires pour dire « là vous êtes plus dans les clous, soit vous vous aménagez vos locaux ou alors vous changez de concept » donc on s'est servi beaucoup de ça pour leur dire « bon voilà on peut plus, même si nous on le souhaiterait », et puis c'est valable il y a 25 ans mais c'est encore valable aujourd'hui, plus on va multiplier les petits sites plus les coûts sont importants. Une petite crèche de 20 bébés avec une cuisinière ... ça coûte beaucoup d'argent, les achats qui sont moins bien maîtrisés parce qu'on achète un peu... d'épicerie donc les achats n'ont pas permis d'être performant en terme de coûts et nous, collectivité territoriale, on peut pas se permettre... c'est pas parce que c'est les impôts, on augmente les impôts pour... non c'est pas possible, c'est fini tout ça, il y a de vrais professionnels derrière qui gèrent les budgets, qui gèrent la réglementation avec les nouveaux projets, objectifs quoi

Moi : d'accord, et pour ces cuisinières là au début il y avait une espèce de démotivation dans le travail ? Est-ce que vous aviez noté vous ou votre chef gérant ou... est-ce qu'on vous a rapporté que ça se passait moins bien au début ?

X : Alors non, ça a pas été rapporté comme ça. On s'en est un peu aperçu par de l'absentéisme, souvent c'était ça parce qu'une personne de collectivité territoriale ou fonction publique hospitalière, territoriale voire d'état, elle a un statut un peu particulier et certains, parfois hein je dis certains, pas tous, mais certains peuvent montrer leur désaccord avec l'absentéisme. Et donc cet absentéisme nous a fait réagir. Alors certains se sont bien passés, avec de l'accompagnement de la part du service restauration, mais aussi de la partie diététique, et puis aussi des directrices de structures, des crèches pour leur dire « bah voilà votre métier effectivement va plus de passer de la même manière, vous n'allez plus faire que de la cuisine, que de la préparation des goûters et de la biberonnerie, bah il va évolué, certes avec différents aspects, vous n'allez plus cuisiner mais vous allez avoir peut-être d'autres missions ». Alors certaines elles ont été plutôt accompagnatrices de bébés, d'enfants, etc. On a essayé aussi d'apporter vers leurs nouvelles missions des choses qui allaient leur agréer leurs journées de travail et pas seulement aller faire de la lingerie, du nettoyage des locaux etc. Pour certaines on leur a proposé de venir travailler ici, c'est-à-dire toujours continuer de la production des crèches mais au lieu de faire 20 ou 30 crèches sur le site elles allaient en faire 50, 100, 200 dans un environnement un peu différent. On a essayé aussi d'accompagner les gens, c'est pas le but d'avoir que de l'absentéisme et de se retrouver aussi dans l'incapacité aussi de continuer d'assurer le service public, on est payé aussi pour que ça fonctionne.

Moi : Oui, et du coup ces propositions ça a plu à... enfin tout le monde y a trouvé son compte au final ?

X : Oui globalement oui, plus ou moins, il y a eu sûrement...mais globalement à 95% ou 97%... y a 15 ans de ça donc c'est assez loin, où globalement ça s'était bien passé, on n'a pas eu de remontée très négative quoi. Le métier a évolué, c'était aussi un peu la ... pas la fatalité mais... il fallait passer à autre chose, pas spécialement au Muret Agglo parce que dans toutes les communes ça se passe comme ça parce que les services vétérinaires au bout d'un moment disent « non » et en plus c'est une population à risque donc si les gens sont pas formés, y a des risques pour les convives, soit déjà si ça vient d'un manque de formation, ça c'est pas trop compliqué on peut faire la formation, mais si les locaux sont ... ne sont pas adaptés et si en plus vétustes, du moment où la commune ou l'entité doit faire des investissements elle se pose des questions « est-ce que c'est judicieux de faire des investissements ? »

Moi : D'accord, parce que là du coup les cuisines c'est ce qu'on appelle les délégations c'est ça ?

X : Alors on en n'a pas parlé, mais vous avez raison de me poser la question. Chaque, alors là je parle en mon nom d'intercommunalité, donc regroupement de plusieurs communes, chaque intercommunalité a des compétences différentes. Y a des compétences obligatoires, par exemple l'aménagement du territoire, le développement économique... ce sont des compétences obligatoires pour des intercommunalités. Alors ça peut être des communautés de communes, d'agglo, des régions, des pays, etc. Et après y a des compétences optionnelles, par exemple chez nous la restauration scolaire c'est une compétence optionnelle. Les communes auraient très bien pu dire « bah nous chacun va se garder ses compétences, on ne les met pas dans un pot commun ». Chez nous ça a été un peu différent, il y a pleins de compétences optionnelles ou obligatoires qui sont venues remplir l'intercommunalité, la restauration scolaire, la petite enfance, l'enfance, y en a d'autres comme ça.

Moi : Vous faites collèges-lycées aussi ?

X : Non c'est que la restauration scolaire et la petite enfance. Les collèges et les lycées c'est des compétences régionales et départementales. C'est de compétences, toujours pareil, quand on est

pas habitué, moi je suis arrivé dans la fonction publique j'ai dit « qu'est-ce que c'est ce bor... » je ne comprenais rien

[rires]

X : Et donc il m'a fallu du temps, et si les communes avaient gardé leur intercommunalité et mis ça dans un pot commun, ils auraient pu gérer ça en gestion directe, c'est ce qu'on a aujourd'hui, ou bien en délégation d'où votre question. On aurait très bien pu dire « beh nous on prend la compétence de la restauration scolaire mais on veut pas s'en occuper parce que c'est compliqué, parce qu'on n'a pas le personnel, pour des tas de raisons, et on va mettre ça en délégation de service publique, avec Sodexo, Eurest, enfin Compass et Elior peu importe. Voyez c'est la différence. Nous on est en auto-gestion, c'est-à-dire on fait tout... et les élus des communes décident qui paye quoi... Donc c'est marrant que vous posiez cette question, pendant 15 ans toute cette partie restauration scolaire a été transférée au Muretain Agglo, à l'intercommunalité, et là depuis 1 an l'Etat, le préfet, nous a interdit de faire ça parce que c'est pas sécable le service à table avec les groupes scolaires de chaque commune. Donc on est en train de faire machine arrière, c'est-à-dire on a séparé avec des statuts, la restauration scolaire elle a été divisée en 2 parties : la production et la livraison de repas d'ici, et ce qu'on appelle le service à table auprès de chaque commune dans les restaurants scolaires, tout ça maintenant c'est revenu aux communes, c'est plus de l'intercommunalité même si c'est des agents de l'intercommunalité parce qu'en terme de gestion, de gestion de ressources humaines c'est beaucoup plus facile, maintenant il y a une refacturation au commune de leur restaurants scolaires.

Moi : Et ce changement là ça a été compliqué à mettre en place ?

X : Non globalement non parce que là pareil on a essayé de faire une modification de statut qui dérange le moins possible la gestion courante de tous les jours, parce qu'un restaurant scolaire auparavant on avait chaque commune qui nous mettait à disposition leurs locaux et nous dedans comme on avait un statut locataire, eh beh on payait tout ce qu'il fallait, les frais de personnels, les charges, les fluides, les réparations d'une machine à laver, d'un four etc. mais par contre le propriétaire donc la commune gardait elle ses frais decomme un statut locataire/propriétaire, le cumulus, la toiture, les murs... bon ça fonctionnait comme ça mais maintenant vu que c'est revenu tout aux communes, on a gardé la partie de la gestion des ressources humaines parce que c'est beaucoup plus facile quand on a un absent, on a vraiment un pôle ressources humaines qui amène des gens en remplacement, quand il faut réparer le four on a des contrats de maintenance etc. à la seule différence c'est qu'à la fin de l'année on va leur dire « bah voilà, y a eu x personnel, x réparations, voilà ce que vous nous devez » par un jeu de facturations, voilà là où on en est aujourd'hui. Peut-être que dans 2-3 années ça va évoluer, peut-être que les communes vont nous dire « ah bah attendez ça coûte trop cher les frais de personnel, de maintenance » et peut-être que de là ils diront « on veut passer par un autre prestataire, un marché public... » mais voilà globalement donc il y a pas de délégation dans le service public, tout est géré par intercommunalité.

Moi : D'accord, et du coup au niveau managérial, vous qui avez fait de la SRC et entre l'autogestion c'est quoi les grosses différences selon vous ?

X : Alors la grosse différence déjà c'est que dans une SRC il y a l'aspect chiffre d'affaires. Beh c'est normal l'entreprise est pas philanthrope, elle est obligée de vendre sa prestation et de gagner de l'argent, toute entreprise quelle qu'elle soit c'est le but recherché et c'est normal. Ca c'est la grosse différence, la SRC va vendre une prestation moyennant de l'argent. La collectivité territoriale en autogestion, y a plus cette notion de vendre une prestation, c'est plutôt une notion de service publique, mais par contre y a pas de chiffre d'affaires mais y a une dépense publique, y a un budget.

Moi : Oui c'est pas à but lucratif

X : Non, c'est interdit. Tout le monde le sait pas. Nous on vend des repas, enfin on vend des repas... on a des entreprises privées qui viennent nous commander des repas, mais moi quand je fais une offre tarifaire, je le fais en prenant en compte que nous on paye pas de TVA, on n'a pas de

taxe professionnelle, etc. mais je ne peux pas non plus être taxé de concurrence déloyale contre un traiteur qui lui paye la taxe professionnelle, il a plus de charges donc là je vais faire du bénéfice mais avec un prix qui reflète la réalité d'un prix public

Moi : Oui vous vous alignez au marché

X : Voilà, et donc moi pour fonctionner j'ai un budget et là où ça se rapproche entre une SRC et moi, c'est que la SRC a une notion de chiffre d'affaires, de faire de la gestion pour gagner de l'argent, et moi je fais de la gestion pour que mon budget qu'on m'a alloué n'explose pas.

Moi : D'accord, et au niveau de la gestion des équipes, ça vous influence ? Est-ce que ça joue vous pensez ou pas tellement ?

X : Y a peut-être, je dis bien avec des guillemets, une différence entre le privé et le public en termes de ressources humaines, c'est les moyens alloués. Parfois peut-être je sais pas, je mets des guillemets, des élus pourraient dire « oh bah on va embaucher plus de personnel pour faire cette prestation » parce que c'est eux quand même qui décident, que le privé si ils veulent embaucher ils vont toujours avoir un œil sur le chiffre d'affaires, ils vont pas surembaucher s'ils arrivent pas à vendre leurs prestations. Nous ça serait peut-être là la différence mais moi en tant que technicien, il faut que ma charge de produits soit conforme avec le personnel que j'ai, mes investissements, mes dépenses de fluides etc. moi j'ai une même approche ici que j'avais dans le privé. Quand j'ai besoin de faire des investissements je me demande « est-ce que c'est judicieux ? combien ça va nous coûter ? » etc. Je fais comme dans le privé, ça va jusqu'à la téléphonie, combien ça me coûte mes téléphones portables, mon scanner que j'ai ici noir et blanc et couleur ailleurs... c'est une vraie gestion fine où je vais parfois me dire « là on dépense trop, ça nous coûte trop cher » et les frais de personnel arrivent aussi dans ces chiffres là et c'est à moi de dire « non on peut pas embaucher » ou quand on vient à me dire « ouais j'ai trop de travail... » c'est pas pour autant que je vais dire « bon on va embaucher », c'est la même approche.

Moi : D'accord, pour des résultats différents mais c'est la même approche.

X : Voilà, moi je dépense de l'argent qu'on m'a donné, et quand j'en ai plus beh il faut que je continue, et pareil le privé est là elle va regarder ses dépenses en fonction de son chiffre d'affaires.

Moi : Ok donc ça change pas tellement...

X : Non non et en plus, peut-être que ça n'existait pas il y a 15 ou 20 ans parce que les communes, en règle générale enfin la fonction publique territoriale, elles avaient des revenus un peu... plusieurs sortes de revenus. Aujourd'hui nous, depuis plusieurs années, on a beaucoup moins de dotations de l'Etat, parce que l'Etat redonne de la dotation aux communes pour qu'elles puissent vivre, aujourd'hui y en a moins donc les communes depuis plus de 10 ans aujourd'hui sont confrontées à ce manque de revenu et se disent « quels moyens j'ai pour continuer à assurer un service public de qualité avec moins de revenus ? », ils se posent toujours les mêmes questions. Un maire aujourd'hui se dit, je dis n'importe quoi hein, mais « un beau rond-point avec des fleurs, ou bah notre beau rond-point il existe plus et je vais plutôt mettre mon budget dans la restauration scolaire qui n'est pas obligatoire avec du bio, du local, ou alors mes services techniques pour purger mes faussés », ou euh... Aujourd'hui un maire, alors ils aiment pas trop qu'on leur dise c'est comme des chefs d'entreprise mais moi je pense qu'aujourd'hui c'est que de la gestion. Ils sont confrontés à des vraies problématiques.

Moi : D'accord, et vous parliez du local, ici vous arrivez à faire un peu de local, bio ? En plus c'est dans les normes de scolarité...

X : Alors, pour parler de ce que je connais, on est nous une intercommunalité maintenant on est passé de 8 à 16 et là on est 26 communes. 26 communes ce sont des budgets colossaux, et c'est toujours une histoire de gros sous, et pour avoir des dotations de l'Etat, parce que l'Etat, quand le législateur a sollicité les communes de se marier entre elles, de faire des communautés de

communes, des communautés d'agglomération, etc. c'est justement pour essayer d'harmoniser un peu au niveau national, mais une cohérence de territoires, c'est pour ça qu'il y a eu la réforme territoriale des régions, etc. Mais c'est arrivé aussi dans les intercommunalités et donc ils nous poussent à se marier, d'être gros pour justement quand on achète une benne d'ordures ménagères pour ramasser les ordures ménagères, ça coûte 100 000€, 80 000€, une petite commune avec 2 000 habitants n'a pas les moyens de faire donc ils sont obligés de se regrouper, c'est le but. Et donc quand ils se regroupent, l'Etat reverse en fonction de la grosseur de la collectivité de la dotation. Et pour avoir beaucoup de dotation, les intercommunalités et nous en l'occurrence on signe un contrat avec l'Etat. Entre autres le contrat avec l'Etat qu'on a signé la contrepartie l'Etat nous dit « vous avez des dotations mais vous ne devez pas, vous avez une interdiction d'augmenter votre budget de plus de 1,75% par an ». Déjà moi d'une année à une autre, l'augmentation des denrées alimentaires prend entre 1,5 et 2%. Et de l'autre côté, le législateur nous dit « vous voyez la loi agriculture-alimentation, vous devez mettre 50% de produits locaux dont 20% de produits bio labellisés d'ici 2022, 21 ou 25 » et de l'autre côté ils nous interdisent d'augmenter le budget de 1 et demi... C'est le serpent qui se mord la queue, on sait pas comment faire et moi devant les élus quand je défends les élus je leur dit « voilà pour l'année prochaine j'ai besoin pour anticiper la loi agriculture-alimentation j'ai besoin de 300 000€ », 10% parce que j'ai un budget de 3 millions pour l'alimentaire, 300 000€ de plus, 10%... Ils peuvent pas me les donner puisque le contrat avec l'Etat m'interdit d'augmenter mon budget

Moi : Et c'est pas possible de le revoir ce contrat avec l'Etat...

X : Ah si, mais sauf que les élus disent « alors il vaut mieux que je donne » alors je critique pas hein mais « soit j'arrête, je modifie le contrat avec l'Etat et je n'ai plus de dotation », c'est des millions d'euros, ils peuvent très bien dire « beh nous on n'a pas pu tenir le 1 et demi % en plus parce que ... » beh oui mais bon vous avez pas à avoir ... donc voilà ça c'est vraiment un choix politique. Moi je suis là pour défendre mon métier, mes besoins, défendre la réglementation mais c'est eux qui vont décider derrière le budget qu'ils vont allouer. Donc voyez pour revenir à votre question, à tarif égal on va privilégier les produits locaux, régionaux, ça veut pas dire qualité mais... bio ou des labels. La chance qu'on a, parmi tous ces inconvénients c'est que plus ça va et plus les tarifs, les coûts induits avec les produits bio, labellisés, baissent quand même. Et puis à nous professionnels de trouver des solutions. Je prends un exemple, on a décidé, j'ai décidé à partir du 1er avril que tout le pain qu'on allait servir à nos convives, c'est-à-dire à peu près 1200 flûtes par jour, on va le passer avec du pain bio. Ça va coûter 25 000€ de plus. 25 000 je les ai pas, donc on a imaginé, mais c'est une piste, après je sais pas si on va le faire, mais c'est vers là où on va aller, parce qu'il y a aussi une demande des parents d'élèves, de notre clientèle « mais vous mettez trop de viande dans vos menus » etc. donc on a imaginé, plusieurs collectivités le font déjà, une fois par mois de mettre un menu issu de protéines d'origine végétales, même si on a un repas sans viande aujourd'hui mais la protéine animale c'est quelque chose qui coûte cher dans les composantes d'un menu, beh ces 25 000€ par an on va les économiser un peu comme ça, sur 10 mois un menu sans viande ça permettra de faire découvrir peut-être de nouvelles saveurs à nos ... ça fait baisser aussi la consommation de viande qui est aussi peut-être intelligente. Et donc voilà, à nous de se casser la tête, de faire des propositions, de dire beh voilà on souhaite aussi être en phase avec la réglementation, on n'a pas le budget mais l'argent qu'on dépensait comme ceci beh on va le dépenser différemment, tout en gardant de la qualité puisque c'est quand même... l'objectif premier.

Moi : Bon c'est un beau casse-tête tout ça

X : Ouais mais c'est intéressant, moi je suis payé pour ça, avec mes équipes je travaille un peu comme ça je leur dis, je prends un exemple y a 6 ans on avait un chef de cuisine qui partait à la retraite, bon « M. xxx vous êtes bien gentil mais votre chef de cuisine il part à la retraite, on vous le remplacera pas » beh oui j'ai bien compris on le remplacera pas. Donc il a fallu qu'on se casse la tête avec un chef de cuisine en moins non remplacé. Donc dans mon organisation il fallait quand même un chef de cuisine, donc on a mis quelqu'un chef de cuisine, mais avec des missions et

différentes et surtout beh lui il a monté de cuisinier, bon il était adjoint il est passé chef de cuisine, mais la charge de travail qu'il faisait beh on l'a répartie différemment, on a innové je sais pas si c'est le mot, mais on a essayé de trouver des solutions pour avec une personne de 8h par jour beh qu'est-ce qu'on peut faire. Alors on a entre autres, ça a pas été que ça, mais au lieu de payer une ou deux personnes toute la journée à faire des peluches, peler des carottes râpées beh les carottes on les achète toutes pelées, voilà ce qui permet à la personne d'être libérée

Moi : Et je comprends pas comment ça se fait qu'ils aient pas pu réembaucher quelqu'un derrière

X : Ah beh parce que les frais de personnel c'est ce qui nous coûte le plus cher aujourd'hui

Moi : Oui mais pourtant un chef qui part en retraite il coûte plus cher qu'un jeune qui arrive, donc je sais pas... après je connais pas les coûts tout ça mais...

X : Imaginez-vous demain, on parle pas de collectivité territoriale, mais vous êtes à la tête d'une entreprise, à votre compte ou même d'une SRC, votre mission c'est que l'entreprise ou vous-même vous gagniez de l'argent. Voilà, si vous avez pas cet état d'esprit, parce que certains ont pas cet état d'esprit d'entrepreneur, de gagner de l'argent, d'autres vont avoir des missions, ils ont un travail à faire pour eux c'est pas leur soucis, heureusement qu'il y en a comme ça, mais y en d'autres quand vous êtes dans votre mission, vous avez des objectifs entre autres financier, à vous de trouver des solutions. Peut-être que vous allez vous dire « beh moi je ne veux pas réduire mes frais de personnel parce que je considère que... » et puis vous allez trouver soit un revenu différent, ou soit une dépense minimisée d'un autre côté. Mais aujourd'hui beaucoup se posent des questions sur les frais de personnel parce que ça coûte énormément d'argent. C'est ça aujourd'hui, les élus ils se disent « mais est-ce qu'on a besoin de tout ça ? Est-ce qu'on pourrait pas faire différemment ? ». Un autre exemple, y a 10 ans chaque service saisissait des effectifs, des données. Aujourd'hui on a des interfaces entre la famille qui s'inscrit directement sur internet, et ça arrive directement dans notre logiciel de production. Alors les métiers ont évolué, maintenant on va avoir plus d'informaticiens ou des gens capables de ... mais ces petites mains qui saisissaient avec les erreurs que ça pouvait engendrer, ont évolué. Imaginez à chaque service la régie qui saisit, après le service restauration, les présences sur les sites, la facturation... Voyez tout ça...

[rires]

Moi : Oui je comprends bien. Et votre métier du coup aujourd'hui il est très... administratif ?

X : Alors moi mon métier de base il est cuisinier, j'ai toujours ces bases de cuisine, bon je fais plus de cuisine mais par contre mon métier a évolué, j'ai un œil de la conception des menus jusqu'à la livraison des menus et la distribution des repas auprès des enfants, parce que c'est toujours moi qui suis responsable du plan de maîtrise sanitaire sur la restauration satellite, donc j'ai une vision globale de l'ensemble mais ça va être de la gestion de ressources humaines même si j'ai quelqu'un qui s'occupe de ça, j'ai les achats mais moi je vais avoir une vision beaucoup plus globale avec euh... voilà ce matin je travaille sur un appel d'offre sur les produits lessiviels, on va relancer ça, nos besoins, au regard de la réglementation. Le métier a évolué mais c'est surtout de la gestion, de la gestion financière, comptable, mais avec un œil aussi sur toutes les dépenses qu'on a.

Moi : D'accord. Et ça vous manque pas trop le côté cuisine ? Comme vous êtes cuisinier de base je sais ...

X : Non, j'ai évolué, c'était ma nature, bon voilà. Parfois je me pose la question si je devais revenir en cuisine je le referais, mais j'ai perdu mes marques hein depuis, plus de 20 ans, 25 ans... j'aurais du mal à retrouver mes marques, je le ferais mais ... et puis après j'aspire plus à ça, mais c'est mon sentiment parce que je voulais faire autre chose. J'aurais très bien pu dire je vais faire autre chose, si ça me correspond pas je reviens, ou je rebondis sur autre chose. Aujourd'hui, vous vous allez arriver dans le monde du travail, je pense pas que vous allez faire toute votre carrière dans la même entreprise. Aujourd'hui les métiers ont évolué. Moi j'ai changé quatre fois, c'est pas beaucoup, mais

y a 20-30 moi le chef que j'avais il avait fait toute sa carrière dans les collectivités territoriales, il avait pas vu autre chose et quand on est arrivé on lui a parlé de liaison froide, de cuisines mobiles, d'informatique... il était totalement déconnecté. Aujourd'hui voilà on veut gagner un peu plus d'argent, on est un peu plus mobile, vous peut-être vous allez sortir de vos études vous allez peut-être partir à l'étranger, c'est beaucoup plus facile aujourd'hui de faire ça qu'à mon époque. Moi souvent je le dis à mes enfants, moi à 20 ans aujourd'hui je pars travailler à l'étranger pendant quelques années, voilà me familiariser avec la langue, avec les différentes cultures ce que j'ai peut-être ... j'ai eu la chance de voyager et voilà on découvre d'autres choses. Bon après chacun a cette envie ou pas, certains ils veulent pas, c'est tout à leur honneur aussi

Moi : C'est ça, chacun trouve ce qui lui convient

X : Bien sûr

Moi : Je voudrais revenir sur... du coup vous m'aviez raconté en cours l'anecdote sur quand vous êtes arrivé, sur euh... pour vous rendre légitime un peu

X : Alors oui c'était pas un besoin de me rendre légitime mais c'était un concours de circonstance où je leur avais parlé de la cuisson du sucre au petit boulé ou au gros boulé, oui parce que eux, ils avaient un fonctionnement qui était vraiment, ils étaient vraiment dans leur cocon de fonction publique territoriale, ils se connaissaient tous, ils avaient vu que ça. Et donc ils s'imaginaient dans leur imaginaire que les gens de l'extérieur c'étaient des gens avec une notion de chiffre d'affaires, et de ... pas de service public voilà...

Moi : Le cliché des gestionnaires, qui arrivent qui connaissent rien...

X : Voilà tout à fait. Et moi j'étais perçu, je m'imagine comme ça, parce que beh déjà moi j'arrivais d'un monde où j'étais directeur général, plutôt costume avec la cravate, et eux...

Moi : C'était pas leurs codes

X : Voilà et même leur responsable, directeur-responsable qui était là quand je suis arrivé il était encore là, lui aussi il avait vu que ça il avait de l'apriori sur les gens extérieurs. J'avais de la légitimité de pense en tant que patron, puisque je leur disais « voilà on va faire ça ça ça » d'accord, mais dans leur cœur de métier ils devaient se dire « beh lui il va pas nous parler de cuisine ». Des fois je regardais leurs recettes, comment ils élaboraient une recette qui moi me soit elle me convenait soit elle me convenait pas, je leur disais « mais pourquoi vous mettez tel produit dans la viande, ou beaucoup plus de gras ou... »

[rires]

X : Ils avaient tendance à baigner dans l'huile et tout, alors peut-être au début quand je leur disais ils se disaient « oh c'est un mec du bureau lui il veut pas grossir » je sais pas

[rires]

X : Mais après voilà quand je discutais avec eux, et puis voilà moi je suis pas du style à leur dire « il faut faire comme ça » j'essaye toujours d'associer ... et cette fameuse anecdote a fait que le chef de cuisine il a dit « ah mais j'ai en face de moi quelqu'un qui peut avoir le même langage que moi ».

Moi : D'accord et à partir de là vos relations ont un peu changé ?

X : Alors elles étaient bonnes, elles étaient pas ...

Moi : Elles étaient bonnes à la base

X : Oui, elles ont pas changé, elles ont peut-être évoluées dans leur imaginaire, je pense qu'ils ont dû se dire « ah effectivement on passe aujourd'hui d'un concept de liaison chaude avec un vieux bâtiment qui est plus aux normes, c'est quelqu'un qui parle le langage des services vétérinaires » parce que moi après quand j'avais des visites, voilà j'avais un langage différent parce que quand on

leur pose des questions bah ils savaient pas, bah des oiseaux qui rentrent dans la cuisine c'est normal quoi, voilà « on fait de la liaison chaude on transporte la marchandise dans des bacs isothermes à 10°C, à 20°C » pour eux c'était normal, donc ils avaient peut-être quelqu'un qui allait les aider aussi dans leur démarche. Parce qu'il y avait pas que le fait de passer en liaison froide, il y avait aussi l'aspect accompagnement de formation sur l'HACCP, tout ça ils connaissaient pas, ou très peu. Donc il y avait cette petite légitimité de ma part, qui allait aussi les rassurer, et moi je leur tournais plutôt les propos en disant « voilà, c'est sûr que ça va changer votre mode de fonctionnement ». Mais ce que j'avais fait par exemple, on avait l'habitude à l'époque de manger tous ensemble dans une salle à manger de personnel et donc il y avait le secrétariat, les cuisiniers, les chauffeurs à 2h de l'après-midi, on mange tous là et moi j'avais mis dans la salle à manger qui est un peu de cet espace-là, sur le mur j'avais accroché le plan de la nouvelle cuisine centrale, et il y avait des locaux qui y étaient et qu'ils ne connaissaient pas, décartonnage, déboîtage, chambres de congélation, cellules de refroidissement, ils savaient pas et donc je leur avais mis ça et je leur avais dit « bon et bah écoutez, regardez et puis quand vous avez une question n'hésitez pas » et donc petit à petit les langues se déliaient, « ah monsieur je comprends pas ça » « eh beh voyez vous allez être là », je leur expliquais la marche en avant qui n'existait pas chez eux, et ça a duré ... et petit à petit je leur parlais, dans les échanges qu'on avait je profitais de ces échanges pour... ils voyaient pas ça comme de la formation mais indirectement pour moi je les formais petit à petit au passage en liaison froide « vous allez voir vous allez avoir une chaîne de conditionnement, il va y avoir des cellules là, et puis le produit que vous allez cuisiner va passer par là quoi ». Je répétais souvent les choses aux gens parce que j'avais pas les mêmes interlocuteurs et petit à petit ça s'est fait et puis je les ai fait visiter, à ceux à qui ça les intéressait, la cuisine donc déjà de visu... ils commençaient à se projeter. Et puis quand on est arrivé ici, c'était pas en fonctionnement bah ils ont commencé à aider parce qu'il y avait du matériel à amener, ils se sont appropriés petit à petit les locaux. Et puis l'anecdote je sais pas si je vous l'ai dit, ici c'est une cuisine mobile, moi je me dis « y a rien de pire que transbahuter un truc dans un piano qui est fixe contre le mur, à amener à la chaîne de conditionnement et là de nouveau on va manutentionner des produits » donc je leur avais dit « voyez ça va être mobile, votre sauteuse vous pourrez l'amener etc. » et ils avaient du mal à imaginer. Et puis quand on est arrivé « voyez la sauteuse dont je vous parle depuis 1 an elle est là, vous allez... » eh beh ils faisaient pas, ils avaient peur de ... et donc ils continuaient. Mais moi je les ai laissé faire, je leur ai dit « mais vous allez voir de vous-même vous allez au bout d'un moment... » et au bout de 2-3 mois eh beh ils s'approprièrent leur environnement, parce qu'on n'a pas commencé non plus à faire tous les repas. J'avais décidé beh ceux qui étaient encore en cuisine autonome on allait les laisser justement pour pas qu'il y ait une surcharge de travail immédiate, c'était seulement Muret qui venait donc c'était 1200 couverts par jour avec 2-3 communes qui étaient déjà en liaison froide. Et puis après petit à petit on a fermé les autres sites comme ça on est monté en puissance, et on est monté depuis en puissance de 1500 à 9000 aujourd'hui ici, pratiquement sans matériel supplémentaire, un peu mais sans trop de moyens humains non plus.

Moi : Ouais donc vous avez vraiment pris parti d'un management participatif...

X : Ah oui oui de toute façon c'est un peu ma tactique, ma philosophie. Mais Par contre des fois non, c'est comme ça on déroge pas.

Moi : Oui il faut quand même savoir poser des cadres

X : Oui, mais après c'est vous qui allez travailler là. Si vous préférez encore à faire de la manutention, faites le moi je m'en fiche

Moi : Tant qu'il y a les résultats et que ça gêne pas...

X : Voilà, et puis petit à petit ils se sont aperçus le côté beaucoup plus grand, il fallait gagner du temps pour nettoyer, il fallait...

Moi : Et vous avez toujours été comme ça ? Par exemple votre premier poste où vous avez été gérant ?

X : Alors la chance que j'ai eu avant d'être gérant, j'ai été chef gérant donc j'avais la main dans le cambouis donc « tiens beh je te montre » ou « viens on le fait ». Et petit à petit beh on le fait donc comme ça on passe d'un statut exécutant à un statut plutôt de manager voyez. Et puis la facilité c'est qu'étant du métier je pouvais leur montrer donc ... même si parfois ça a pas été facile le management

Moi : Vous avez eu des problèmes avec des équipes ?

X : Ah oui oui

Moi : Vous auriez une anecdote par hasard ?

X : Oui. Dans la fonction publique territoriale, les gens passent des concours pour monter. Alors soit ils montent des échelons au fur et à mesure avec l'ancienneté, mais il y en a certains pour passer de catégories ... Dans la fonction publique il y a 3 catégories : ABC. Celui qui rentre sans concours qui peut être un agent polyvalent, cuisinier, il est catégorie C. Ensuite il y a un cadre, des cadres intermédiaires comme des chefs d'équipes, des agents de maîtrise vont être catégorie B. Et les directeurs vont être de catégorie A. Celui qui rentre en bas de l'échelle, catégorie C, il peut monter catégorie C avec des postes à responsabilités jusqu'à la catégorie B.

Moi : Y a un concours entre les 2 ?

X : Non, pour eux ils peuvent très bien... mais ça va mettre du temps. Et certains peuvent passer des concours pour gravir les échelons beaucoup plus. Par exemple imaginez quelqu'un qui soit diplômé, c'est un peu moi quand je suis arrivé, j'avais pas de diplôme de Bac+3, donc je pouvais pas accéder à la catégorie A. Mais celui qui arrive catégorie C, par exemple vous vous arrivez dans une collectivité, vous êtes diplômée, vous avez un master, mais vous rentrez par la petite porte, vous pouvez très bien postuler en passant un concours interne pour la catégorie B ou A. Mais certains l'ont pas, mais au fil du temps ils peuvent passer des concours internes. Sans diplôme. C'est souvent pour les catégories C parce que ça s'arrête aux catégories B. C'est très rare d'être ingénieur à la fin de carrière. Et celui qui rentre par concours externe, parce que vous vous pourriez postuler catégorie A de suite avec votre diplôme, vous allez passer un concours de catégorie A externe. Donc en interne ici j'avais une personne qui souhaitait passer catégorie B. Moi je lui avais dit « ok je ne vais pas vous interdire de passer un concours, c'est votre droit et puis c'est pas moi qui vais vous interdire quoi que ça soit, et puis je le souhaite pas, par contre si vous avez le concours vous ne serez pas nommé puisqu'il n'y a pas de poste chez moi ». « Oui oui d'accord y a pas de soucis etc. ». La personne passe le concours elle le rate, pas grave elle continue son poste, elle repasse le concours, un an plus tard pareil, je lui dis la même chose et elle passe le concours elle l'a. Je la félicite, et tout en la félicitant je lui dis « attention vous ne serez pas nommé dans mon service » « oui pas de soucis ». Sauf que quand dans la fonction on passe un concours, ce concours est valable pendant 2 ans je crois, s'il y a pas de nomination la personne elle perd son concours. Alors je comprends que c'est nul, mais moi j'avais pas dans mon organisation un poste pour cette personne.

Moi : Vous auriez pas pu la garder au même poste même si...

X : Mais elle perdait son concours à la fin, donc syndicat, etc., machin donc la personne est partie du service parce qu'on lui a proposé un autre concours, et puis voilà. Et puis quand on poste des gens à des statuts plus importants, il faut qu'ils en aient les capacités. Peut-être que la personne n'avait pas les capacités, je sais pas. L'avantage du concours c'est que ça ouvre des portes, mais parfois le concours c'est un peu aléatoire, la personne elle a le concours mais peut-être qu'elle a pas le concours ou elle a pas du tout...

Moi : Parce que le concours c'est basé sur quoi ? c'est ...

X : Alors chaque concours... quand moi je suis arrivé « ah monsieur vous avez pas le diplôme, vous avez pas passé de concours etc. » bon beh moi je veux pas aller passer un concours sur un sujet que je ne maîtrise pas donc je veux pas y aller. La fonction publique hospitalière c'est différent parce qu'il y a un concours restauration collective, avec vraiment des sujets de la restauration collective. Chez nous ça n'existe pas. Et donc ça c'est l'inconvénient des concours, c'est-à-dire ce qu'il se rapprochait le plus pour moi ça aurait pu être un concours sur un peu les ressources humaines sur tout ce qui tourne autour des risques professionnels, etc. c'est pas quelque chose qui m'intéresse trop mais c'était le seul concours où j'aurais pu passer et peut-être faire quelque chose.

Moi : D'accord, mais du coup c'est des concours théoriques, ils évaluent pas les compétences professionnelles ?

X : Non, vous pouvez très bien arriver vous avec un diplôme de la restauration, sur l'alimentation et passer un concours sur le déroulement éco. Alors peut-être que ça a évolué depuis, je suis pas trop intéressé là-dedans mais du moment où vous avez passé le concours, vous avez le concours. Même si... voilà c'est comme ça.

Moi : Ok et du coup pour revenir au cas de la personne qui a eu le concours B tout ça

X : Eh beh donc syndicat

Moi : Syndicat, il y a eu des rébellions ? enfin des ...

X : Euh non, mais voilà quand vous avez les syndicats derrière, les élus comprennent pas pourquoi vous avez les syndicats, et pourquoi vous la nommez pas la personne, et pourquoi vous...

Moi : Et elle était soutenue par l'équipe ?

X : Non, pas trop

Moi : Ouais vous avez pas eu...

X : Non, pas trop mais elle aurait pu être soutenue par l'équipe si la personne avait eu peut-être une approche différente, mais si elle avait eu une approche différente j'aurais eu une décision différente, une position différente c'est sûr

Moi : Et une approche différente vous pensez à quoi par exemple ? qu'est-ce qui aurait fait que ça se serait mieux passer ?

X : Beh si ...j'aurais pu imaginer de créer un poste pour une catégorie B. « Voilà vous avez le concours eh beh on va profiter de créer un poste de catégorie B pour peut-être moi me soulager dans certaines missions », mais elle avait pas l'expérience, c'est aussi simple que ça. Mais après elle a été promue dans un autre service, elle a pas perdu son concours, c'est l'avantage d'une grosse collectivité. Mais ça c'est l'inconvénient parce que les gens passent des concours et y a pas les postes

Moi : Ouais c'est un peu...

X : Alors cette histoire de concours, moi je comprenais pas ça, pourquoi il y avait ces concours, mais c'est après qu'on comprend pourquoi il y a ça. Parce que dans le milieu d'une collectivité territoriale, où il y a l'aspect politique, s'il y avait pas cette histoire de concours, des maires pourraient très bien dire « ah beh j'ai un copain du parti ... donc je vais le mettre là » comme ça il verrouille un peu son électorat. Et bah celui qui fait son boulot là et qui est peut-être pas sur la même longueur d'onde politiquement « ah oui peut-être la personne... » ça beh c'est pas possible, on peut pas dire « ah bah la personne elle est pas du même bord politique ... ». Alors il y a des postes éminemment politique, chef de cabinet, directeur de cabinet où là on sait que la personne qui est là elle va être vraiment la personne qui va seconder le politique, le maire... dans les grosses communes y a des directeurs de cabinet ou des directeurs de communication, ils sont vraiment toujours très proches du maire en question. Et si le maire est encarté politiquement, parce que

souvent sur les élections sur les grosses structures c'est politique. Par exemple la ville de Toulouse c'est inimaginable que quelqu'un qui arriverait...c'est toujours des gros partis qui vont se positionner, c'est comme ça que ça se passe. Et donc imaginez s'il y avait pas ces histoires de concours, bah la personne « ah oui mais toi t'es pas ... je veux quelqu'un de confiance ». Alors c'est normal qu'un politique arrive et dise ... Donc ces histoires de concours c'est normal qu'elles y soient. Et après il y a vraiment un frein à l'intérieur même du fonctionnement de la collectivité, beh parce qu'il y a des gens qui ont passé un concours sans expérience ou qui ont pas les compétences et qui se retrouvent à des postes où...

Moi : Ils sont perdus

X : Voilà, et c'est pas efficient

Moi : Et c'est pas juste une question qu'il faudrait changer le concours ?

X : ah oui mais alors ... il faut quand même garder cet esprit que celui qui est dans la fonction publique puisse avoir un poste pérenne. C'est pas parce qu'il y a un changement de politique, imaginez un extrême qui arrive et qui dit « moi ces fonctionnaire je les fous dehors parce que moi je vais mettre tous mes sympathisants ». Imaginez... ça serait pas possible. Donc c'est aussi le fait d'avoir des titulaires de la fonction publique. Je trouve un peu aberrant de titulariser des gens pour des postes où il y a pas besoin, est-ce qu'il y a besoin de titulariser quelqu'un qui fait de l'entretien paysager dans une commune ? ça peut être des CDI, ça peut être... lui il a pas de valeur politique en plus, il fait son boulot, comme dans le privé. Vous pouvez très bien être patron d'une SRC et que votre chauffeur qui lui se vante de voter tel parti, vous vous en foutez du moment qu'il fait son boulot. Que ce soit un cadre un cadre, un commercial qui commence à parler politique auprès des clients, c'est pas la même chose, voyez, parce que le client va dire « ah bah attendez ça me convient pas », c'est normal. Mais quelqu'un qui fait son travail, qui vote, c'est son problème et puis ça regarde personne. Quelqu'un cadre dans un chef de service qui commence à... ou moi je sais pas avec les parents d'élèves, si je commence à dire « politiquement ceci ou politiquement cela » voilà, moi y a un maire il a ou pas politiquement d'étiquette moi j'ai pas à montrer... moi je suis là pour faire, quel maire tel qu'il soit, beh voilà la réglementation, la loi alimentation-agriculture c'est ça, la réglementation c'est ça, à moi de lui donner les éléments, le pour et le contre, et c'est lui qui décide.

Moi : Oui vous ne mettez pas un aspect politique en avant

X : Ah beh pas du tout, je n'ai pas à le faire

Moi : D'accord, et vous avez déjà vu des cas comme ça ?

X : Ah beh peut-être il y en a oui, qui vont se retrouver dans ... peut-être mais bon

Moi : Par rapport à votre mauvaise expérience avec cette personne ...

X : Alors c'est une mauvaise expérience... c'est une expérience. Ça permet de ...voilà. De rebondir

Moi : Et c'était un des seuls cas, enfin c'était ... vous avez rarement eu des problèmes avec vos équipes ?

X : Beh parfois si des tensions, des incompréhensions. Alors parfois ça peut-être par manque de communication, ou par un défaut de communication, ça a souvent des fois...

Moi : Une information qui est mal passée

X : Voilà, ou on s'aperçoit parfois que quand il y a la communication qui est mal maîtrisée ça peut engendrer des malentendus, des quiproquos qui peuvent aller loin parfois, dont on ne maîtrise pas ou on ne le sait pas. Voilà ça c'est ... aujourd'hui nous, dans notre périmètre du territoire, il a grossi, les syndicats ont aussi grossi. Moi quand je suis arrivé ça n'existait pas. Les gens travaillaient, faisaient leurs trucs, il y avait 8 communes, on est passé à 16 communes et puis après la collectivité

a grossi. Comme toute entreprise quelle qu'elle soit, ou comme une collectivité qui est importante, on est obligé de mettre un peu plus de règles, un peu plus de processus, de process, de protocoles parce que beh c'est pas possible, on peut pas gérer 1000 couverts comme 9000 ou 12 000, et puis avec l'éclatement du territoire. Donc certaines personnes se sont peut-être pas retrouvées dans cette organisation, ils ont peut-être ressenti une modification de leur travail, etc. donc aujourd'hui il y a un peu plus de grèves, les syndicats sont beaucoup plus présents donc l'approche managériale est différente.

Moi : Et c'est quelque chose qui vous fait entre guillemets peur les syndicats, les grèves... vous en avez...

X : Alors peur non, mais on va prendre toujours cette variable, dans un coin de la tête on l'a. Enfin moi du moins je l'ai, je dis « attention ». Par exemple, moi mon objectif, ma mission c'est que tous les jours les enfants scolaires du territoire aient à manger, et tant qu'à faire bien. Bien, bon. Quand il y a des mouvements de grève, je suis pas là pour casser les mouvements de grève mais je suis là pour trouver des solutions pour que le gamin mange. Donc on trouve des alternatives pour que le service public puisse continuer.

Moi : Et vous c'est quoi vos alternatives par exemple ?

X : Beh par exemple on a mis en place sur tous les restaurants scolaires 2 menus en stock qui puissent être mangés soit froids, individuels, des chips, des salades composées individuelles, des compotes individuelles etc., et des plats faciles à remettre en température, longue conservation dans le cas où le personnel de restaurant scolaire ne ferait pas grès mais qu'il y aurait plutôt en cuisine une grève et on pourrait pas produire. Donc ça va être des raviolis, des betteraves en boîte. Donc le gamin a quand même mangé, et ces menus de substitution en stock ça permet aussi, quand il y a les grèves, mais aussi ça sert aussi contre les intempéries, on peut pas livrer, ou un accident d'un véhicule, ça sert aussi à ça.

Moi : et ça c'était en place avant que vous arriviez ?

X : Non

Moi : Et cette décision vous l'avez prise tout seul ou vous l'avez ...

X : Alors je sais plus qui avait dit... moi du moins j'avais dit « il faut qu'on trouve une solution, on mettra ça en place » parce qu'on n'est pas à l'abri aussi d'un accident en interne, donc on a évolué, c'était peut-être 1 stock on est passé à deux, avec ces grèves on a mis ces stocks en individuel, si jamais le personnel de restauration fait grève c'est pour que les animateurs s'ils sont là avec les enfants, qu'ils soient capables de les distribuer, pas de faire de la remise en température parce qu'ils ne connaissent pas le protocole ou le matériel, mais au moins... donc voilà ça c'est arrivé après

Moi : D'accord

X : Mais après ici aucun gréviste

Moi : Oui justement, ça vous est jamais arrivé de mouvement de grève ?

X : Non, pas sur cette cuisine. Sur l'autre cuisine oui ?

Moi : C'était pour quelles raisons ?

X : Oh bah il y avait un mouvement national et...

Moi : Et leurs revendications c'était quoi ?

X : oh bah ils suivaient le mouvement national, il y avait une grève du service public beh eux avaient décidé... parce qu'ils se retrouvaient là-dedans. 95% du personnel était gréviste, donc là vu qu'on prépare la veille pour le lendemain, eux ils avaient préparé pour le lendemain le jour de grève, donc ce qu'on avait fait beh on avait interverti les menus.

Moi : Et du coup cette grève là ça s'est bien passé

X : bah pour nous y a pas eu d'impact négatif, au contraire ça a été bénéfique puisqu'on les a pas payé pendant un jour. Donc les enfants ont mangé, on a fait de la recette puisque les familles ont payé le repas et nous on n'a pas dépensé de sous ce jour-là. Je le dis en rigolant, mais c'est vrai que c'est embêtant, c'est pas le menu prévu, ça reste quand même une repas froid, c'est pas terrible mais bon

Moi : D'accord... Oui, une dernière question. Du coup vous êtes en autogestion, vous pouvez agir selon vos propres convictions ? Enfin ce que je veux c'est par rapport à la culture d'entreprise par exemple en SRC on vous impose des lignes de conduite etc., et vous du coup vous faites...

X : Là c'est un peu pareil. Là je fais ce que je veux, enfin j'exagère en disant ça, mais c'est quand même l' élu qui donne les objectifs premiers. Je dis n'importe quoi mais imaginez que les élus disent « la restauration scolaire c'est un vrai challenge pour nous, on veut ... » je sais pas si vous connaissez la commune de Mouans Sartoux, en Provence, ils ont décidé de faire tout du bio avec leurs productions locales. C'est-à-dire sur leur territoire il y a du maraichage, y a tout, ils font leurs boîtes de conserves pour l'hiver, ils sont presque en autonomie. Je sais pas comment ils font, combien ça coûte, les moyens humains pour faire ça mais ils ont mis en place ça. Imaginez que demain on ait cet objectif politique en disant « voilà, nous on met les moyens nécessaires pour une nouvelle restauration scolaire » et bah c'est l'objectif et moi je vais faire ce qu'ils vont me dire, avec je vais leur dire « les locaux sont pas adaptés pour faire ça, il faut investir là-dedans », et si l'objectif il est donné et qu'on a les moyens, à moi de mettre en application l'objectif donné. C'est un peu comme la SRC où ils vont vous dire « bah voilà vous allez faire ça » les gens vont aller vers ça. Par exemple la grande ligne ça va être ça, mais dans tout le fonctionnement interne c'est pas l' élu qui va me dire « bon alors il faut faire ceci, il faut enlever les investissements là ». Il pourrait y avoir un vice-président, je le reçois tout à l'heure, il pourrait me dire... Mais globalement c'est un objectif assez général, donc « vous allez vers là » et c'est à moi de dire « pour aller vers là, la problématique qu'on va rencontrer, ça peut être mis en place rapidement, ou à long terme avec plusieurs phases, plusieurs étapes » voilà, ça c'est mon job, c'est à moi de leur faire des notes écrites, des explications, etc. Donc ça reste globalement le même fonctionnement. Il y a quand même un chef en haut, mais c'est quand même dans le privé, le chef au final c'est le consommateur. Parce qu'on peut être patron d'une boîte, si demain vous montez une cuisine centrale et vous êtes votre propre chef, vous êtes toujours tributaire de vos clients, si votre client vous dit « moi je veux ça » vous allez vous adapter, même si c'est pas votre conviction. Pareil un élu, si lui l' élu il se dit « moi je veux pas entendre parler de bio parce que c'est cher », et que des administrés disent « ouais il faut... » beh il va aussi... Donc moi je pense que le patron dans n'importe où, c'est le consommateur.

Moi : Oui le client est roi

X : Beh oui, alors peut-être pas pour tout mais c'est lui qui va influencer. D'un côté il y aura le chiffre d'affaires, beh ça va être il va être content, il va peut-être mettre le bulletin dans l'urne comme il faut...

Moi : Il y a toujours cet aspect politique qui ressort

X : Sur les grosses collectivités oui, ça c'est quelque chose qu'il faut qu'on prenne en compte, nous directeur de service... Là cette année 2019, on est en... vous le ressentez peut-être pas encore, pas encore parce que ça prend un peu de temps, mais l'année prochaine c'est les élections pour les nouveaux maires, donc ça commence un an avant. Un an avant... on ressent déjà les oppositions donc nous on est très vigilant là-dessus par ce que l'opposition va se servir de tout, de la restauration collective au ramassage des ordures ménagères, ... alors ils vont se servir de nous pour attaquer la personne en place. Même si demain ils vont se retrouver à leurs postes, la fois suivante ça sera peut-être ceux qu'on a aujourd'hui qui vont... parce que c'est l'autre, c'est comme ça, donc on est vigilant

justement pour rester neutre, pour éviter de faire des vagues, pour pas qu'on soit à la une des journaux

Moi : Et vous avez jamais eu un choix ... enfin est-ce qu'on vous a déjà donné des consignes qui selon vous.... Que vous refusiez de mettre en place ?

X : Alors oui ça peut arriver. Alors c'est pas que je refuse, mais ce n'est pas aujourd'hui l'approche que j'en ai. Je vous donne un exemple, même si je suis quand même d'accord, aujourd'hui mon vice-président souhaiterait mettre en place, parce qu'on a fusionné, c'est pour ça qu'on a deux cuisines centrales, avec une autre intercommunalité, et dans cette intercommunalité, qui est venue nous rejoindre, eux, pour les frites, ils avaient décidé sur chaque restaurant scolaire de mettre des friteuses, donc ils faisaient des frites surgelées mais sur le moment. Et nous c'était pas une approche qu'on avait décidé, c'était plutôt des frites au four pour vraiment de la liaison froide et sur les sites ils faisaient de la remise en température. Moi le premier, je considère qu'une bonne frite c'est celle qui vient d'être cuite sur le moment en friteuse, bon y a pas photo. Mais je sais pertinemment qu'on peut pas le mettre en place partout, beh parce qu'il y a un manque de place pour mettre une ou plusieurs friteuses, le personnel est pas formé, il y a peut-être pas l'alimentation électrique nécessaire pour rajouter la truc, bon. Et le vice-président souhaiterait qu'on mette, sur là où il y en a pas, des friteuses. Donc moi il me dit « j'aimerais qu'on mette ça en place » ok. Moi je suis pas trop favorable parce que des frites en plus on n'en fait pas tous les jours, ça serait beaucoup d'investissements mais après c'est lui le patron, mais c'est moi qui vais lui faire durant l'année 2019 une étude en disant « on pourrait imaginer de le faire en totalité ou pas, et pourquoi », par manque de place à certains endroits, peut-être... et puis du chiffre et tout ça, les investissements, et si c'est validé combien de temps on va mettre, si c'est du jour au lendemain, ou est-ce que ça va être... voyez, et moi je suis payé pour et puis si vraiment demain on me demande quelque chose qui sort de mes prérogatives, par exemple, j'espère que ça n'arrivera jamais, mais quelqu'un qui me dise « bon vous avez des déchets, vous allez les récupérer et vous allez les remettre en consommation » c'est pas mon éthique, je dis stop je m'en vais.

Moi : Oui vous avez des limites

X : Ah bien sûr, c'est pas parce que c'est mon patron que je vais dire « oui ok on va mettre en service des choses périmées » non, là je dirais « vous avez ma démission ». Mais quand c'est... eux ils ont été élus pour leurs idées et c'est à nous de les mettre en place.

Moi : Et pour l'histoire des friteuses, vous savez pourquoi il y tient tellement à mettre des friteuses ?

X : Beh parce que je pense que c'est un aspect de qualité organoleptique. Moi le premier, je pense qu'on est tous pareil, une bonne frite c'est celle qui vient d'être trempée dans la friture au moment. Si demain vous allez au restaurant on vous donne des frites au four, vous allez dire « c'est pas digne d'un restaurant » voilà. Donc je pense que c'est en termes de qualité, mais ça mais il pourrait y avoir le même problème avec les soupes. Les soupes on est confronté avec la nouvelle collectivité beh eux faisaient des soupes, ils ont de quoi réchauffer, nous on n'a pas de quoi réchauffer des potages, donc moi je suis partant pour mettre des soupes parce qu'en plus c'est pas cher, c'est facile à faire et puis en plus les convives nous en demandent « ah mais pourquoi y a pas de soupes ? » eh bah c'est pareil, pour réchauffer quand y a des sites où y a 400 ou 500 couverts, si vous mettez 25cL par enfant par 500, plus de 100L de potage à chauffer, comment on fait ? 100L ? Bon j'exagère un peu, 25cL y en a un peu moins mais...

Moi : Vous avez des grosses quantités quoi tout de suite...

X : Eh oui sur des cuisines satellites où l'environnement de travail était étudié juste pour mettre un ou deux fours de remise en température, comment on fait. Donc voyez, y a des contraintes techniques, de budget, d'investissements, de tout.

Moi : d'accord, et pour reprendre l'idée des friteuses, quand vous avez des demandes comme ça qui viennent du haut, vous en faite part aux employés ou ...

X : Alors ça dépend qui ça dépend quoi, par exemple sur le coup des friteuses je vais pas en parler maintenant, c'est trop tôt, moi je vais travailler sur le dossier en disant « c'est faisable ou pas », et en fonction de l'avancement du dossier si je vois qu'on va y passer là oui, je vais avec les équipes leur dire « voilà on a imaginé de mettre ça en place » alors souvent moi j'en parle avec mon adjoint comme ça quand je suis pas là il est au courant, mais après on va éviter d'en parler pour pas générer du stress ou de l'incompréhension « ah pourquoi » parce que tant que c'est pas ... ça sert à rien après on gère des choses qui n'ont pas lieu d'être mais globalement après oui avec les équipes, surtout dans la mise en œuvre, comment moi j'ai imaginé la chose et comment vous sur le terrain vous pouvez l'imaginer différemment.

Moi : Oui vous prenez leurs avis...

X : Voilà, par exemple imaginons pour rester dans cet exemple de frites, je sais pertinemment aujourd'hui qu'il y aura des sites où on pourra mettre des friteuses et faire des frites normales et d'autres où y a pas la place, c'est pas possible ils resteront des frites au four donc pour eux la préoccupation ça va être de dire « ah beh oui sur une production de 9 000 comment certains on va leur livrer des frites au four en barquettes et d'autres on va leur livrer des frites surgelées ». Bon j'y ai réfléchi on a un logiciel avec des interlignes de tel produit sur d'autres ça va se faire automatiquement mais pour l'instant c'est pas la peine mais quand on va leur vendre la nouvelle nature des frites on va leur dire « voilà comment vous allez opérer » mais on va leur dire automatiquement, on peut pas dire aux gens « faites ça » s'ils savent pas pourquoi, il faut toujours expliquer. Pourquoi il y a des frites surgelées, pourquoi y a des frites au four, pourquoi y a ci, pourquoi y a ça, qu'ils comprennent. Et puis déjà dans le fonctionnement normal les gens sont intégrés dans l'équipe, si c'est juste pour faire les choses et quand y a un couac ils continuent ils s'en foutent, mais non il faut aussi qu'ils soient responsables de ce qu'ils font et qu'ils puissent se dire à un moment donné « ah c'est bizarre pourquoi je fais ça ? » et je dis n'importe quoi, parfois y a des, au magasin, le magasinier il sait qu'on fabrique 9 000 couverts ici, et s'il reçoit 8 000 yaourts beh il faut qu'il... il sait ce qu'il fait il va voir le chef de production il dit « c'est bizarre y a 8 000 yaourts, mais d'habitude c'est 9 000 y a pas un couac ou ... » ça peut arriver, mais y en a certains c'est limite « bon on s'en fout ». Donc j'essaye aussi dans la communication que tout le monde soit un petit peu acteur de ce qu'il fait. Y en a qui veulent pas, eux ils font leurs trucs... mais non il faut qu'ils comprennent pourquoi... enfin moi c'est un peu ma philosophie.

Moi : Et quand vous avez repris ce site ça marchait déjà comme ça avant ?

X : Alors ici ça n'existait pas mais par exemple sur l'autre cuisine oui, ça marchait différemment. Donc petit à petit, moi je veux pas changer leur organisation, c'est la leur, mais par contre là où ça pêche, là où on pourrait être plus efficient, moi je leur dis « moi je serais vous, je ferais ça » Je leur dis.

Moi : D'accord, c'est toujours des conseils, pas des...

X : Voilà, parce que moi je veux pas... et puis en plus y a l'aspect humain où vous savez, vous avez pas connu ça mais quand y a une fusion d'une intercommunalité avec une autre, des agents qui arrivent et quand vous savez qu'on parle de fusion, donc c'est un mariage mais qu'il y a un gros et un petit, vous savez que le petit il va être englouti par le gros, tout le monde le sait. Et nous, le gros, on est arrivé et eux sont... beh quand vous allez leur dire « beh ce que vous faites c'est mal » vous allez pas leur dire ça comme ça, vous allez dire « ah oui t'as des couacs, t'as des choses qui fonctionnent pas très bien, tu vois tu devrais faire ça ». Alors ils acceptent ou pas, souvent ils sont réticents parce que personne n'apprécie que quelqu'un d'autre vienne donner des conseils, sans parler de critiques, moi le premier j'aimerais pas qu'on me dise ... mais bon soit on a l'esprit ouvert et on se dit « bon oui t'as raison » mais d'autres non, y a un eu plus de temps. Et en plus ce mariage

forcé où ils se retrouvent à être englouti par un autre, donc il faut y mettre plus de formes, donc plus de temps. Et donc « ça va pas là, eh beh tu devrais faire ça. T'as besoin d'aide, t'as besoin de documents, eh beh les voilà » et petit à petit ... Et puis là où ça avance pas et il faut que ça avance, bon bah là c'est terminé, on fait ça.

Moi : Par rapport à la légitimité, au-delà de votre expérience comme vous l'avez montré de cuisinier, tout ça, est-ce que vous pensez qu'il y a d'autres choses qui font que vous êtes légitime à leurs yeux ? Enfin déjà votre style de management participatif ça doit...

X : Oui je pense, mais sachant que moi je considère que le management participatif est intéressant, mais y en a ils aiment pas ça, ils préfèrent avoir des directives.

Moi : Oui c'est la théorie X et Y de McGregor

X : Oui

Moi : Qui dit qu'il y a les X qui aiment bien être dirigés, cadrés et les Y...

X : Et y en a qui attendent... voilà parce que le fait que peut-être dans leur travail, dans leurs missions ils ont été positionnés sur quelque chose où on fait un truc à la chaîne et on cherche pas à savoir pourquoi, moi je suis plutôt dans une démarche qui comprennent ce qu'ils font, et automatiquement de fait je vais les solliciter à ce qu'ils soient dans cette démarche de comprendre ce qu'ils font, de poser des questions, et d'être aussi parfois force de proposition, ou d'autres bah eux ils sont là... et là on va être obligé de leur dire « beh non tu fais ça »

Moi : Et du coup vous vous adaptez selon la personnalité

X : Alors oui quand même, c'est obligé on s'adapte. Moi quand je suis arrivé je faisais des évaluations sur 150 agents, sur les filles au réfectoire chaque année évaluation annuelle amis bon j'ai dit c'est pas possible, je peux plus le faire et donc petit à petit c'est plus moi qui fait et jusqu'encore l'année dernière je faisais encore le service administratif. Là cette année moi je vais évaluer que mes deux chefs productions, dont un qui est mon adjoint, et puis eux vont évaluer les chefs de cuisine... voilà mais dans notre usage courant on s'adapte à la personne, moi je vais parler différemment à une personne par rapport à une autre. Par exemple au service administratif là j'ai deux à ma gauche, et deux à ma droite, je ne vais pas avoir la même approche avec mon assistance de direction qui est là, que je connais depuis 15 ans qui travaille avec moi, avec une dernière qui vient d'arriver, qui me connaît pas ... voilà je vais pas avoir la même approche, le même contact ce qui est normal je m'adapte. Y en a une qui est un peu plus réservée beh je vais essayer d'enlever sa timidité par rapport à quelqu'un d'autre... bon on en a une qui elle est plutôt ... elle est arrivée dans mon service parce qu'elle se plaisait pas dans un autre, qui a des difficultés au travail, et donc elle fait des conneries mais bon... mais bon avec elle je vais avoir une approche managériale ... pas de complicité mais je vais la mettre à l'aise, des fois elle fait des conneries je lui dis « bon ça peut plus durer... »

[rires]

X : Mais je vais pas avoir avec elle la même démarche avec qu'elle qu'une autre. Je vais arriver dans le bureau je vais dire « ah madame ... » je vais mettre un brin d'humour par rapport à une autre a qui plutôt je vais lui demander d'être plus rigoureuse, on s'adapte ce qui est normal

Moi : D'accord, et vous arrivez à repérer les personnalités...

X : Oh bah oui oui, et on se connaît après, au fur et à mesure. Avec les deux chefs de production j'ai une approche avec un différente qu'avec l'autre.

Moi : D'accord. Je vais juste regarder si j'ai rien oublié...

X : Allez-y allez-y, on est tous pareil

Moi : Eh beh pour moi c'est pour... vous avez quelque chose à rajouter peut-être ?

X : Non, beh merci d'être venue jusqu'ici

Moi : Parfait, merci à vous pour votre temps

X : Je vous en prie

Entretien n°1 : Monsieur X, Adjoint chef de site, le 04/02/20 (durée : 40 minutes)

Moi : Donc je vais commencer par t'expliquer un petit peu, donc comme je t'ai dit ça va porter sur la légitimité des managers et toi en tant que nouvel arrivant dans l'équipe ça va être très intéressant d'avoir ton point de vue et tout ça. Alors du coup je vais te demander de retracer ton parcours professionnel, universitaire si tu en as eu et de m'expliquer comment tu es arrivé en restauration collective, etc.

X : Pour ce qui est des études ça va être très rapide, après le brevet des collèges, j'ai été accepté dans un lycée hôtelier au Mans pour faire un BEP Hôtellerie-Restauration en production culinaire. A la fin de ce BEP, c'était à l'époque tu faisais puis BEP si tu voulais, j'étais pris en Bac mais j'avais pas envie d'y aller parce que pour moi la cuisine ça s'apprend sur le terrain et pas avec des bouquins quoi, c'est mon avis. Donc du coup j'ai été direct dans le monde du travail, j'ai fait tous types de restauration, mais vraiment tous, j'ai fait du fast food, du tradi, très grosses structures, j'ai fait aussi de la semi collectivité dans des restaurants style Restaurant Del Arte, c'est un peu de la collectivité, enfin ça s'en rapproche sur pas mal de chose, au niveau de l'organisation c'est tout pareil. Voilà, on va parler surtout de la fin de carrière qui était plus productive on va dire. Il y a 3 ans j'étais dans un restaurant gastronomique à Toulouse, 3 ans de second de cuisine chez Ange et Démons. Dons j'ai fait 3 ans là-bas, enfin je suis arrivé j'étais chef de partie et je suis monté second de cuisine, et voilà. Ensuite j'ai voulu... enfin comme j'ai un peu tout essayé j'en avais un petit peu marre du côté... enfin les clients m'ont un peu saoulé donc je voulais une reconversion, enfin je voulais faire quelque chose d'utile. Du coup je me suis dit c'est con de perdre 15 ans d'expérience donc je vais tenter la collectivité, mais je voulais pas du tout faire du management, je voulais me reposer, limite me mettre en plonge. Enfin quand [chef de site xxx] m'a recruté, je voulais faire de la plonge. Et elle m'a dit « mais tu sais pas faire de la cuisine ? J'ai besoin d'un cuisinier » je fais ok mais une fois ... bon du coup une fois, deux fois, trois fois et ensuite j'ai postulé 2nd de cuisine en résidence médicalisée chez Accent du Sud-Ouest, je suis resté là-bas pendant 1 an et c'est là où j'ai appris toute la bureautique que nécessite le travail du chef, parce que tout ce que demande le travail du chef je le faisais en cuisine, gestion des commandes, des stocks, mais sans faire d'inventaire ou choses comme ça, tu fais jamais ça en restauration traditionnelle. Donc gestion du personnel... après c'est quelque chose que 'ai déjà fait avant parce que plusieurs fois dans ma carrière en fait j'ai été amené, le chef il part, ça m'est arrivé deux fois, le chef il part parce qu'il est malade, et du coup j'ai dû gérer les cuisines, ça a commencé j'avais 19 ans, et à 19 ans, gérer une cuisine...

Moi : Et ça implique quoi pour toi la gestion du personnel ? C'est quoi que tu comprends dans ça ?

X : Pour moi...

Moi : Quand t'avais 19 ans c'était quoi tes missions ?

X : Ah oui tu veux parler concrètement...

Moi : Qu'est-ce que tu faisais ? Tu faisais des plannings ?

X : Ah non moi je touchais à rien du bureau, je devais gérer la cuisine et la mise en place à faire pour le reste de la cuisine.

Moi : Ah oui donc c'est toi qui prévoyais telle personne à tel endroit, enfin l'organisation d'un service.

X : Après c'était pas extrêmement compliqué, ce qui était le plus chiant c'était les stocks à gérer, c'était quand même un gros truc.

Moi : Ok d'accord, donc on va se concentrer plus sur ton parcours en restauration collective, que ce soit Accent ou Newrest, selon toi, c'est quoi les valeurs principales qui ont été véhiculées par l'entreprise et est-ce que tu les as retrouvées sur le terrain ? Par exemple, dans les SRC on dit souvent qu'on essaye de se fournir en bio, local mais les valeurs ... la vitrine est-ce que ça se retrouve sur le terrain ou pas ?

X : Ouais non, c'est toujours compliqué parce que ce qui est en vitrine c'est pour vendre à un client et pas forcément pour répondre à un besoin, et le client au final c'est pas celui qui va consommer le produit. Donc il y a obligation de résultats que ça se voit, mais derrière c'est pas forcément vrai.

Mais y a d'autres choses qui se mettent en place par rapport à ça. Par exemple embaucher des travailleurs handicapés ou ce genre de choses, ou favoriser ... par exemple quelque chose qu'on ne dit pas, [chef gérante] qui fait bien en sorte par rapport au planning ou à la mise en place, d'adapter le travail pour pas qu'il y ait de surcharge, etc. C'est quand même quelque chose qui est pas mal. Ca le client il s'en fout, il veut du résultat, il veut que ça se voit. Après pour ce qui est du développement ou de l'écologie... Je vais pas partir là-dessus parce que ça prend trop de temps à expliquer.

Moi : D'accord, mais pour toi c'est des trucs que tu retrouves pas forcément sur le terrain, qui sont pas forcément mis en application ou partiellement...

X : C'est long à mettre en place, ça commence mais je pense que c'est très long à mettre en place et il faut tout changer, ça se fait pas du jour au lendemain. Pour l'instant on est en dessous de ce qu'on devrait faire je pense, on fait le minimum et avec les moyens qu'on a.

Moi : Et donc ces grands principes des entreprises tu penses pas que ça influe sur ton travail quotidien du coup ?

X : Ca influe forcément mais ... dans quelle mesure ?

Moi : Bah... du coup on va se concentrer sur le côté humain pour pas partir dans les débats écologiques mais par exemple sur la politique managériale d l'entreprise, est-ce qu'on t'a déjà donné des directives spéciales qui t'ont fait changer ton management ou pas ? Est-ce que c'est l'entreprise pour laquelle tu travailles qui influe sur la manière dont tu vas gérer les personnes ou tu le fais vraiment personnellement suivant tes convictions à toi ?

X : Bah je le fais selon mes convictions à moi et on m'a toujours laissé faire, on m'a jamais dit « voilà fais ci comme ça », on m'a jamais forcé à quelque chose donc après... faut dire aussi à chaque fois que je rentre dans une entreprise, je choisis mes collègues, je choisis mon patron avant de choisir le salaire tu vois. Si je sais que mon responsable c'est un con, même si c'est pour gagner 2000€ de plus j'y vais pas. Il faut qu'il y ait une certaine connexion et que je sois d'accord avec ça.

Moi : D'accord, donc on t'a jamais dit de faire quelque chose qui allait à l'encontre de tes convictions personnelles ?

X : Non...

Moi : Mais si demain ça arrive, si on te dit « il faut que tu fasses travailler cette personne plus » ou autre ?

X : C'est délicat, après y a des fois où ça peut être justifié. Si c'est justifié et justifiable, oui. Mais si c'est vraiment abusé, si ça va à l'encontre de ce que je pense non.

Moi : Ok, du coup on va parler de ton arrivée sur ce site, parce que toi avant ça faisait un petit moment que tu travaillais sur ce site en intérim ?

X : Ca fait 1 et demi, en fait comme je t'ai déjà expliqué quand je suis arrivé je voulais faire juste de l'intérim, faire de la plonge et un peu me reposer, trouver un endroit tranquille ; la preuve je suis bien tombé [rire]. Bon j'y suis pas resté longtemps puisqu'après on m'a proposé d'aller en cuisine, j'ai travaillé ici 2 mois à temps plein en intérim, et au bout de 2 mois j'ai voulu aller voir ailleurs et on m'a proposé le poste chez Accent du Sud-Ouest, c'est eux qui sont venus me chercher, et du coup pendant cette année là où j'ai travaillé chez Accent, ici je faisais des petites missions en plus, on va dire 4 à 5 missions dans le mois.

Moi : Et du coup ça fait combien de temps que tu es positionné en tant qu'adjoint ? Officieusement ?

X : Officieusement ça fait depuis le 7 décembre 2019. Donc ça fait 2 mois à peu près.

Moi : Et donc ça s'est passé comment la transition... parce qu'avant tu travaillais avec eux sur le même niveau, tu étais cuisinier avec eux comme [cuisinier du site], et le fait de passer à un échelon plus haut, tu as senti une différence ?

X : Y a jamais eu de transfert, parce que ici les gens, j'étais intérimaire et automatiquement les gens ils viennent vers moi pour me demander des trucs parce que je sais pas ... et ça c'est quelque chose qui s'est passé naturellement partout où je suis allé. En fait, les gens ils ont l'impression que je suis

au courant de certaines choses, des fois ça fait 2 semaines que je suis dans une entreprise, on vient me voir pour tel ou tel truc et je dis « mais le responsable il est là ».

Moi : D'accord, et comment ça se fait à ton avis ?

X : Je sais pas, mais y a pas eu de transition ici, pas eu de changements ...

Moi : Ouais, quelque part tu as toujours été une figure un peu...

X : Ouais on va dire ça comme ça.

Moi : D'accord, et comment ça se fait que tu te sois aussi rapidement intégré à l'équipe à ton avis ?

Parce que je pense que dès que tu es arrivé tu t'es de suite bien entendu avec tout le monde, même aujourd'hui ça se voit, tu es ...

X : Bah je peux pas dire ça, c'est une question de feeling. C'est assez simple en fait, du moment qu'on marche tous dans le même sens ... Moi je viens pas juste travailler pour... Je vois pas les choses à petit niveau, je vois qu'on est tous là pour faire un travail global et avancer dans ce sens-là, et ça tout le monde le voit et le sens. Et donc ceux qui travaillent dans leur petit coin tout seul, ils voient qu'il y a des gens qui voient au-dessus et donc les ramifications se rassemblent, ça crée un groupe. Ca va être difficile de comprendre...

Moi : Non il n'y a pas de soucis, t'inquiètes pas. Et donc au-delà du facteur humain et de rassembler tout le monde, tu penses que ton expérience à jouer aussi ? Parce qu'ils ont vu que tu étais qualifié et tout ça ? Tu penses que ça a ...

X : Je pense pas trop...

Moi : Parce que comme tu disais tout à l'heure, les gens venaient te voir parce qu'ils pensaient que tu pouvais les aider sur des trucs de gestion, faire même mieux que le responsable en charge... Le fait qu'ils viennent te voir toi tu penses que ...

X : Après ça c'est un truc... Il y a beaucoup de gens qui prennent un poste de responsable, pour avoir un poste de responsable. Et moi si j'ai pris un poste de responsable actuellement, c'est parce que j'y mets tout ce que j'ai. Donc si c'est pas assez, tant pis je réessaye mais en tout cas j'ai mis tout ce que j'ai. Le soucis des responsables que j'ai vu qui veulent prendre le poste pour le titre ou le salaire, bah ça y est ils l'ont et c'est tout ce qu'ils voulaient en fait. Et ils foutent rien. Après c'est pas une majorité, c'est pas une règle générale mais moi c'est ce que j'ai vu.

Moi : Et du coup avec les managers qui sont comme ça, ça se passe comment avec l'équipe, est-ce que les gens...

X : Tu connais sûrement ça, c'est disparate, on crée la confusion, on crée des clivages... en fait pour masquer la négligence ou la médiocrité du chef, on va diviser les gens et on va jamais remonter à lui si tu veux. Après...

Moi : Quand tu dis "on va diviser les gens" mais qui ?

X : Bah tout se divise en fait. Il y a ... l'injustice fait loi, l'injustice va diviser. Enfin l'injustice c'est un grand mot mais une sorte d'injustice, rien ne sera juste pour personne, certains seront favorisés alors qu'un tel aura fait mieux ou ... voire même on va valoriser la médiocrité, est-ce que c'est réfléchi, est-ce qu'il y a un but à ça non mais je pense que c'est un schéma qui se répète toujours, et puis il y a rien qui avance et puis c'est fatigant d'aller au travail dans ces cas là.

Moi : Ouais, il y a une démotivation, enfin t'as pas envie de te lever le matin.

X : Ah oui, et puis une ambiance de merde.

Moi : Ouais, mais tu penses que les managers comme ça ils ont quand même des compétences et des qualités ou ce sont juste des mecs qui sont arrivés là... un peu par hasard et parce qu'ils connaissaient du monde mais sans vraiment avec les qualifications nécessaires ?

X : Je peux pas dire, après moi je vois une grosse différence entre qualifications et compétences.

Moi : Ouais, tu peux développer ?

X : Qualification, pour moi c'est un diplôme, c'est quelque chose que tu as validé comme quelque chose que tu sais faire. Qualité validée par un papier, par des études et tout ça. Une compétence c'est à la fois un mélange d'expériences et de connaissances que tu as accumulées de par les études etc. que tu mets en pratique tout ça, c'est les deux à la fois. En fait c'est comme entre le savoir et

la connaissance, t'as beau savoir quelque chose mais le connaître c'est différent. La connaissance c'est le savoir + l'expérience, et la compétence c'est un peu du même acabit.

Moi : Ca marche, et donc tu n'as pas rencontré de difficultés particulière à t'intégrer, tu choisis tes équipes, etc.

X : Je choisis surtout l'ambiance générale. Moi j'aime bien... pour moi une équipe c'est une famille, chacun à sa place, chacun a ses qualités et ses faiblesses, il faut consolider tout ça.

Moi : D'accord. Et du coup on va parler un peu de la légitimité. est-ce que tu peux me dire ce que tu comprends à travers ce mot, qu'est ce que ça représente pour toi ?

X : La légitimité c'est est-ce que tu es à la bonne place, c'est le contraire d'une imposture on va dire. Quelqu'un qui est à son poste et qui est légitime de l'être, c'est quelqu'un qui fait son taff tout simplement. Il me semble.

Moi : Oui oui, c'est ta vision, t'inquiètes pas il y a pas de bonne ou mauvaise réponse, je veux juste avoir ton point de vue là-dessus. [rire]. Et du coup si quelqu'un est légitime c'est "juste" parce qu'il est fait pour être à ce poste et puis c'est tout ?

X : Non qu'il est à sa place, mais ... j'aime pas trop ça mais il y a aussi une question de mérite. Mais pas une question de mérite dans le sens passif, une question de mérite dans le sens actif, c'est-à-dire que le gars il bosse pour ça.

Moi : D'accord, ouais montrer que le gars il s'est défoncé pour arriver à ce poste...

X : Pas défoncer non plus [rire], mais en fait défoncer c'est trop, mais qui a fait le juste travail pour avoir le poste qui ...

Moi : Donc c'est vraiment l'implication de la personne qui va rendre compte de s'il est légitime ou pas.

X : Oui, exactement, exactement.

Moi : D'accord, et est-ce que tu vois d'autres moyens de se rendre légitime ? Par exemple quelqu'un est impliqué dans son travail, mais il le fait mal même s'il est très impliqué ? Pour toi est-ce qu'il est quand même légitime ou pas ?

X : Alors j'ai déjà eu ce cas de figure là en fait où l'agent il est à fond, il donne tout mais il y arrive pas, ou il voit pas ... et en général c'est un manque d'implication. Parce qu'il y a une différence entre se défoncer au travail et faire juste ce qu'il faut, ni trop ni pas assez.

Moi : D'accord, parce que quelqu'un qui en fait trop, ça voudrait dire quoi ?

X : Bah quelqu'un qui en fait trop, après des fois on en fait trop et des fois pas assez, mais dans un monde parfait, où ce serait continu, quelqu'un qui en fait trop, ça serait à mon sens quelqu'un qui doit compenser quelque chose.

Moi : Qui doit compenser comme un manque de compétences ?

X : Qui doit compenser quelque chose, là dans mon cas précis, la personne croyait ... il avait commencé la cuisine très tard et donc pour compenser son manque d'expérience et de compétences, du coup il faisait plus. Mais du coup il faisait juste de la poussière. Il était jamais juste, il faisait des choses bien mais à côté... Enfin il faisait son travail correctement mais il y a des choses à côté qu'il voyait pas.

Moi : Mais lui c'était quoi ? Un cuisinier ? Un EDR ? Un responsable ?

X : Un cuisinier, c'était ... par exemple il fait sa prod. bien et tout et il rentre chez lui mais la vaisselle est pas faite, tu vois ? Mais pas parce qu'il a pas voulu ou qu'il a pas eu le temps, mais parce qu'il a oublié l'essentiel.

Moi : Et vis-à-vis de l'équipe ça se passait comment ? est-ce que les gens reconnaissaient son travail ou est-ce que du coup...

X : Bah ouais, mais un peu comme... c'est un peu méchant ce que je vais dire... mais tu sais comme si tu as un enfant un peu attardé dans ta famille, tout le monde le prend un peu sous son aile et absorbe un peu son manque de ...

Moi : Ouais tout le monde essaye de compenser un peu.

X : T'es obligé, c'est un gars il est bien, il se donne à fond, il y a des trucs qui vont pas, bah tu compenses.

Moi : Ouais y a quand même l'esprit un peu solidaire, comme tu dis une famille.

X : T'es obligé, soit t'acceptes, soit t'acceptes pas. Si tu travailles avec cette personne là et que tu es pas d'accord parce que tu dis "ouais moi j'ai fait ci, et lui il a pas fait ça" ça va jamais le faire parce que même si tu acceptes pendant un moment, au bout d'un moment y a des tensions qui vont s'accumuler, qu'on va pas voir au départ mais qui vont s'accumuler, s'accumuler, au bout d'un moment ça explose, c'est obligé.

Moi : Ouais ça se voit souvent les équipes qui explosent parce qu'il y a un membre un peu faible, et qu'ils ont voulu compenser trop longtemps et...

X : Ouais il faut pas laisser faire ça, il faut visualiser tout de suite ça.

Moi : Ok, on va revenir sur la figure du manager. Quand tu me parlais de ton responsable qui avait acquis le statut mais que par intérêt, pour avoir le salaire, du coup ce mec là il était pas du tout impliqué donc vous le voyiez pas comme un mec légitime c'est ça ? Est-ce que tu penses que cette personne était quand même légitime à son poste, ou pas ?

X : En fait, si je dis non, c'est mon point de vue à moi...

Moi : Mais je cherche justement le point de vue des équipes de cette personne justement donc, ...

X : Ouais mais je suis obligé d'expliquer parce que pour moi vraiment il était pas légitime, c'était en plus une mauvaise personne, enfin... Mais par contre au vu de ses supérieurs hiérarchiques ou de la sphère visible... Dans le fond il était pas légitime, mais dans la forme, oui. En fait, soit il faisait porter le chapeau à d'autres gens donc on voyait pas que c'était ses conneries, soit il arrivait à tourner à son avantage la situation, c'était vraiment un manipulateur.

Moi : Ouais donc de ce qu'on voyait on pouvait se dire ...

X : Ouais mais si tu creuses un peu tu vois tout de suite que ...

Moi : Et pourquoi du coup il est resté manager ? Parce que la direction ne voyait que la forme ?

X : Ah oui, oui oui, et c'est une bonne partie ... Ma mère elle est technicienne de laboratoire en médecine nucléaire et même problème de management, en fait elle est managée par des jeunes qui viennent de débarquer et qui savent pas comment ça marche, et c'est pas du tout optimal, c'est exactement ce que je viens de te dire : dans la forme tout est bien fait, tout est bien... mais derrière c'est tout le monde qui fait tout.

Moi : Et donc pour l'exemple de ta maman qui en pâtit, qui se fait manager par des jeunes, ça implique que du coup ils n'ont pas d'expériences, et c'est ça qui fait qu'ils ont un management un peu...

X : C'est pas... oui y a un peut-être un peu de ça mais je dirais aussi que ce sont des gens, ils ont été formés pour être managers et ils ont voulu être managers. Le problème c'est... à une autre époque on devenait manager parce qu'on restait très longtemps dans une entreprise et du coup ça devenait légitime de prendre le poste. Maintenant, on forme les managers parce qu'on n'a plus le temps, et aussi parce qu'on veut moins les payer, mais c'est une autre discussion. Parce que tu mets des employés moins qualifiés et un manager qui sort de l'école, tu payes tout le monde moins chers alors que si tu mets un mec qui a 20 ans de boîte et qui mérite son poste de manager, là tu craches la monnaie pour lui. Enfin voilà, c'était une autre époque... Du coup je sais plus ce que je disais.

Moi : T'étais parti... on parlait de pourquoi les jeunes sortis de l'école étaient pas des bons managers selon toi.

X : Ouais alors la question est pas bien formulée, je pense que ça peut être une raison pour qu'un manager soit pas bon, ça veut pas dire qu'un type qui sort de l'école et qui a peu d'expérience soit un mauvais manager. Je pense que le management c'est quelque chose qui s'apprend sur le long terme. C'est pas quelque chose où t'arrives, tu sors de l'école et boum t'es manager, tu sauras gérer ce que moi j'ai mis plus de temps à savoir gérer, c'est-à-dire tout ce qui est la gestion, ce qui est faire des plannings, tout ce côté administratif. Pour ce qui est de l'humain, là c'est très compliqué. Ça demande beaucoup plus de temps, déjà parce qu'il faut soi-même être légitime. La légitimité elle vient des autres, elle vient aussi du lieu, parce que des fois je vais être légitime à un lieu pour le même poste mais à un autre lieu non, ça dépend des gens aussi. Et il y a la légitimité qu'on se donne à soi-même aussi, ça c'est très important. Alors est-ce que je suis prêt à prendre ce poste ? Moi j'ai

réfléchi ça comme ça. C'est pas comme si j'avais vu une annonce sur pôle emploi et puis je prends le poste, pour n'importe quel poste d'agent. Non là, est-ce que je serais capable de ... Parce que derrière y a des gens qui sont là, il y a des gens qui font nourrir leur famille, ça se passait bien avant donc il faut que ça se passe encore mieux. Donc est-ce que je suis capable de ? Il faut avoir la maturité et l'humilité de se dire "est-ce que je suis capable de ?" et savoir se retirer si c'est pas le cas aussi.

Moi : Ok, et du coup dans ton cas qu'est ce qui t'a fait dire que oui, tu étais capable de ça ?

X : Bah c'est [chef de site]. En fait ça fait 5 ans que je me dis "je pourrais prendre un poste un poste de chef" et y a plusieurs personnes qui m'ont dit "mais tu devrais prendre un poste de responsable parce que ..." tout un tas de qualités, et moi je l'avais pas vu tout de suite, et puis je me sentais pas les épaules pour le faire du coup... J'ai retardé jusqu'au moment où je me suis dit "bon bah là, on va le tenter".

Moi : D'accord, et donc c'est maintenant. Et depuis que tu es à ce poste tu te sens bien ? Tu te sens ...

X : Ouais ouais c'est cool, franchement c'est cool.

Moi : Ok ok, du coup on va reparler un petit peu de l'implication. Parce qu'on parle de l'implication du manager mais au niveau des équipes, que ce soit ici ou dans les endroits où tu as été ailleurs, est-ce que les équipes s'impliquent elles-mêmes ou il faut vraiment aller les chercher ?

X : Ça dépend... aujourd'hui je dirais quand même qu'il faut pas mal... il faut créer de l'appétence du travail, c'est-à-dire il faut...

Moi : Comment tu crées l'appétence selon toi ?

X : Bah la bonne humeur, la musique... après les gens ici ils sont assez motivés quand même, donc ça va, mais dans d'autres endroits voilà, tu mets de la musique, tu fais semblant d'être de bonne humeur alors qu'en fait c'est pas le cas, c'est pas grand chose mais la bonne humeur ça se transmet, même si elle est fausse. Tu vois un sourire, une pensée pour les autres genre "tiens je t'ai mis ça comme ça"... Même si toi-même t'as pas envie d'aller bosser, t'es pas dans le truc etc. en donnant, tu vas recevoir, et ça crée comme ça un circuit. D'un lundi matin où personne n'a envie de venir travailler, il pleut etc., avec pas grand chose en fait, l'envie d'aller travailler elle se crée. Et une fois qu'on a une bonne ambiance qui est au travail, on est content d'aller travailler après.

Moi : Ok, et est-ce que tu penses que fixer des objectifs c'est un bon moyen de les motiver ou pas ? Pas forcément financier, pas dire "il faut qu'on atteigne tel chiffre d'affaires" mais un petit objectif quotidien ?

X : Ouais, ouais c'est bien, petit, réalisable. Parce que tu peux donner des objectifs qui soient pas réalisable et du coup ça a l'effet inverse. Mais ouais, ça c'est bien.

Moi : Et selon toi c'est mieux de fixer un objectif collectif pour vraiment créer une cohésion, ou plutôt individuel pour mieux cibler chaque personne ?

X : Pour l'instant je peux pas te dire, j'ai pas trop... après l'objectif commun il est toujours le même, passer le service le mieux possible, faire du mieux qu'on peut et veiller les uns sur les autres.

Moi : D'accord, et est-ce que en fonction des personnes tu penses que tu vas t'adapter ?

X : Ah bah oui t'es obligé.

Moi : Donc la gestion que tu imagines en tant que chef ça serait plutôt du cas par cas et pas du collectif ?

X : Bah c'est du cas par cas pour que ça fonctionne dans un collectif. Parce que si tu fais du cas par cas, tu vas courir dans tous les sens. En fait, tu fais du cas par cas pour valoriser certains compétences et absorber avec les compétences des autres le manque de compétences d'autres, pour créer une cohésion.

Moi : Et est-ce que tu as déjà rencontré des managers qui arrivent vraiment à faire ça ?

X : Oui

Moi : Et est-ce que ça influe sur leur légitimité ? Est-ce que par exemple pour toi, un manager qui arrive à créer une cohésion comme ça, est-ce que ça le rendrait légitime ?

X : Oui, complètement. C'est mon ancien responsable des opérations, là où je travaillais avant, le type il était trop cool, il nous mettait bien, il nous arrangeait et tout ça, franchement c'était cool, il avait vraiment une bonne approche. Et du coup ouais t'as envie de bosser pour lui. Ça contribue à la motivation, et même une bonne ambiance, c'est bon pour l'argent aussi. Si tout le monde fait attention aux un et aux autres, humainement, émotionnellement, si tout le monde fait attention à tout, tout va bien.

Moi : Et donc selon toi, les équipes qui vont mal, c'est un manque de collectif ?

X : C'est un manque d'humain à la base. Enfin d'humain, d'humanisme.

Moi : Et si jamais un jour tu te retrouves dans une équipe comme ça en tant que manager, comment tu comptes rajouter un peu d'humanisme ?

X : En général, j'ai rien à faire, ça se fait tout seul. Moi j'aime bien les gens, je m'intéresse aux gens, et tu vois je suis pote avec [agent de restauration xxx], on va boire un verre de temps en temps, avec les autres aussi, on essaie de se voir de temps en temps, et moi j'aime bien voir les gens avec qui je travaille aussi en dehors. En fait la plupart de mes amis c'est des anciens collègues de travail, qui sont devenus des amis très proches à la fin.

Moi : Donc toi le perso et le pro, ça s'entremêle complètement ?

X : C'est totalement mélangé.

Moi : Et selon toi c'est une des clés pour...

X : Non... parce qu'il faut savoir gérer aussi, il faut savoir dire où est la limite, il y a des choses, même si c'est dans le cadre privé, il y a des choses que je pourrais pas faire, ou dire, ou me permettre... bon après ça dépend du niveau d'intimité que tu as avec la personne.

Moi : Bien sûr. Tu as déjà eu des conflits d'intérêt par rapport à ça ? genre être pote avec un de tes collègues et puis un jour au boulot ça c'est mal passé par rapport à des trucs...

X : Non alors oui, conflits d'intérêts parce que le patron ça le saoulait qu'on soit en bon terme avec l'équipe, mais je sais pas pourquoi parce que du coup le boulot était fait et bien fait...

Moi : Oui ça jouait pas sur la productivité quoi.

X : Non je pense que c'était juste que lui il s'emmerdait dans sa salle pendant que nous on rigolait en cuisine, c'était un peu de la jalousie.

Moi : Et du coup au niveau de la prise de décision, est-ce que tu as toujours été en accord avec les décisions prises par tes supérieurs ?

X : Non, mais après c'est normal, surtout quand tu es jeune en fait. Quand tu démarres le métier, on te dit de faire quelque chose et toi tu vois tellement pas loin que tu te dis "mais non il dit n'importe quoi" et tu fais quand même parce que nous on a cette culture en cuisine de "le chef il dit, on fait". Et si c'est merdée, et que c'est quelqu'un d'intelligent, il vient te voir et il te dit "t'avais raison".

Moi : Et tu en as rencontré beaucoup des chefs comme ça qui viennent te voir pour s'excuser ?

X : Non [rires], par contre euh "eh vous vous rappelez chef là, j'avais raison". Tu le fais remarquer quand même. Mais ... sur la prise de décision souvent je me suis dit "ouais il aurait pu faire comme ça" mais après tu peux jamais revenir en arrière et dire "ouais si j'avais fait ça comme ça" non tu peux pas savoir.

Moi : Et... est-ce que toi en tant que manager, quand tu prends une décision qui implique la vie collective de l'organisation, est-ce que tu prends le temps vraiment de l'expliquer aux personnes pour qu'elles le comprennent, qu'elles l'intègrent et tout ça, ou tu dis juste, comme tu es chef, "vous pouvez le faire, c'est comme ça et j'ai pas le temps d'expliquer et puis voilà quoi"

X : J'ai pas eu trop ce cas de figure là...

Moi : Ouais tu l'as pas encore vécu

X : non non, je pense que ça dépendra en fait

Moi : D'accord, et comment faire justement pour qu'une décision, qu'elle soit expliquée ou non, soit acceptée et comprise par tout le monde ? Pour faire l'unanimité, qu'est ce que.... Comment une décision doit être prise ? En individuel ? En collectif ?

X : Ah mais ça c'est facile, en fait, de toute façon une décision, peu importe ce qu'il se passe, il y en a qui vont être d'accord, d'autres pas d'accord, il y en a qui s'en foutent... ce qu'il faut faire c'est qu'il faut toujours monter plus haut encore, c'est-à-dire, je dois prendre une décision, je sais de base qu'il y en a qui seront d'accord, d'autres pas d'accord, et même si personne n'est d'accord. Si cette décision là elle va pour le bien de notre restaurant, c'est obligé sinon c'est pas une bonne décision du coup on la prend pas, donc c'est sûrement une décision qui va aller pour tout le monde, donc du coup moi il faut que j'explique que ça ce sera mieux en faisant ça, tout simplement. Et du coup bah ça deviendra une bonne décision.

Moi : D'accord, et tu me disais que t'avais jamais eu de grosses décisions à prendre mais même un petit truc, en tant que cuisinier, est-ce que quand tu as pris une décision, peu importe l'importance, est-ce que tu as déjà fait face à un refus ...

X : Bah non parce que quand tu es en-dessous tu dois demander à ton chef avant, quand tu prends une décision t'en parles à ton chef et il te valide ou non

Moi : Ouais tu te réfères à quelqu'un de supérieur, d'accord.

X : Il vaut mieux même faire comme ça, sinon ça marche pas.

Moi : De faire appel à l'autorité au-dessus ?

X : Ah oui oui t'es obligé, sinon ça sert à rien.

Moi : Mais du coup ça casse un peu la prise d'initiative non ?

X : Non non, écoute je l'ai dit tout à l'heure, tu prends une décision, tu cherches toi-même la solution, tu vas voir ton supérieur... parce que si tu dis toutes les 5 minutes "ouais [chef xxx] comment je fais ?", il va pas avancer dans son travail, donc c'est mon devoir aussi de proposer une solution qu'elle valide ou pas après.

Moi : D'accord, ça marche, beh je pense qu'on a fait le tour, je t'ai posé à peu près toutes les questions. C'était très intéressant, je te remercie.

Entretien n°2 : Monsieur X, Chef de site, le 07/07/2020 (durée : 1 heure)

Moi : Bonjour [xxx], merci de m'accorder un peu de ton temps pour faire cet entretien. Pour que je t'explique un peu le principe, moi c'est sur la légitimité des managers en restauration collective, donc voir comment est-ce qu'un chef s'impose auprès de ses équipes, comment est-ce qu'il se rend légitime, comment est-ce qu'il manage son équipe quoi. Du coup, je vais commencer par retracer ton parcours, donc si tu peux me dire un peu ton parcours, les études que tu as fait, les différents emplois/postes que tu as occupés durant toute ta carrière.

X : Ok, bon... on va attaquer les écoles hôtelières, Souillac, des années 75 à 78. Sorti avec un CAP cuisine classique. Après j'ai commencé à faire des saisons à Moissac et en Corse. Après j'ai fait l'armée, puis après j'ai trouvé ma copine qui est devenue ma femme. On est parti d'Agen parce qu'il y avait rien, et on est arrivé sur Toulouse et comme elle était pas de la restauration elle comprenait pas que moi je travaille tout le temps, les jours fériés, les week-ends et bon j'ai dit il faut que je bascule dans la collectivité, c'est comme ça. J'ai fait une première mission d'intérim à Motorola, qui a duré 6 mois. J'étais le second et ça a duré 6 mois mais il a pas pu m'embaucher donc je suis parti, là je suis rentré en tant que chef cuisinier à l'ORT à Colomiers, c'est une école Israelite, j'y suis resté 3 ans jusqu'à qu'elle se fasse racheter par une société hôtelière, SHR à l'époque, et là ils m'ont mis de suite gérant à l'école Saint Stanislas à Toulouse, et ça a duré 1 an. Et un jour il y a le chef de Motorola qui m'a rappelé et qui m'a demandé si je voulais travailler, et j'ai dit oui. Là j'ai été embauché en tant que second de cuisine, il faisait eux-même leur restauration donc c'est là que c'était intéressant. Ça a duré 11 ans, puis mon chef est parti à la retraite et la direction de Motorola a décidé de choisir une société hôtelière pour s'occuper de la restauration, qui était la société Orly. Et moi ils m'ont demandé de rester, de devenir le chef gérant et puis j'ai pas voulu. Moi je voulais resté Motorola pour les avantages, pour tout... Je suis resté 11 ans en cuisine, au bout de 11 ans ils m'ont basculé dans l'usine, j'ai commencé j'étais magasinier dans les produits dangereux. Après j'ai été travaillé sur une chaîne de produits semi-conducteurs, après je suis rentré opérateur de fabrication dans le grand laboratoire Motorola de l'époque pour fabriquer les semi-conducteurs, et je suis monté en grade jusqu'à être responsable en métrologie, c'est-à-dire en analyse des défauts. Et là c'était un super boulot, venant de cuisine et en arriver là j'étais bien. Et puis Motorola a vendu, est devenu une autre entreprise, ça a été des fonds américains qui ont acheté ça et bien sûr au bout de 2 ans ils ont fermés et 800 personnes dehors. Donc il a fallu que je fasse quelque chose. Donc j'ai dit, plutôt que d'aller travailler pour quelqu'un j'ai essayé et j'ai toujours voulu, je vais travailler pour moi. Je me suis mis à la recherche de ce que je voulais, un restaurant, un gîte, en pleine montagne au milieu des sapins, je pensais avoir trouvé mon rêve en fait, et puis ça a été l'enfer. Je suis tombé sur des voyous, des voleurs... La société qui m'a vendu, le mec qui m'a vendu et qui était avec un avocat... Enfin tout le monde était pourri, ils ont vu arriver le pigeon et ils en ont profité. J'ai tenu 3 ans, au bout j'ai dit stop, j'arrête je le fous en justice.

Moi : Mais qu'est-ce qu'ils ont fait en fait ?

X : Bah disons que c'était un truc joli, sous la neige; les sapins partout, enfin une carte postale. Bon il y avait des travaux de peintures etc. mais enfin normal, rien de ... et puis c'était joli. Et puis la neige a fondue, et alors là... ça a été une catastrophe, des fuites partout, des gîtes que je pouvais pas louer, et c'était un trente personnes, j'ai toujours pu louer qu'à 20 personnes, et tout le monde le savait... après j'ai trouvé pleins de malfaçons, j'ai été obligé de faire venir Véritas, ils se sont aperçu que l'évacuation de la cuisine donnait dans un garage, tous les poêles, enfin tout était monté à l'envers et ça risquait de prendre feu n'importe quand. Enfin voilà, j'ai tenu 3 ans, ça marchait, le restaurant, en plus j'avais fait une pizzeria ça marchait, c'était bon... mais j'ai dit que c'était pas la peine, ils voulaient rien savoir et tout... je l'ai mis en justice, j'ai pris un avocat, j'ai gagné. Il me doit beaucoup d'argent, tout ce que j'ai mis plus autre chose, et j'ai commencé en 2013 et voilà je

suis toujours en justice, il m'a pas donné 1 euro, et chaque fois il me met en justice ici et là, il en prend encore plus et il paye pas. Là mon avocat je lui ai filé plus de 15000€ et il ne fait rien donc je me suis pris la tête avec lui et c'est fini j'ai plus d'avocat. Donc voilà je me trouve dans une situation un petit peu... Enfin voilà tout ça pour dire qu'il a fallu que j'arrête et que je me remette au boulot ! Donc j'ai prospecté et tout et il y a une société hôtelière qui... Accent du Sud Ouest, qui cherchait, j'ai répondu, j'ai envoyé un CV avec 3 lignes, puis il m'a appelé, on s'est vu et puis il m'a proposé un EHPAD, la Pastelière à Toulouse, et j'y suis resté 3 ans. Et puis là je suis tombé sur une équipe de bras cassés, avec un feignant et une qui ne voulait pas travailler, donc qui connaissait tout et qui faisait des trucs lamentables. Là aussi j'ai tenu, tenu, je suis allé voir le directeur d'Accent, je lui dis que ça peut plus durer et il me dit "faites des photos, faites des mails" enfin toujours pareil "il faut qu'on ait des preuves", je lui ai tout amené sur un plateau, ce qu'ils faisaient et tout, ils avaient même des mails, des lettres de la direction qui disait que c'était pas possible, quand y avait pas [xxx] c'était le bordel, enfin c'était... les résidences se plaignaient et tout et voilà. Et au bout de 2 ans et demi ils m'ont convoqué ils m'ont dit "bon beh voilà, il y a un souci dans ton management, il y a un souci, c'est toi, tu sais pas..." j'ai dit "pardon ?", ils m'ont dit "et oui c'est toi, on va te changer les horaires comme ça tu travailleras le week-end", moi je leur ai dit que c'était hors de question que je travaille le week-end, ils m'ont dit "non mais que le samedi matin, tu pourras faire la mise-en-place et tout", ça allait pas me plaire. J'ai tenu 6 mois, au bout de 6 mois je me suis engueulé avec mon chef de secteur, et j'ai dit "bon je vais voir ton directeur et je vais demander une séparation à l'amiable", et le directeur il a dit "oui pas de problème", j'ai dit "mais vous préférez me mettre dehors que licencier ou muter [xxx] ?" il m'a dit "non on peut pas la muter parce qu'elle est syndiquée", ha bah voilà, donc moi je m'en vais et le jour où j'ai signé il s'est aperçu qu'il faisait une grosse connerie puisqu'il m'a rappelé 15 jours après pour me réembaucher et quand j'ai donné mes prétentions il m'a plus rappelé donc l'affaire était close. Et entre temps, j'ai fait des candidatures spontanées et j'en ai envoyées à Newrest et partout et [xxx] m'a rappelé, il m'a dit "il faut qu'on se voit, je comprends rien à votre CV" j'ai dit "c'est pas grave, on va le mettre de côté et je vais vous expliquer", et puis il m'a dit qu'ils allaient réfléchir et 2 jours après il m'a rappelé il m'a dit "bon, il faut qu'on se revoie, j'ai ça à vous proposer" et c'était le lycée Sainte Marie et puis voilà c'est parti.

Moi : Et donc maintenant tu es à Tisséo, toujours pour Newrest. Du coup tu as fait beaucoup beaucoup de choses et un peu de tout, des SRC, du traditionnel, de l'autogestion.

X : Moi y a rien qui me fait peur, je m'adapte à tout.

Moi : Et euh bah justement par rapport à l'entité dans laquelle tu es, c'est quoi pour toi les différences quand c'est une SRC et quand c'est en autogestion comme Motorola ? C'est quoi la grosse différence pour toi ?

X : La différence est énorme. Là c'est des clients qu'on a, là on est obligé de porter vachement plus attention que quand c'est un restaurant qui appartient... comme si c'était Tisséo. Parce que quand on est personnel Tisséo ou quoi, on est plus tranquille, on sait qu'on risque rien, on n'a pas tellement envie... même si on fait partie du mouvement, on fait vraiment parti de la boîte donc ... enfin moi je le vivais pas pareil parce que même les employés, les serveuses, le plongeur, tout le monde était Motorola donc tout le monde était intégré dans le truc. Tous les problèmes de l'usine c'était pour nous aussi, le moindre truc qui se passait, les CE, les règles, tout ça on était vraiment impacté, on faisait vraiment partie de la boîte tandis que là, on vient d'extérieur ...

Moi : Donc vous êtes plus exclus quand on vient d'un prestataire...

X : Tout à fait, et puis on est plus attentionné en étant comme ça. En sous-traitant, on sait très bien que ça peut aller très vite dans un sens et très vite dans l'autre. Si c'est bon, ça roule, mais on

sait très bien que s'il y a un relâchement ou que s'il y a quoi que ce soit on sera vite vite vite... et puis là ce qui est important c'est que ça met pas que ma personne en cause, il y a toute une équipe derrière, toute une organisation... ça peut avoir des conséquences...

Moi : Et justement par rapport à Newrest, les valeurs qu'ils véhiculent, est-ce que toi tu les retrouves sur le terrain ou pas ? Pour toi, si je te demande quelles sont les valeurs tu me dis quoi ?

X : Moi je trouve que quand il y a quelque chose à dire, ou si on pense quelque chose, ils écoutent. Je dis pas qu'ils réagissent et qu'ils font, mais ils écoutent et ils répondent vite. Pour moi c'est très bien, c'est un gros point. Après le reste, ils veulent des choses, ils promettent des choses, ils disent... Mais après on sait très bien comment ça se passe, ce que l'on peut faire et ne pas faire. Je me suis déjà expliqué avec [xxx] pour ça et il y a pas de soucis, mais autrement je pense que c'est... enfin c'est pas Newrest, c'est les personnes qui y sont qui sont à l'écoute, parce que tout dépend des personnes, c'est pas parce que c'est Newrest, c'est parce qu'il y a les personnes qu'il faut là où il faut.

Moi : Et est ce que tu as déjà été en désaccord avec des directives que t'a donné Newrest ou une autre boîte ? Est-ce que par exemple on t'a dit qu'on allait mettre ça et ça en place et toi t'a dit que c'était pas possible et il y a eu conflit...

X : Non il y a pas eu de conflits mais quand je peux faire quelque chose je le fais, comme là la caisse je vais le faire, ça va peut-être mettre du temps mais je vais le faire, mais il y a des choses comme par exemple la facturation client, j'ai dit "non ça je sais pas le faire et je le ferais pas".

Moi : Oui ça c'est dans les tâches pures mais par exemple si on te demande de faire quelque chose qui va à l'encontre de tes principes, par exemple on te demande de faire faire pleins d'heures en plus à [xxx] parce qu'on en a besoin mais elle va être payée pas forcément ce qu'elle devrait ... Enfin est-ce qu'on t'a déjà demandé de faire quelque chose qui t'a dérangé dans tes valeurs et tes convictions ?

X : Non, j'apprécierais pas ça donc ça m'aurait marqué.

Moi : Et est-ce que tu penses que l'entreprise influe sur ton travail, sur ton management, ta gestion au quotidien ?

X : Ah tout à fait, si t'es bien dans une boîte, en général tu travailles ... enfin moi je vois ça comme ça, quand je suis pas bien je m'en vais. Mais ...

Moi : Ok, bon on va parler un peu d'autre chose, on va parler de ton arrivée dans les équipes, comme t'as fait pas mal d'endroits différents t'es arrivé dans les équipes toujours avec un poste avec des responsabilités... est-ce que ça c'est toujours bien passé ? Est-ce que tu as eu une expérience ...?

X : Non, le meilleur endroit où ça c'est bien passé c'était ici, avec [xxx]. Et le pire endroit c'était Sainte Marie.

Moi : Parce que tu es arrivé et l'équipe était déjà en place depuis un moment ?

X : Ah non non c'est pas question de ça, Newrest ça faisait 3 mois qu'ils étaient là. Le gérant qui était là depuis la rentrée, lui il est parti, il s'est fait réembauché par Compass et il est parti et moi je suis arrivé en décembre. Et du coup avec 2 personnes ça s'est très bien passé, et avec 2 personnes

ça c'est très mal passé. Elles ont voulu jouer les "c'est moi qui commande, c'est pas le chef, nous on est anciennes, nous on ci, etc.". Même [xxx] pourra t'en parler parce qu'il m'a soutenu, il m'a aidé, il a fait ce qu'il pouvait, il est même allé voir la directrice pour en parler, elle a répondu et il est revenu me voir et il a dit "je peux rien faire".

Moi : Parce que ces deux personnes étaient embauchées par Newrest ?

X : Oui, enfin qui ont été reprises d'une autre société.

Moi : Et donc au quotidien c'était... elles t'écoutaient pas, elles...

X : Si elles m'écoutaient mais par derrière, par ... tu leur demandais de faire quelque chose et puis non... Elle disaient pas non mais elles ne le faisaient pas, et puis quand je leur disais elles me disaient "mais si je l'ai fait", enfin c'était que des trucs comme ça... à parler avec les autres, à me critiquer, à me casser, enfin une mauvaise ambiance...

Moi : Et donc ça c'était 2 personnes qui ont été reprises, et les 2 autres personnes c'était des gens repris aussi ?

X : Ouais ouais, enfin [xxx] est arrivé quand Newrest a repris le site mais après les autres étaient déjà là, et les 2 c'était une catastrophe.

Moi : Et tu pourrais l'expliquer ça ou pas ?

X : Oui je peux, parce que ça dépendait pas de moi, ça dépendait pas de mon management, ça dépendait d'elles, c'était la personne. Parce que même tout le monde les connaît, enfin...

Moi : Et parce que même avec l'ancien chef gérant ça c'était mal passé ? Tu le sais ça ou pas ?

X : Ca c'était mal passé, il avait une autre façon de manager et puis lui c'était pas son rôle il était pas là en permanence mais il en avait marre parce que toutes les 5 minutes, dès qu'il y avait un bulletin de salaire qui arrivait, de suite ça sonnait "il me manque-si, il me manque ça, et pourquoi, et on n'a droit à rien" enfin c'était sans arrêt à se plaindre...

Moi : Et tu penses que c'est à cause d'elles qu'il est parti ?

X : Non non pas du tout, il est parti parce que sa vision de la vie... est parfaite, mais il s'est donné les moyens donc maintenant il en profite et il a bien raison.

Moi : Donc pour revenir à ton expérience, comment tu as fait pour gérer au quotidien ? Parce que au début c'était pas facile mais est ce qu'avec le temps tu as réussi à adoucir les choses, à essayer de créer un esprit d'équipe...

X : Ah non non je les ai mises de côté carrément, y en a une qui est partie en maternité, elle a accouché et puis après... son histoire est un peu bizarre et... donc elle est partie, elle a démissionné et elle a trouvé autre chose donc c'était parfait. Donc j'avais plus qu'elle, et elle, je la mettais en salle froide à faire ses desserts, c'est-à-dire ouvrir les boîtes et mettre en ramequin, et 11h elle montait au snack et je la voyais plus. Moins je la voyais, moins je... voilà.

Moi : Et est-ce que ça a influé sur le travail d'un point de vue qualité tu penses ?

X : Oui, mais le travail qu'elle produisait elle et je ne pouvais rien mettre en place, comme de faire des gâteaux maison, des crèmes maison, je ne pouvais rien faire. Déjà j'avais pas le temps, et quand je lui disais "essaye de faire un gâteau ou quoi"... "moi on m'a montré comme ça", "oui mais si tu essayais comme ça ?", "Non moi le chef avant il faisait comme ça et c'était bon" et tout... donc je la laissais faire, c'est-à-dire en dessert j'ai pu rien faire mais c'est pas grave, autrement non ça portait pas tort à ma cuisine à moi, ni aux entrées que [xxx] faisait. Le point faible c'était les desserts, les reste après ça allait.

Moi : Donc à Sainte Marie ça c'est mal passé à cause d'elle, et dans les autres équipes ça se passait plutôt comment ?

X : Ça se passait bien, même que les personnes étaient tordues ça se passait bien.

Moi : T'as jamais eu trop de mal à t'intégrer à part Sainte Marie finalement.

X : Non non, enfin je me suis pas mal intégré à Sainte Marie, c'est les personnes tordues, vraiment tordues...

Moi : Et du coup dans les équipes où ça s'est bien passé, comment est-ce que tu as su te montrer légitime à ton poste ? Parce que quand tu arrives dans une équipe, que tu dis "bon c'est moi le nouveau chef", comment les équipes t'accueillent, comment tu montres que tu as ta place ici, que tu as le savoir-faire, etc.

X : Bah disons que rien que quand tu cuisines, ils comprennent, ils voient. Bon après ils adhèrent ou ils adhèrent pas. Alors des fois ils adhèrent et des fois non.

Moi : T'as déjà eu des cas où ils n'adhèrent pas trop ?

X : Ouais, à l'EHPAD, d'où là le conflit en permanence avec des personnes qui... s'en foutaient. A partir de là toi tu te bloques, tu manages "c'est moi le chef, faut faire ci et ça" et c'est pas mon style.

Moi : Parce que toi t'as eu une formation assez classique, enfin t'as fait beaucoup de traditionnel, t'as eu une formation assez dure non ? parce que le traditionnel c'est quand même réputé pour avoir des méthodes militaires, en plus toi tu as fait l'armée donc...

X : Non mais j'ai toujours eu des chefs très très bien et ma façon de travailler, c'est parce que j'ai vu beaucoup de personnes travailler comme ça. Enfin beaucoup... des personnes qui m'ont formé.

Moi : Ouais, t'es jamais tombé tombé sur les chefs abusifs qui te prennent la main et que te la colle sur la plaque brûlante...

X : Ah non non, jamais. Il y a le chef de Motorola, qui était un chef un petit peu à l'ancienne, mais il savait se faire respecter, quand il parlait t'avais compris.

Moi : Pourquoi selon toi ?

X : Sa présence, sa prestance, et puis c'était un chef à l'ancienne quoi.

Moi : C'est-à-dire ? Il poussait des gueulantes dans la cuisine ?

X : Non rarement, mais on le respectait ce mec.

Moi : Et est-ce que tu pourrais mettre des mots sur pourquoi tu le respectais ou pas ? Est-ce qu'il y avait un truc qui faisait que...

X : Je sais pas... il dégageait quelque chose ...

Moi : Il avait un charisme incroyable.

X : Oui, c'était le chef quoi.

Moi : Parce qu'il était plus âgé que toi du coup ?

X : Oui oui

Moi : Ouais c'était beaucoup son expérience aussi.

X : Oui de là où il était passé, et puis quand il te dit quelque chose et quand tu le vois travailler tu te dis "bon ça va, tu te trompes pas", tu sais que ... Et lui il m'a vraiment beaucoup appris en collectivité. Il était... comment dire, c'était pas un gueulard, mais quand il disait quelque chose tout le monde l'écoutait, tout le monde le craignait un peu, tout le monde faisait attention. Management très bien. Mais moi, je dirais pas que mon management est complètement à l'opposé, mais c'est pas ça du tout.

Moi : Et toi tu le définirais comment ton management du coup ?

X : Confiance. Moi je fais confiance. Ça m'a porté tort, mais je vais pas changer, surtout maintenant.

Moi : Quand tu dis que tu fais confiance... c'est pas péjoratif ce que je dis mais est-ce que tu es un peu dans la laisser faire pour observer comment font les gens ou tu montres une fois et ensuite tu... ou tu laisses complètement faire ? Par exemple [xxx], bon c'est différent parce qu'elle connaissait le site, son travail et tu savais que c'était quelqu'un de confiance...

X : Oui mais bon ... il y a eu quelques trucs à réajuster, et c'est quelqu'un de bien parce qu'elle ne va pas parler pendant 3h pour prouver que c'était bien avant... elle le fait de suite, il y a pas besoin de répéter et moi c'est des personnes, j'ai pas eu besoin de m'imposer en disant "c'est moi le chef", j'arrive "on change rien, on continue à travailler comme c'était et s'il y a quoi que ce soit vous inquiétez pas je vous le dirais". Bon c'est sûr qu'elle a dû changer, faire plus attention mais quand je la vois travailler, prendre des décisions, des initiatives ou quoi, c'est parfait. Et puis je fais tout...

[Interruption de xxx]

Moi : Oui donc avec [xxx] ça se passe bien parce qu'il y a une bonne relation de confiance, vous avez appris à vous connaître et vos façons de travailler ...

X : Oui mais je suis pas quelqu'un qui va arriver en voulant tout casser, en voulant m'imposer et en disant "c'est moi le chef c'est moi qui commande", moi je fais confiance aux gens et ça se voit, il y a certaines personnes qui viennent travailler... je dis pas qu'il faut venir super content ou quoi mais bon, tu viens travailler, il le faut donc autant le faire bien et c'est pas la peine que t'aies le chef qui gueule derrière "il faut faire-ci, il faut faire ça". Non, moi c'est pas mon truc... Par contre quand ça va pas je sais le dire, je sais gueuler, enfin c'est rare quand je gueule...

Moi : Et du coup, qu'est ce que fait selon toi que tu es légitime auprès de tes collègues ? est-ce que c'est ton expérience ? ta formation ?

X : C'est un peu tout. Déjà d'être le gérant, le responsable.

Moi : d'avoir le titre tu veux dire ?

X : Déjà, et puis de prouver qu'on sait, si on sait pas faire ça va pas le faire longtemps. Si je galope partout, si ce que je fais c'est pas bon, si les papiers c'est le bordel... Il faut prouver quand même que si on est là c'est pas par hasard. Enfin je le vois comme ça, oui je suis le chef. Déjà j'aime pas quand on m'appelle Chef, mais tout le monde sait que je suis le chef. Et si je le suis, c'est que je sais faire, je suis là, parce que je sais le faire. On m'a pas mis là parce que je m'appelle [xxx] et parce que ci et ça, mais il faut que je montre que je sais le faire, et que quand je prends une décision que je passe pas 3h à chercher, ou à peser le pour et le contre, il faut être sûr de soi. S'il y a un problème il y a une réaction à avoir et voilà.

Moi : Ouais il faut avoir une prise de décision et être juste dans ses décisions aussi.

X : Tout à fait.

Moi : Est-ce que tu as déjà eu des litiges par exemple dans une équipe de 4 voire 5 personnes et il y a un conflit entre les individus, par exemple pour les vacances, 2 qui veulent poser la même semaine, comment ...

X : J'ai jamais eu ça a réglé...

Moi : Ouais mais dans ce style.

X : Ouais je comprends, en général pour les litiges je fais venir 1 personne, j'écoute sa version, je fais venir l'autre, j'écoute la version, je me fais mon petit truc, si j'arrive à le régler ça va, si vraiment j'arrive pas à le régler je les fais venir toutes les 2 et je les mets face à face et j'explique que j'ai étudié, j'ai écouté l'une et l'autre, j'ai regardé et j'ai fait tout ce que je peux faire et on peut pas, donc c'est pas que je veux pas mais on peut pas, donc qu'est ce qu'on fait ? Soit la décision vient d'elles, sinon je la prendrais. Mais dans les conflits ou les trucs, il faut toujours que même si je dois les aiguiller, il faut toujours que ça vienne d'eux.

Moi : Ouais tu vas pas aller imposer ta décision.

X : Non, je vais les aiguiller. Maintenant si j'ai à faire à une personne de mauvaise volonté, qui veut vraiment pas comprendre, s'il faut prendre la décision je le ferais, mais je ferais tout pour ne pas en arriver là. Je veux que ça soit elles qui prennent le compromis. Et ça a toujours fonctionné parce que tu montres, tu fais l'effort, tu regardes, tu expliques par A+B.... tu donnes pas une simple réponse "non tu peux pas, ça sera de là à là", j'aime pas ça.

Moi : Ouais t'es plus dans la collaboration.

X : Bah après tu peux pas avoir des relations comme tu as comme ça après. Sinon "oui je suis le chef c'est moi qui décide" oui, et après ? On fait quoi ? On va te péter 2 jours d'arrêt, ou une maladie de 15 jours... c'est pas viable. Enfin moi c'est ma façon. Si j'ai une grande décision à prendre concernant les employés, je les mets toujours c'est comme quand j'ai besoin des extras,

je dis “voilà, tel jour telle heure il me faut quelqu’un pour 4h” à celles que je voulais, “vous vous débrouillez entre vous, mais il me faut quelqu’un là”. Puis elle revenait “ça sera moi”, moi je m’en fous que ce soit toi ou elle, c’est pas moi qui ait pris la décision.

Moi : Oui, tu relègues la décision aux principaux concernés.

X : Tout à fait, c’est ma façon de manager.

Moi : Merci pour ces précisions. On va partir maintenant sur la motivation des employés.

X : Poh... la motivation des employés c’est un gros chapitre ça, sachant qu’il y a plus personne qui veut travailler. Pour motiver quelqu’un... par l’argent, c’est pas possible, il y a qu’une chose qui peut les motiver c’est se sentir bien quand ils viennent travailler. Et ça rejoint le management, si j’ai un management assez rude, à l’ancienne, “c’est moi le chef, c’est moi qui prend toutes les décisions, vous vous travaillez”, déjà qu’ils sont pas motivés naturellement, je pense que là c’est même pas la peine question motivation. Donc il me semble, à mon avis, qu’avec un management... je vais pas dire gentil mais un peu plus doux, un peu plus conciliant, où la discussion passe, les responsabilise beaucoup, c’est comme ça que j’arrive un petit peu à les motiver. Tu vois mes menus, par exemple, tu vois un exemple de management de motivation, tu as les menus, mais quand je les fais je mets jamais les desserts et jamais les entrées. Et j’en parle avec [xxx] : “bon qu’est ce que tu veux faire, il y a ça qui reste au frigo, faut faire attention aux dates”, et puis elle me dit “bah ce serait bien qu’on fasse ça, ça” et je dis “beh c’est parfait, tu as tout, qu’est ce que tu veux que je te commande” etc. C’est pas “lundi on fait carottes râpées, mardi ça, etc.”.

Moi : Oui tu essayes vraiment de l’impliquer dans les décisions.

X : Il me semble que... si vraiment ça fait rien, si elle me dit “non mais moi je sais pas quoi faire et tout” c’est bon j’ai compris, je sais comment tu travailles, comment tu marches, t’auras un menu et des lignes. Mais y a que comme ça, pour moi, qu’on arrive à motiver quelqu’un. Et puis à lui démontrer dans la façon de travailler que c’est pas parce que t’es chef qu’il faut pas faire la vaisselle, qu’il faut pas laver le sol, etc. Si tu le fais, elle va voir que tu le fais, elle va jamais rien te dire. Mais si un jour tu le fais pas, elle va le faire sans rien dire et ça passera. Mais si tu le fais pas et que tous les jours “il faut que tu penses à faire ça, ça” et que toi te les fais jamais... “il est toujours dans le bureau, etc.”

Moi : Parce que t’en a connu toi des chefs qui étaient tout le temps dans le bureau, qui faisait jamais rien et qui disaient aux autres toujours de tout faire ?

X : Bien sûr.

Moi : Et ça passait comment auprès des équipes ça ? Mal j’imagine ?

X : Bah quand t’as les employés qui... comment dire, chaque fois que tu y vas... je te parle d’un secteur en particulier quand tu y vas “mais tu nous as fait ça ? et ça ?”

Moi : Ouais ils sont subjugués de voir que tu leur donnes un coup de main.

X : Et je leur dis que oui, on est une équipe, on est 3 à bosser... “ha non jamais, quand c’est fini démerde toi” mais non, moi c’est pas ça, c’est pas mon système, c’est pas mon truc de management. Eh beh oui mais en faisant comme ça, c’est comme à Sainte Marie, avec un management comme ça, elle devait partir à 3h mais à 3h15 elles étaient encore là, et c’est moi qui leur disais d’y aller.

Elles étaient pas là “non 3h je m’en vais, et les heures supplémentaires” non, ça passe mieux, tu lâches un peu et puis tu sais que derrière tu es gagnant, et ça me dérange pas.

Moi : Ouais et puis bon en parlant de ces chefs, comment ils se sont retrouvés là du coup ? C’était des chefs qui passaient leur temps au bureau, qui étaient pas dans l’équipe, qui...

X : Ils sont chefs. Je peux pas les casser, mais c’est la façon de manager pour moi qui n’est pas ... C’est pas bon, les employés ils voient ça en permanence, ils voient des trucs il s’en foutent, ils voient des trucs, qu’ils le fassent pas ils s’en foutent, le chef s’en fou donc automatiquement ...

Moi : Ouais donc ça démotive complètement...

X : Tout à fait. L’implication personnelle c’est primordial. Si t’as quelqu’un derrière qui sans arrêt te dit “fais-ci, fais-ça, non fais pas comme ça”, enfin jamais tu prends une initiative, si elle a envie de mettre la tomate comme ça mais que non, c’est des petits trucs de rien du tout, pour moi... c’est pas des robots. Du moment que le travail est fait à telle heure, qu’elle le fasse comme elle veut. Qu’elle prenne les disposition qu’elle veut, si c’est bon à l’arrivée, si c’est bien comme je veux... elle si elle s’est arrangée d’une façon... peut-être que moi je le verrais autrement, mais je dirais “pourquoi elle fait comme ça” et puis tu la laisses faire et puis “ha bon, elle elle voit comme ça, elle le fait comme ça” mais à l’arrivée c’est pareil donc qu’est ce que tu vas t’emmerder à lui dire “fais le comme ça parce que je fais comme ça parce que je suis le chef” non... ça ça me dépasse.

Moi : D’accord, et du coup pour motiver t’es plutôt au cas par cas, tu vas pas

X : Oui. Il y en a qui vont... il y en a tu peux leur demander n’importe quoi. Y en a tu pourras leur faire n’importe quoi elles bougeront pas. Mais il faut les cerner vite ceux-là. Une fois que tu as cerné, c’est bon. Et après je m’amuse, et je me suis amusé des fois. T’en as une tu lui demandes jamais rien mais elle fait tout, même plus, et puis t’as l’autre dès qu’elle fait quelque chose elle râle. Je m’amuse, j’avantage un petit peu plus l’une, voilà, quand y a 2 places avec un travail intéressant, je fais comprendre ... et du coup celle qui est un peu en retard, en voyant ça ça la booste. Elle voit, mais il faut que ce soit léger vraiment.

Moi : Donc tu peux aussi motiver par un chouia de favoritisme, par une légère différence de traitement ?

X : Mh..... ouais, il faut pas le faire mais je l’ai fait. Enfin je manage pas comme tout le monde, mes équipes... Les heures sup., pas exemple, j’avais tout le temps 1 qui me disait qu’il avait rendez-vous tel jour pour l’ophtalmo, j’ai dit “je m’en fous que ce soit pour n’importe quoi, quel jour ?” bon, je m’arrange à faire un menu ou son absence ne pénalise pas trop, mais j’en parle pas à mon chef de secteur, je dis rien. Par contre je lui dis “je te le décompte pas”, mais ça je lui dis pas avant, je lui dis quand elle revient, je lui dis “bon j’enlève pas tes heures, par contre...” j’ai même pas besoin de finir ma phrase.

Moi : Elle sait que si un jour y a besoin il faudra qu’elle reste un peu plus...

X : Ouais...

Moi : Ca t’a jamais joué des tours d’être un peu informel ?

X : Non, parce qu’il faut être réglo.

Moi : Parce que là le truc c’est qu’il y a aucune trace.

X : Et non, c'est que de la parole. Mais moi j'arrive à avoir un ça je le faisais avant, j'avais confiance confiance, c'est comme avec [xxx], je vais pas lui dire "je t'enlève 3h parce que tu as fait ça" alors qu'elle passe 1/4 d'heure de plus tous les 2 jours, à un moment donné...

Moi : Ouais je vois, il y a des trucs que tu dis pas à ton chef de secteur.

X : Non, il faut pas le dire ça.

Moi : Donc tu fais des petits arrangement à ton étage.

X : Ceux qui fait parti de la motivation du personnel. Parce que ce sont pas des salaires mirobolants donc dès l'instant que tu leur enlève 1h par ci, par là, une demi journée... si tu dis rien, vas y t'inquiète pas, mais si j'ai besoin "ouh là t'inquiète pas".

Moi : Je vais juste te poser quelques questions sur le chefs de secteur. On va parler de Newrest essentiellement, donc comment tu les vois ?

X : Moi je vais te parler que de [xxx], après les autres je sais pas. J'ai eu [xxx] quand je suis arrivé, bon je te parle pas de mon chef de secteur de chez Accent, j'en ai eu 3, 3 incompetents. Le problème que j'ai eu, le seul truc qu'il a trouvé à dire c'est que c'était ma faute donc c'est bon. Bref chez Newrest j'ai eu [xxx], il est vraiment bien cet homme, sous tout rapport, moi ça m'emmerdait qu'il prenne cette décision de partir mais ... si je pouvais je ferais pareil mais bon. Ensuite on m'a dit [xxx], je le connaissais pas, je l'ai vu arriver ce petit jeune j'ai dit "ouh la la", bon, mais j'ai pas d'a priori.

Moi : Un petit peu quand même...

X : Ah non, j'ai pas d'a priori sur une personne, même qu'elle soit jeune ou autre.

Moi : Oui mais si tu t'es dit "ouh la la" c'est bien que tu avais un avis

X : Non je m'entendais "ouh la la, il est jeune". Eh beh il m'a agréablement surpris. Il est compétent, je le vois à sa façon de régler les affaires, à la rapidité avec laquelle il fait tac tac tac, il faut des fois le relancer, mais ... je sais pas, il m'a pas l'air perdu, il m'a pas l'air de paniquer, il a confiance en lui.

Moi : Et ça ça te rassure ?

X : Ah oui, et même qu'il soit jeune, c'est pour ça je dis "ouh la la" mais tant que j'ai rien vu... ça serait un charlot, un rigolo... je sais pas si tu as vu [xxx], celui-là il me faisait pas la même impression.

Moi : Ah oui ? Tu le voyais comment ?

X : Celui-là... l'impression qu'il donnait c'est peut-être qu'il était moins à l'aise que le jeune. Dans son comportement... Heureusement que je l'ai pas eu chef, je suis persuadé qu'il aurait ... il est peut-être très compétent mais je sais pas... Un a priori peut-être, que je devrais pas avoir mais...

Moi : Non mais c'est malgré nous, c'est humain d'avoir des a prioris...

X : Tout à fait.

Moi : Et du coup son jeune âge ne t'a jamais fait peur ?

X : Non, mais on va dire que je suis plus regardant ou attentif que si c'était quelqu'un de 40 ans ou autre.

Moi : Donc tu lui fais moins confiance ?

X : C'est pas confiance, j'aime pas ce mot, mais tu es un peu plus attentif et tu vas regarder comment il travaille, mais bon, c'est vite fait il suffit de $\frac{2}{3}$ décisions, $\frac{2}{3}$ comportements, t'as vite compris. Et [xxx], j'ai jamais été surpris par une décision même avec son jeune âge, même je dirais plutôt l'inverse, je suis agréablement surpris de sa confiance en lui. Je ne sais pas toi comment tu le vois...

Moi : Ah mais c'est ton avis qui m'intéresse, pas le mien.

X : Mais bon voilà mon avis, et je suis content de l'avoir en tant que chef de secteur. Il est compétent.

Pour finir une anecdote : quand je suis passé en usine à Motorola, de la cuisine à l'usine, j'ai fait ma petite route, je suis sorti du simple ouvrier, j'avais des réunions avec des cadres, des ci, il y avaient des directeurs, et dans une réunion on a demandé "voilà maintenant vous allez donner la définition de ce qu'est un chef, de ce qu'il faut qu'il ait, etc." et moi j'étais naïf, le monde du travail comme ça... et j'étais le premier à parler et j'ai dit "pour moi, un chef il est compétent", et tout le monde a éclaté de rire, et ça ça m'a marqué, et je les ai regardé et je leur ai dit "pourtant je pense pas avoir dit une connerie" et il me dit "non non, vous avez pas dit de conneries, mais vous comprendrez..." et c'est vrai qu'après j'ai compris, et c'est pour ça que quand je dis que je tombe sur un chef compétent qui connaît son boulot, c'est bien. Parce que pour moi c'est ça. Si t'es chef et qu'on te met là, on te donne une responsabilité, tu représentes quelque chose, il faut quand même que tu sois capable vis-à-vis de qui t'a mis là et vis à vis de qui travaille avec toi... enfin voilà c'est mon truc.

Moi : D'accord, bon merci beaucoup en tout cas pour tout ça et pour ton temps

Entretien n°3 : Monsieur X, Chef de site, le 15/07/2020 (durée : 1 heure)

Moi : Donc comme je t'ai expliqué, mon mémoire porte sur la légitimité des managers en restauration collective, et je vais te poser des questions sur ton parcours, sur les expériences que tu as eu, comment tu as vécu le truc et tout ça. Donc déjà pour commencer est-ce que tu veux bien me retracer un peu ton parcours, me dire par où tu es passé, etc. ?

X : Euh, pour connaître mon parcours, je suis fils d'hôtelier, ça veut dire que mes parents ont eu un restaurant j'avais 2 ans, donc j'ai toujours vécu dans l'hôtellerie. Niveau étude, je suis passé par un lycée hôtelier, après je suis parti en brevet professionnel, que je n'ai pas fini, voilà, trop dur au niveau des horaires, c'est-à-dire que j'étais chez [Chef étoilé], à Toulouse, et en fait les jours où t'allais à l'école il t'appelait et il disait "vous venez ce soir aussi travailler". J'étais avec un copain et en fait on n'a pas tenu, ni lui ni moi, au bout de trois mois on a dit stop, je suis parti travailler. J'ai fait 3 ans dans un hôtel/bar/restaurant, c'était une bonne formation ça en fait parce qu'il y avait la globalité, après je suis parti à l'armée, j'étais maréchal logis, en volontariat service long, et en fait j'étais sergent. J'étais responsable des officiers, très très jeune donc. Je suis parti dans les derniers donc j'avais 22 ans. Après quand je suis rentré je suis parti au domaine du Bousquet à Labège, j'ai lancé La Grange, c'était tout un truc de réception, donc mariage, communion, événementiel tout ça. Et après j'ai fait un petit parcours 6 mois au chômage, où en fait je n'étais pas au chômage; je travaillais à côté en fait, donc je touchais mon chômage mais je travaillais, je faisais que des extras à la Ferme de Champreux. Je travaillais, j'attaquais le vendredi matin, je ressortais de là le dimanche, sans dormir par contre je prenais... entre 2500 et 3000 balles le week-end. On prenait bien, donc ça plus mon chômage c'était royal parce que je faisais 4 week-ends, à l'époque ça faisait 12000 balles, plus ton chômage où je touchais 10000 francs, donc 22 000 balles par mois ce qui était énorme. Et après ce que j'ai fait, c'est que mes parents qui avaient le restaurant, le restaurant était en chute libre, j'ai fait un prêt pour mes parents, pour relancer l'affaire, donc j'ai été avec eux pendant 7 ans.

Moi : D'accord, t'étais en tant que cuisinier, chef de cuisine ?

X : Non, j'étais patron, et chef de cuisine. Simplement quand moi je suis arrivé, j'ai dit à mon père "il y a des conditions". J'avais investi dedans, j'étais associé. Mes parents à l'époque ils faisaient 120/130 couverts, ils étaient comme des fous, ils dormaient pas... donc moi quand je suis arrivé j'ai dit "on va totalement changer la chose, on va transformer le restaurant en gastronomique".

Moi : Ils étaient plus petite brasserie avant ?

X : Oh c'était gastronomique mais c'était à la bonne franquette, et puis mon père il comptait pas vraiment, ma mère elle était cheffe de cuisine... c'est ma mère qui m'a filé la passion, et c'était très bien mais mon père il comptait pas vraiment donc les apéros... mais lui c'était les potes, donc à un moment le ratio il était pas bon. Donc moi je suis arrivé et j'ai dit "voilà on va tomber à 60 couverts, par contre le CA va augmenter puisqu'on va faire les menus plus chers donc notre marge va être mieux" donc c'est ce qui est arrivé au bout de 2 et ½, on avait totalement transformé. Du haut de mes 25 ou 26 ans à l'époque, j'ai convoqué tous les

fournisseurs qu'avaient mes parents, ils avaient 17 fournisseurs, je les ai convoqués le même jour à la même heure, je leur ai fait une réunion en leur disant "il y en a que 2 qui restent, tout le reste je vous gicle. Je vous paye tous, mais je vous gicle. Voilà ma mercuriale, débrouillez-vous." Voilà donc il y en a 2 qui sont restés, et les 15 autres ils se sont barrés, ils ont même pas tenté parce qu'ils me connaissaient, ils ont même pas tenté. Et en fait j'ai fait ça, j'ai viré tous les employés, j'en ai gardé que 2 sur toute l'équipe, ils étaient 7 donc j'en ai viré 5. Ce que j'avais fait c'est que j'ai fait façon brasserie, au niveau financier, donc je les ai mis à un fixe avec un intéressement sur pourcentage, donc quand je demandais à mes employés de rester jusqu'à 3h du matin, ils restaient jusqu'à 3h du matin. J'avais même la cheffe de salle qui touchait plus que mes parents et plus que moi à la fin. Après j'ai fait 3 ans de commerce en agro-alimentaire, chez Brake France mais c'était trop pour moi, donc j'ai pris une société qui était beaucoup plus petite, on faisait que du frais. C'était Boue Distribution, mais tu l'as pas connue, elle existe plus. En fait eux c'est volaille, BOF et charcuterie. Il faisait les marchés, il avait 2 ou 3 petits restos sur Toulouse, mais pas plus que ça, et moi j'ai été engagé parce qu'après il travaillait en GMS lui. Moi j'ai dit "GMS ça m'intéresse pas, c'est pas mon dada", donc moi la restauration j'ai dit oui, je suis parti en restauration, et je lui ai ouvert ce que l'on appelle les gros comptes, donc Tommy's Dinner, Les 3 Brasseurs, toutes les chaînes où ils avaient des francos de port, et moi ce que je faisais, je passais par dessus leur francos, j'allais directement voir leurs fournisseurs, c'est moi qui avaient les francos de port et c'est moi qui leur revendais. J'arrivais à avoir le même tarif qu'eux, simplement moi j'étais en premier, donc voilà, du business. Donc j'ai fait ça avec les 3 Brasseurs, avec le Tommy's, avec la Boucherie, avec la Criée, ... et plus d'autres restaurants dans Toulouse. Je finissais à la fin à 1,3 million de CA au bout des 3 ans. Et je me suis barré de là parce que j'ai eu une opportunité de rentrer à l'institut Claudius Regaud, par le biais du chef du Tommy's, il m'a dit "si tu veux il y a une place là", comme il savait que la cuisine me manquait... et je suis rentré et je suis tombé sur mon mentor.

Moi : Mais du coup c'est du commercial ? Enfin du traditionnel ?

X : Non non c'est de la collectivité. Et donc je suis tombé sur mon mentor, donc lui il me dit "je t'engage, je te donne 3 jours, si en 3 jours ça va je te garde sinon tu dégages".

Moi : En tant que cuisinier ?

X : En tant que cuisinier. Donc il me connaissait, ça a marché, on a bien taffé, et après je suis parti à l'institut mais IUCT Oncopole, Institut Universitaire du Cancer Toulouse Oncopole. Voilà donc avant on était sur du 600/700 couverts, là on est passé à 1300 couverts.

Moi : D'accord, et toujours avec ton mentor ?

X : Non non, mon mentor est parti... et après ici. Voilà.

Moi : D'accord, donc t'a fait un parcours quand même... tradi, collectivité, t'as fait pas mal de trucs quoi.

X : Voilà, après je te passe quand mes parents, eux ils prenaient pas de vacances, moi j'étais en vacances à 14 ans, "je connais le boulanger, tu vas aller bosser 1 semaine chez le

boulangier”, “je connais le bouche, tu vas bosser chez le boucher”, chez le traiteur... mes vacances à partir de 14/15 ans, j’allais bosser chez des gens et j’apprenais. Moi je suis rentré à l’école hôtelière c’était pour un diplôme uniquement, c’était la légitimité, c’était pour un diplôme après le reste... Si tu veux je démontais les canards deux fois plus vite que mon prof, les saumons je faisais pareil... en plus j’avais un copain qui était le Bateau de l’Occitania, le fils du patron, nous deux, fils de restaurateur tous les deux, ils écarquillaient les profs, ils disaient “qu’est ce que vous foutez ici”. On allait montrer aux deuxième année en salle comment on découpait un canard en salle, voilà.

Moi : Je vois, et du coup la collectivité ça a pas été vraiment un choix, c’était plus une opportunité finalement.

X : Voilà ça a été une opportunité, après ça a été choix familial en fait, parce que je venais d’avoir un fils, avec ma femme donc on est ensemble depuis qu’on a 16 ans, donc on venait d’avoir un fils et le fait de la collectivité... parce que même en étant commercial, je m’étais dit “bah au moins je le verrais le week-end”, et en fait je bossais quand même un week-end sur deux, parce qu’on bossait le samedi matin mais on bossait très très tôt, on remplaçait les chauffeurs/livreurs le samedi, parce qu’ils attaquaient plus tôt que nous le matin et je me suis aperçu que je faisais des heures et des heures, j’attaquais à 5h30 du matin et à 20h j’étais même pas chez moi, donc je voyais même pas mes enfants. Là l’opportunité de la collectivité c’est que j’avais des horaires à peu près correctes et un week-end sur 3, donc c’était pas trop trop gênant, et je voyais mes enfants, donc mon premier fils, et voilà.

Moi : Et donc entre collectivité et traditionnel c’est quoi que tu... enfin pas forcément que tu préfères mais les pours et les contres à chaque fois ?

X : Beh forcément t’as le truc de l’horaire qui est bien, euh... Parce que même dans le gastro tu peux avoir le truc de la quantité, c’est pas uniquement “t’es gastro...”. Enfin moi que j’essaye de faire dans la collectivité, c’est que j’essaye d’amener le gastro dans la collectivité, voilà, c’est ma logique. C’est amené la façon de cuisiner d’un gastro, essayer de l’apporter dans la collectivité tout en essayant de la jouer dans... après t’as les normes HACCP, les normes qu’ils te mettent, les bâtons dans les roues... Comme là, on va faire des steaks de thon, bah je pourrais pas les faire bleus, voilà. La petite sauce à côté fera peut-être la différence. Et en fait si tu travailles de façon gastronomique en collectivité, tu t’aperçois que c’est faisable, ça demande un investissement personnel mais tu t’aperçois que c’est faisable. J’ai pas de pours et de contres, les deux sont biens, c’est juste différent, c’est les volumes qui sont différents, c’est... après les rush c’est les mêmes.

Moi : Ok, et après au niveau des équipes tu trouves que c’est pareil en tradi qu’en collectivité ou pas ? C’est-à-dire le grade...

X : C’est la même chose.

Moi : Ah oui ? Le tradi c’est pas un peu plus dur ?

X : Non, pourquoi plus dur ?

Moi : Je sais pas, il y a pas mal de trucs qui sont sortis comme quoi tu sais dans le traditionnel les chefs sont plus à l'ancienne et du coup leur méthode de management sont plus dures, tu vois ce que je veux dire ?

X : Ça dépend du chef, parce que tu as des chefs qui sont... moi mon mentor c'est un chef pendant le service "Putain bande d'handicapés" voilà il va te traiter comme ça, mais c'est jamais méchant, c'est ça façon d'être. J'ai jamais été comme ça moi, je peux pas, les gens avec qui je travaille je les respecte et je peux pas leur parler comme ça. Après moi je trouve que le management en collectivité ou en gastro c'est exactement la même chose, simplement c'est la personne qui change. Tu peux avoir des chefs qui sont très très biens et d'autres qui sont des connards. [Chef étoilé] c'est un vrai connard, voilà, y a pas pire. J'ai travaillé chez Emile place Saint Georges, le chef de cuisine je me suis battu avec, le mec il respectait personne, il nous insultait en permanence c'était horrible, alors que le second il était adorable, mais droit. S'il avait quelque chose à dire il le disait, comme moi je fais. Je peux déconner avec [cuisinier] mais c'est pas pour autant qu'il va pas prendre un tampon. Je suis gentil mais il faut pas pousser le bouchon quoi.

Moi : Et donc en collectivité, là tu es chez Newrest, avant t'avais fait...

X : 16 ans d'Institut Claudius Regaud.

Moi : Ouais c'est ça, mais c'était géré en interne ou c'était une SRC ?

X : Non c'est géré en interne, mais pas de SRC à par Newrest, c'est la première que je fais.

Moi : D'accord, et comment tu fais du coup par rapport à un truc géré en interne et une SRC ?

X : T'as une relation qui est pas la même. Gérer en interne si tu veux, nous ça nous est arrivé, géré en interne, d'avoir des réflexions des clients, t'as un budget aussi, t'as un budget à respecter et des fois ça leur convient pas, il y a des trucs qui peuvent ne pas leur convenir, et en interne comme ça tu te permets des choses de dire des choses...

Moi : Les clients se permettent de dire des choses ?

X : Ouais, et à la fois toi, tu te permets de dire des choses... comme tu es en interne et que c'est la même boîte, tu te permets de rentrer dans le lard des gens, chose que je ne fais pas ici. Par exemple à l'époque on avait un truc qui s'appelait le point vert, donc c'était un menu régime, un truc tout vapeur, et elle était grosse... et tous les jours elle venait, et son point vert, son point vert... et tous les jours elle râlait, elle râlait... et puis moi un jour elle me râlait dessus, parce que c'était pas à son goût, parce que c'était pas ci et pas ça, mais bon c'est déjà bien d'avoir un menu point vert hein. Et puis un jour je lui ai dit "vous savez pour les résultats que vous avez vous pouvez arrêter de le manger"... c'est des choses que tu te permets pas... ici... Ce que je dis à [cuisinier] c'est que quand les gens te font des réflexions, tu les prends, tu les avales mais tu dis rien, tu restes de marbre. C'est la différence, avec une SRC c'est eux nos clients et nous on est un restaurant, on s'implante, on vient faire à manger mais il faut avoir l'esprit un peu commercial, offrir le petit café aux bons clients, jouer la sympathie, être à

l'écoute, c'est la différence avec le reste. Le reste t'as un menu, tu fais ton menu et basta, ça leur plaît pas c'est la même chose, t'en a rien à secouer.

Moi : D'accord, et au niveau de l'entreprise, est-ce qu'ils influent vraiment sur ton travail au niveau des valeurs qu'ils essaient de véhiculer ou pas ? Est-ce que ...

X : Non pas vraiment. Bah en fait chez Newrest j'arrive quand même à m'éclater à faire ce que j'ai envie, travailler sur frais, même du surgelé, moi je le travaille parce que je sais le travailler, mais en fait les pokéball je peux prendre des produits frais, me les améliorer comme je veux, leur faire des trucs... oui on m'influence mais pas plus que ça. Oui il faudrait travailler avec tel fournisseur, c'est bien mais moi non. Jusqu'à ce que je prenne un tampon sur les doigts, parce que je vais en prendre un à un moment, ils vont ... voilà.

Moi : Ouais donc en fait Newrest ça impacte pas ton travail ni ta manière de manager en fait.

X : Pas plus que ça. En fait les premières fois il y avait [chef xxx] qui était en train de manger ici, et le jeune n'avait pas pointé là-haut. Et [chef xxx] me dit "tu lui rentres dedans" mais moi je lui ai dit, je ne vais pas lui rentrer dedans si c'est juste pour ça, je vais lui dire mais rentrer dans les gens c'est pas mon truc et on n'obtient rien en rentrant dans les gens. Et [chef xxx] a pas trop réagi, mais mon chef de secteur m'a dit la même chose, tu leur rentres dedans, par contre je lui ai dit "excuse moi mais je rentrerais pas dans les gens gratuitement, juste parce qu'il a oublié de se faire enregistrer ou oublié d'aller signer, ça peut arriver et ça fonctionne", comme ce matin je me suis pas énervé, il a fait son truc, je lui ai dit "voilà y a ça ça ça qui va pas, je te le dis 1 fois, la deuxième fois tu prendras un vrai tampon", "ok chef, il y a pas de problème". Mais après c'était oublié, 5 minutes après on buvait le café ensemble; mais il faut savoir dire les choses. Et entre le côté management que eux ils ont, donc chef de région et chef de secteur, leur côté je trouve que... en fait ils mettent pas l'humain en premier lieu. Ils sont très chiffres, très tout ça, "l'être humain c'est quelque chose dont je me sers et basta". Moi c'est ce que je ressens et je suis totalement à l'opposé d'eux. Tu vois les trucs de [chef], "c'était un mauvais gars, il fait pas bien son travail", c'était que ça, j'avais que des points négatifs. Et moi je me suis dit "je le connais pas, je vais apprendre à le connaître", j'apprends encore à le connaître, il a certains coups de gueule mais il est jeune. En fait c'est un grand ado, il a ses petits délirs, il passe, il te dit bonjour 10000 fois dans la matinée, bon c'est pas grave c'est son délir, il rigole mais en fait tu t'aperçois que quand tu lui demandes les choses il te les fait correctement, quand il est au chaud il fait des trucs bons et les gens sont contents. Certes je lui dis peut-être comment faire, comment il améliore son truc, mais il sait faire. Après c'est un gars il faut la manager, c'est tout, mais pas le manager en lui rentrant dedans. Plus on rentre dans les gens, moins on obtient quelque chose.

[interruption téléphonique]

Moi : Oui, donc maintenant on va parler de ton arrivée dans l'équipe ici, comment ça s'est déroulé, comment tu as pris ta position de chef, comment est-ce que l'équipe t'a accueilli parce que tu as récupéré 2 personnes qui étaient déjà ici avant, voilà j'aimerais bien que tu m'expliques comment s'est passée ton intégration, tout ça.

X : On va commencer par les points forts. L'intégration c'est pas ... ça c'est très bien passé. Avec [EDR] j'avoue que 1 c'est une crème, 2 on a parlé, donc j'ai pu la rassurer je pense.

Moi : Parce qu'elle était inquiète ?

X : Ouais bah c'est-à-dire que les autres lui ont un peu monté la tête, "s'il faut tu vas avoir un chef c'est un connard", voilà. Ils me connaissaient pas donc voilà, et puis je peux être un connard aussi aux yeux ... je suis pas exceptionnel mais voilà, j'ai beaucoup parlé avec [EDR] et ça a fait qu'elle était un peu plus en confiance et après, vu qu'on a bossé tous les deux pendant 1 semaine complète, ça fait que ça nous a renforcé tous les deux. Après, tu vois, je pense pas que j'ai eu de soucis niveau d'intégration, ni légitimité, ni quoi que ce soit. J'arrive, je cuisine, du fait que je leur montre que je suis là, présent et pas uniquement dans le bureau parce que c'est ce qu'ils craignaient, ça le met au travail aussi.

Moi : Du coup c'est vraiment ton savoir-faire cuisinier et ta présence en cuisine qui a fait que tu es présent c'est comme ça que tu es devenu légitime.

X : Voilà, il y avait que cette façon de le gagner. Il y a que cette façon de le gagner.

Moi : D'accord, et tout à l'heure tu as dit que tu avais passé ton diplôme, ton brevet professionnel pour avoir la légitimité, et tu penses que ça joue aussi le fait d'avoir le diplôme ? Parce que au final tu l'as pas eu mais tu as quand même réussi à...

X : Non, tu t'aperçois que dans ce métier, si tu as quelqu'un... si, si tu as un CAP ou un truc comme ça, tu as au moins une base, mais cette base elle va s'embellir de jour en jour et en fait c'est ton savoir-faire et tes connaissances culinaires qui vont faire que tu vas être bon ou pas bon, voilà. Le diplôme en soit, dans notre branche... C'est des bases mais voilà.

Moi : C'est pas le diplôme qui va te donner la légitimité quoi.

X : Non, parce que moi je me souviens, j'avais un copain qui avait un resto à Rieum, mais lui il est arrivé avec CAP, BEP, Bac, BTS, il est arrivé à l'institut et il hallucinait de comment on faisait nos sauces, comment on démarrait nos sautés... il a dit "mais moi je le sais pas tout ça". Moi je lui ai dit "mais attends, t'as quand même 3 trucs et tu sais pas tout ça?". Alors il faut savoir qu'en hôtellerie les deux trucs les plus durs à réaliser, c'est un oeuf au plat et une omelette, c'est une technique pour savoir si le cuisinier il est bon où il est pas bon. Très basique, mais il y a des règles à respecter pour le faire correctement. Et donc voilà, je pense que c'est le fait que moi je bosse, qu'ils voient que je pète pas plus haut que mon cul, et que après que ce soit assez carré, j'aime pas que ça parte dans tous les sens, je pose un cadre le matin, je leur dis ce qu'ils ont à faire.

Moi : Tu leur fais toujours un brief le matin ?

X : Je leur fait pas un brief, enfin si un petit brief individuel, j'en ai que 2 donc voilà. Je leur fais un petit listing de ce qu'ils ont à faire avec ce que je veux à l'intérieur et voilà, et j'obtiens à peu près ce que je veux. Je dis bien à peu près parce que des fois il faut que j'aille la reprendre, parce que des fois elle me comprend pas, ou moi je la comprends pas donc elle me fait "oui

oui” mais en fait elle a rien compris, voilà donc on se retrouve avec quelque chose que voilà... mais c’est juste quand elle comprend pas, qu’elle me le dise pour que je lui montre, je suis prêt à lui montrer, à être très pédagogue avec elle, y a pas de problème, même avec [cuisinier], lui montrer comment il peut faire ça, et au moins tout le monde est satisfait parce qu’il y en a un qui a appris et un autre qui a montré. Et le résultat est ce qu’on voulait. Et donc pour les points négatifs, chez Newrest je me suis senti seul.

Moi : C’est-à-dire ?

X : Seul, j’ai fait une ouverture seul.

Moi : Mais pourtant il y avait quand même [Chef de secteur] qui était là...

X : Allez, tu veux passer à autre chose ?

Moi : Non, mais...

X : Non mais tu veux passer à autre chose ? Parce que vraiment, [Chef de secteur] zéro.

Moi : Ah ouais ?

X : Je lui ai demandé “est-ce que tu peux m’ouvrir les cartons ?”, juste la vaisselle pour la passer, pour m’aider, sachant que je m’étais pété déjà 13h de boulot d’affilée. Le lendemain je suis arrivé, pas de carton ouvert “ J’ai pas eu le temps”. Chaque fois que quelqu’un “non mais on vient on vient”, chaque fois que quelqu’un venait, il venait, il discutait mais il repartait. Moi tu viens, tu fais quelque chose sinon tu repars, ça sert à rien. Moi le blabla pour moi, ça n’apporte rien du tout. Par contre l’activité ça apporte. Donc niveau ouverture 0, un gros 0 pointé. Ca c’est ma façon de penser.

Moi : Oui si tu l’a ressenti comme ça...

X : Oui je l’ai ressenti comme ça et en plus je leur ai dit.

Moi : Ah tu lui as dit ?

X : Ouais il a dû le comprendre parce que quand on a ouvert le mardi, que ça c’est passé...voilà, eux ils se tapaient un peu sur le ventre en se disant “ça c’est bien passé”, nous on a été 2 on en a chié quand même, et le lendemain pareil, donc moi je leur ai fait comprendre à la petite réunion parce que [Chef xxx] disait “on va te prendre quelqu’un”, moi je leur ai dit “j’ai besoin de compétences, j’ai pas besoin que n’importe quel handicapé arrivera à faire la plonge, je m’en tape de la plonge. Parce que au cours de la réunion il me dit “10 ou 12 ans d’expérience dans la collectivité”, je dis “excuse moi, moi j’en ai 16 et je suis né dedans donc bon”, on va pas commencé sur les compétences. Et jusqu’au moment où j’ai fait comprendre qu’il fallait rapidement quelqu’un, et le lendemain il est venu très tôt le matin, et avant qu’il rentre dans la cuisine, je l’ai plus ou moins barré le passage avant qu’il rentre, on était dehors et je lui ai montré du doigt, chose que je fais très rarement, c’est quand je commence à être en colère, et je lui ai dit “dis toi que si lundi je n’ai pas de cuisinier dans la cuisine, tu n’as plus de cuisinier

dans la cuisine". Moi j'avais rien à perdre, le boulot moi je sors là, je rentre là. J'ai assez de connaissance pour rentrer... enfin je fais ce que je veux niveau boulot. Donc il m'a dit "mais j'avais très très bien compris". Et en fait ouais, je l'ai trouvé très léger. Laisser quelqu'un entrer dans une boîte qu'on ne connaît, aucune formation, Winrest n'en parlons même pas, je me suis formé parce que j'étais à la maison, durant des heures qu'ils ne m'ont pas été comptées donc je m'en tape le coquillard, donc ça, ensuite me laisser faire des choses que j'aurais jamais osé laisser faire à quelqu'un. C'est-à-dire me faire passer les commandes pour tout le monde, ok t'es un chef, mais tu connais pas la boîte, tu connais pas les produits, le mode de fonctionnement, tu connais rien du tout, on te laisse ...

Moi : Ca faisait trop pour toi ?

X : C'est pas que ça fait trop mais j'aurais été dans la boîte depuis 2 ou 3 ans, voilà tu connais, c'est pas nouveau, mais là c'est quelqu'un que t'intègres, que tu prends et que tu connais pas. Et lui il connaît pas la boîte en face, et tu vas sur un nouveau site qu'il faut ouvrir, tu repars à 0 et puis t'as personne avec toi. Et t'es là, je te promets, il y a des moments où je faisais des trucs et dans ma tête c'était "fuis". C'est la première fois que ça m'arrivait.

Moi : Ah ouais ? Et justement ça t'a pas challenger ? De te dire qu'on te donnait toutes les responsabilités ?

X : Non non, c'est ma femme qui m'a challengé. Je suis rentré un soir et on faisait le debrief, c'est elle pendant 1 semaine elle m'a dit "tous les soirs on parle", et on parlait tous les soirs parce que sinon je te promets que j'aurais fuis.

Moi : D'accord, et donc pour revenir sur cet épisode d'ouverture...

X : Donc ça c'est le gros point négatif.

Moi : Oui mais donc c'est pas du tout par rapport à ta légitimité à toi, c'est plus tout ce qu'il y avait à côté. Parce que du coup si on parle un peu de [Chef de secteur], tu le vois comme légitime ou pas ?

X : Je connais pas son boulot, exactement, donc je peux pas trop juger.

Moi : Qu'est ce que tu attends de ton chef de secteur ?

X : Du soutien.

Moi : Et est-ce que tu l'as ?

X : [rires] non, il y a trop de choses à côté pour... alors d'un côté tu attends du soutien, et de l'autre côté ce qui est bien c'est qu'il me casse pas les ... ni lui, ni au-dessus. Parce qu'il pourrait, je suis nouveau, ça pourrait ne pas rouler, mais t'as l'impression que je suis un peu comme [un autre chef de site], comme si "les deux il faut qu'ils soient biens, pour qu'on les garde", parce qu'on court pas les rues, et en fait on nous embête pas donc ça c'est un avantage. Après... on te disait l'autre fois ton cursus, pour aller faire EDR en cuisine, je sais que

[chef de secteur], s'il faut aller faire la cuisine il va le faire, moi j'en ai un qui m'a dit en face "moi je le ferais pas". Et moi je trouve pas ça très génial...

Moi : Ouais toi t'es vraiment... tu veux vraiment quelqu'un qui puisse venir t'aider si besoin.

X : T'as une épaule, t'as un truc, voilà. Quand t'es nouveau... là quand j'ai des petites merdes j'appelle plus [chef de secteur], j'appelle un autre chef de site. Tu vois là vendredi, j'ai fait les comptes, je lui envoie ça, ça et ça et il a toujours pas répondu, je lui ai envoyé vendredi. Après y a des trucs où il répond pas, style pour mes heures supplémentaires, comment on fait ? J'ai eu 5 fois questions, j'ai toujours pas de réponse. Alors à un moment donné je donne, mais...y a pas retour. Par contre s'il y a un problème je sais que je vais l'avoir dans le dos. Après je sais pas comment il est, je le connais pas plus que ça. On s'est eu au téléphone, on a discuté, le courant est bien passé, mais après je sais pas s'il est pas manipulateur... Je me méfie de tout le monde.

Moi : D'accord... donc on va essayer de terminer en parlant de la motivation des employés. J'aimerais bien savoir comment est-ce que toi tu arrives à motiver tes employés ?

X : Les employés tu les motives d'une façon très simple, c'est que tu travailles toi aussi. Moi c'est la première chose, s'ils voient quelqu'un qui est au-dessus d'eux mais qui bosse, qui passe la raclette, qui nettoie... moi entre 12h et 14h je vais faire la plonge et ça me dérange pas. Certes je vais pas faire tous les gastros mais s'il y en a 5 ou 6 je vais les faire comme ça la plonge elle est finie, voilà. Le fait que tu sois légitime et que tu montres que toi tu sais, les autres font. Après à chaque qu'il y a quelque chose de bien qui est fait, par exemple la semaine dernière il y avait un truc et c'était bon, et les gens venaient me le dire et je disais "c'est pas moi qui l'ai fait, certes je suis à mais c'est lui qui l'a fait donc remerciez-le lui", et juste le fait de faire ça, de pas prendre toute la gratitude des gens, où ils vont lui dire à lui et voilà, et beh ça les gratifie et en gratifiant ils sont contents. Après le financier est motivateur, mais il faut pas que ça soit que ça, parce que sinon à chaque fois on va te demander une augmentation, il faut pas que ça soit que par là.

Moi : Donc t'as la valorisation, le travail d'équipe, est-ce que tu vois autre chose ?

X : Bah en fait t'as ça, oui... moi pour motiver les gens c'est l'humain. Si tu restes humain avec eux, t'arrives à obtenir des choses. Si t'es limite, pas tyran mais... j'ai eu un tyran pendant 6 ans et tout ce qu'il a réussi à faire c'est que les gens sont plus ou moins... partent, tu leur demandes quelque chose bah c'est non, faire des heures supp bah non, ils vont pas faire d'efforts. A un moment donné, si quelqu'un est méchant, s'il est pas gentil avec son personnel, si il est pas à l'écoute... après trop d'empathie ça aussi ça peut être... mais il faut avoir un petit dosage, je pense que tu obtiens plus de choses comme ça qu'en les monnayant.

Moi : Et est-ce que tu essaies de leur fixer des petits objectifs individuels ou collectifs ?

X : Pas pour l'instant. Enfin si mais c'est même pas des objectifs. Tu vois c'est l'armoire chaude, elle avait jamais été faite, j'ai dit "on peut pas continuer comme ça" donc elle a été faite et très très bien faite, d'ailleurs je lui ai dit. Mais sinon non.

Moi : Ok, et tu gères plutôt au cas par cas ? Ou...

X : Chaque être humain est particulier. On est une unité, une équipe, mais il faut savoir faire avec le profil de chacun.

Moi : Et ça va pas créer des jalousies ou du favoritisme ?

X : Non parce que t'en donne pas plus à l'un qu'à l'autre.

Moi : D'accord mais du coup le cas par cas tu le retrouves dans quoi ?

X : A la personne, à son caractère, sa façon de travailler. Tu essaies d'adapter toujours... En fait on est une équipe mais dans l'équipe il y a toujours des individus, et on est tous différents. En fait, en créant une équipe tu essaies de créer une symbiose de l'équipe, mais il faut aussi savoir s'attarder sur chaque personne.

Moi : Ok, et imaginons une situation pour les CP. T'as [EDR], mère de famille qui veut telle semaine de vacances pour être avec ses enfants. Et à côté t'as un jeune qui veut la même semaine de vacances, mais pour d'autres raisons. Mais tu peux pas donner la même semaine aux deux, comment tu fais ?

X : Déjà on essaye de s'entendre, mais s'il y en a aucun qui veut bouger je vais privilégier la mère de famille que plutôt l'autre. Sinon j'utilise leur ancienneté hiérarchique. Il y a la loi aussi donc tu peux t'en servir.

Moi : Et donc on va terminer par rapport aux prises de décisions que toi tu fais, quand tu prends une décision qui va impacter tout le monde, est-ce que tu consultes un peu tout le monde, par exemple si demain tu décides de faire un menu très particulier, est-ce que tu décides toi ou tu vas demander aux autres s'ils sont d'accord ?

X : Je décide moi.

Moi : D'accord, et tes décisions elles sont toujours été acceptées ?

X : Jusqu'à maintenant ouais.

Moi : Bon ça fait pas très très longtemps mais ils ont toujours accepté, ils se sont jamais confrontés à toi ?

X : Si, une fois mais ils ont eu la réunion derrière. C'était par rapport à la plonge, pendant 15 jours j'ai bataillé pour avoir quelqu'un à la plonge, j'ai harcelé un peu tout le monde, jusqu'au moment où j'ai carrément dit "beh c'est bon, tu bloques le service", donc je l'ai dit à [chef de secteur] parce que ça allait être clairement la merde, donc j'ai la personne à partir de ce moment là. Et je leur ai dit "voilà, la personne arrive mercredi", il fallait pas toucher à la plonge ce soir et l'après-midi ils y ont touché, et à la réunion je leur ai dit ce que je pensais. Ils ont réagi "oui chef", ils ont compris, je leur ai expliqué le pourquoi je voulais pas. Si tu leur explique

pourquoi, si tu te justifies, tu gagnes en légitimité, il faut avoir les arguments, si tu as les arguments tu gagnes en légitimité et ce que tu dis est concret.

Moi : Et tu penses être toujours rationnel dans tes choix ?

X : Non, parce que je peux me tromper, je suis pas infallible.

Moi : Non mais être rationnel c'est pas dans le sens avec toujours raison, c'est vraiment peser le pour et le contre et être vraiment impartial.

X : J'essaye toujours de peser le pour et le contre, après être impartial, je pense que dans ma carrière il y a peut-être ou quelque fois où je pouvais pas l'être, j'étais obligé de faire ... de manipuler quelque chose ou quelqu'un pour obtenir ce que tu veux.

Moi : T'as un exemple à me donner pour terminer ? Les décisions que tu prends c'est toujours dans l'intérêt collectif ou dans l'intérêt personnel ?

X : Jamais dans mon intérêt personnel, je fais pas passer ma propre personne en premier. Je l'ai jamais fait donc je le ferais jamais. Euh... Manipuler ouais je l'ai déjà fait, mais en fait c'est des petites manipulations, tu fais un petit lavage de cerveau, tu leur répètes pleins de fois des petites idées, tu répètes, tu répètes... et puis un jour quelqu'un te dit "ouais t'as raison" et puis en fait t'as complètement tort mais comme c'est bien pour toi... C'est pas du mentalisme mais juste tu manipules assez facilement pour faire passer le petit truc pour toi. Je l'ai utilisé pour avoir des congés [rires].

Moi : Ok, bon bah je pense qu'on a fini, j'ai pas mal d'éléments, je te remercie pour ton temps.

Entretien n°4 : Monsieur X, Chef de site, le 23/07/2020 (durée : 1h30)

Moi : Du coup, comme je t'ai déjà expliqué, mon mémoire porte sur la légitimité des managers, donc on va commencer ton parcours professionnel, tes études, ce que t'as fait, comment t'en es arrivé là, etc.

X : Dans la restauration, bah à 22 ans j'ai monté mon premier resto. 23 ans, dans les Landes, une auberge traditionnelle où il y avait que le bar, la licence 4, et la restauration traditionnelle. Après je suis parti sur une station de ski, dans les Pyrénées, où j'ai monté un autre resto et je suis resté là-bas 15 ans. Après au bout de 2 ans, j'ai monté en plus un traiteur, donc j'avais une boutique traiteur plus un restaurant. Et je faisais beaucoup de prestations en montagne et en rivière. L'hiver en montagne, je travaillais avec des guides donc je partais dans les refuges non gardés où il y avait pas d'électricité et je faisais à manger pour leurs clients. Et l'été en bordure de rivière avec tous les gens qui faisaient du rafting, canyoning, pareil on se prévoyait un coin de rendez-vous et j'amenais et je cuisinais dans la rivière. Au bout de 15 ans, j'ai repris mes études à l'IRTH de Tarbes, c'est une école privée qui s'occupe que de l'hôtellerie-restauration. Et là en 1 an de formation dans la restauration, j'ai voulu valider mes acquis de cuisinier parce que moi à la base j'ai fait des études dans l'aéronautique, donc je voulais valider ça donc j'ai passé un CAP/BEP de cuisinier en candidat libre. En même temps j'ai passé un BTH, de directeur d'hôtellerie. Et j'ai fait valider un Bac Pro. Du coup ça m'a valorisé, j'ai découvert des choses que j'avais en moi, et après je suis parti travailler à l'international. Je suis parti 2 ans au Mexique où je faisais, en mon propre nom, mais pour des restaurants d'affaires, je faisais des festivals de cuisine internationale. D'où j'ai fait manger le président de la République, j'ai aussi fait partie de l'alliance française à Leon, et voilà j'ai fait des festivals, j'ai fait manger la famille du président, je donnais des cours de cuisine privés à des familles très très riches, voilà. Ça m'a valu de travailler pour les Bocuse d'Or, de travailler avec Paul Bocuse. J'ai eu mon nom sur tous les cinémas mexicains, les journaux mexicains ont parlé de moi, c'était une très très belle aventure. A la base j'étais parti pour les vacances et j'y suis resté 2 ans.

Moi : Et au bout de ces 2 ans ?

X : Alors après j'ai fait aussi pas mal de trucs, en 2000 j'ai été nommé le plus jeune chef avec les fourneaux les plus hauts d'Europe, puisque j'ai fait les réveillons de l'an 2000 à 2600m d'altitude, j'ai cuisiné tout seul, avec 35 personnes et 75 chiens de traineau, avec FR3, Sud-Ouest, La Dépêche, voilà. J'ai fait la daube pyrénéenne au restaurant L'Ambroisie, qui à l'époque était le seul restaurant michelin des hautes pyrénées, il y avait une émission de télé donc on m'a demandé d'aller faire la daube pyrénéenne avec lui. Et après quand je suis rentré du Mexique j'ai été prof à l'IRFA Sud, qu'est un organisme privé, ils font pas que de l'hôtellerie, ils font du bio-nettoyage aussi. Là j'étais prof de cuisine pendant presque une année. Et entre temps j'avais déposé un CV chez Sodexo, et je suis rentré chez eux sur la clinique [xxx], où là je suis rentré en responsable de restauration, après je suis parti responsable restauration en cuisine centrale en EHPAD. Après, j'ai 2 ans en responsable d'intervention régionale, donc le sapeur-pompier de service. Bah moi mon périmètre c'est de Bayonne à Tulle, donc à chaque fois qu'il y avait un gros problème à régler, ou calmer un client, ou le feu sur un site, on

m'envoyait moi. Et après j'ai géré une clinique à Montauban, et après je suis parti en tant que directeur hospitalité sur la clinique Claude Bernard à Albi, où je gérait ASH, blocs opératoires, nettoyage des blocs, boutique, télévision, téléphone, voilà la totale. Ensuite je suis parti de chez Sodexo et j'ai remonté une entreprise, que j'ai toujours, une fromagerie. Là l'entreprise va rentrer dans sa 7e année au mois d'août et depuis février je suis... comme je peux plus travailler dans le froid, je gère toujours l'entreprise mais je travaille aussi à côté puisque je ne peux plus y travailler dedans.

Moi : Mais tu as fait énormément de postes, et comment ça se fait que tu aies autant tourné ? C'est parce que à chaque fois ça te plaisait plus, t'avais une autre opportunité ?

X : Non, c'était ma hiérarchie qui voyait que j'étais quelqu'un de très réactif, sur pleins de problématiques, donc à chaque fois c'était de la promotion.

Moi : Oui mais par exemple t'es allé chez Sodexo et après tu es sorti...

X : Ouais mais là c'est plutôt quand je suis sorti de chez Sodexo, j'aurais eu un conflit avec mon nouveau directeur France, qui en définitif est un monsieur qui est arrivé et il a été promu directeur France Hospitalité, et en même temps pratiquement que j'ai pris mon poste directeur hospitalité, et il part du principe que comme c'était pas lui avait choisi ses équipes, bah ça n'allait pas. Donc on a été plusieurs où on était un peu sur la sellette. Au bout de 2 mois, il m'invite au restaurant, il me parle des problématiques, donc moi c'était un site vraiment très très difficile qu'on m'avait filé, mais moi ça me convenait, sauf qu'on m'a pas fait de passation donc il a fallu que je me démerde, mais ça a très bien fonctionné, et en plein milieu du repas, d'un seul coup il me fait "comment se fait-il que vous soyez à ce poste là, sans avoir fait la management center ?", alors c'est un programme interne à Sodexo d'intégration. C'est un programme qui te teste sur toutes tes capacités à gérer des grands comptes, moi je gérais en 3 et 4 millions d'euros, et souvent ce sont des gens issus de grandes écoles, ce qui n'était pas mon cas. Donc j'ai éclaté de rire devant lui, je lui ai dit "vous savez, si je suis à ce poste là, c'est pas moi qui m'y suis mis, c'est pas moi qui l'ai demandé, c'est ma hiérarchie, votre remplaçant, qui au vu de mes résultats et de mes entretiens annuels, a décidé de me mettre à ce poste là". Parce que moi j'étais très bien là où j'étais à Montauban, j'avais instauré un système qui était nickel, ça tournait du feu de Dieu, je m'entendais très très bien avec la direction, de toute façon je me suis toujours très bien entendu avec les directions, et du coup je comprenais pas sa réaction. Et de suite j'ai vu que de toute façon, je fais partie des gens que comme il ne les avait pas choisis... le reste de l'équipe ils les avaient choisis, mais on était 2 ou 3 ou on n'avait pas été choisis, d'ailleurs le mois suivant y en a 1 qui a démissionné des 3 qu'il avait pas choisis, parce qu'il mettait la pression. Et l'autre elle a demandé à être rétrogradée pour partir, parce qu'elle pouvait pas se permettre de démissionner. Et moi, tant qu'il y avait le feu sur l'établissement il m'a laissé parce que j'étais le seul vraiment à pouvoir régler, à éteindre l'incendie et à réorganiser les choses. Et un an après, une fois que le feu était pratiquement éteint, il m'a foutu au placard, il m'a sorti de ce site, donc moi j'étais content, mais pour essayer de me pousser à démissionner il m'a mis au placard. Alors le placard c'est dans une clinique, j'avais un bureau plus grand que ça, j'avais pas d'ordinateur, pas de téléphone, rien. On m'amenait une caisse, je comptais la caisse, des pièces. J'agraphais des machins. Et comme il a vu que j'étais quelqu'un qui allait pas me laisser faire, 3 mois après il

m'a muté tout à fait en haut de la France sauf qu'il avait pas le droit. Ils ont voulu que je démissionne, j'ai dit que non, donc on a été au prud'hom ils ont perdu.

Moi : Mais tu penses que c'est vraiment parce qu'ils t'avaient pas choisi ?

X : Oui et puis j'étais quelqu'un qui, quand y a une problématique à régler j'y vais. Mais c'est comme ça, t'as des gens ils choisissent pas leurs équipes... disons que je suis pas le toutou qui va dire oui à tout. Quand on me demande de faire quelque chose qui sort de la légalité ou de ce qu'on doit faire, je le fais mais à la fin j'envoie toujours un mail, une trace en disant "voilà vous m'avez demandé de faire ça ça et ça avec le client, c'est fait". Alors pas le mot illégal, mais des choses qu'on devrait pas faire. Je le fais et bien, j'ai toujours fait mon travail jusqu'au bout et à fond, je suis quelqu'un de très droit dans mes baskets, j'aime mon travail et ce que je n'ai pas accepté c'est le fait de me désolidariser de l'équipe parce que ... tu sais des délits de sale gueule il y en a partout. Alors je conçois que tu peux pas plaire à tout le monde, mais on demande pas de nous aimer entre nous, mais si quelqu'un fait bien son travail, avoir au moins la reconnaissance... Tu vois, j'étais le seul de tous les directeurs d'hospitalité à pas avoir de voiture de fonction, je roulais avec ma propre bagnole, enfin pleins de trucs comme ça. Mais j'ai continué à faire mon travail comme il faut.

Moi : Et pour les choses qu'on te demandais de faire, c'était quoi ?

X : Des choses hors contrat qui risquait de nous mettre en porte-à-faux avec le client.

Moi : Donc tu étais pas d'accord mais tu les faisais quand même ?

X : Non j'en discutais, mais après quand tu as un ordre de ta hiérarchie, tu es là pour faire ce qu'on te dit de faire. Mais en même temps quand tu connais bien le truc, ton rôle aussi c'est de dire à la personne "attention, là on va peut-être déclencher tel truc" parce que c'est toi qui es avec le client tous les jours, eux ils y sont pas. Et puis l'avantage que tu as quand tu es sur le terrain, et l'avantage que moi j'ai eu, c'est que j'ai eu un patron qui m'a fait énormément confiance et du coup m'a envoyé en guerrier sur tous les sites en danger. On m'a envoyé sur des sites vraiment en danger, j'ai rattrapé des contrats pour Sodexo, j'ai eu de belles primes par rapport à ça et c'était un challenge pour moi. On m'a envoyé sur des sites où il y avait personnel Sodexo + personnel client mais le personnel Sodexo qui était en train de monter des mouvements de grèves, et j'ai réussi à éteindre l'incendie, à réorganiser les choses. J'ai réussi à éviter à Sodexo de payer des primes de licenciements énormes, j'ai toujours fait des ouvertures et des fermetures pour eux... C'est bien simple, partout où je passais à chaque fois, les directeurs de sites disaient à mon patron "monsieur X, c'est pas un rond-de-cuir, c'est vraiment un technicien". Et quand on te dit que t'es un technicien, c'est vraiment un compliment, voilà je les ai soulagés, je leur ai permis de gagner de l'argent. Je dis pas que je suis le meilleur, je fais des erreurs aussi, mais disons que j'ai un cerveau qui fonctionne vite, plus c'est difficile, plus je suis fort, et plus c'est facile, moins j'y arrive. Je fais parti de ces gens là qui ont besoin de ... d'avoir un challenge et de se dire "là il faut y arriver". Tu vois j'ai fait des fermetures pour Sodexo, et beh mon challenge c'était de faire la fermeture la plus propre possible, où ma société perde le moins possible et y laisse des plumes. Donc quand un patron t'envoie faire ça... Ou quand on t'envoie pour faire une ouverture, ils misent tout sur toi pour que ce soit conforme à ce qu'ils ont vendu et où le client va se sentir de suite en sécurité et va

dire “ouais j’ai fait le bon choix, j’ai pris cette société, ils assurent”. Après le problème quand tu es en intervention, ok tu es en intervention mais tu n’y reste pas, donc c’est à toi en tant qu’intervenant de motiver les équipes qui sont mises en place et qui continuent le chemin, à rester. Alors ce qu’on a établi avec mon ancien patron c’est que de temps en temps dans l’année, 3 fois j’allais vérifier sur le site, faire des piqûres de rappelle ou quoi que ce soit. Dès qu’il sentait qu’il y avait des petits trucs qui n’allaient pas pour x raison, hop j’y allais. Les clients me voyaient, ils étaient rassurés, les équipes je rediscutais avec, j’essayais de voir avec la personne qui les gère quelle était sa problématique, avec le client ou les équipes.

[interruption]

X : Moi ça me saoulait de partir de chez Sodexo parce que ce que je faisais me plaisait énormément, mais vraiment. J’ai donné beaucoup, c’est quelque chose qui me plaît, le challenge d’aller sur un site que tu connais pas, c’est ça qui est bien. Tu n’as aucune a priori, on te dit à peu près ce qui va ou ce qui va pas, et ton challenge c’est de pouvoir régler cette problématique le plus rapidement possible tout en faisant les choses dans les règles. Ma technique était simple : j’arrivais, de suite j’allais voir la direction, je leur disais que j’étais là, que je prenais les choses en main. Et je passais les 2 premières heures à regarder ce qu’il n’allait pas, pour essayer d’éteindre cet incendie là. Et après, je me donnais 48h pour essayer de commencer à régler la problématique, mais je rendais compte déjà en mi-journée à la direction “voilà, j’ai identifié ça, vous m’avez parlé de ça” etc., et là je commençais mes plans d’action.

Moi : Parce que en général les soucis c’étaient plutôt RH, économique, ...

X : Y avait de tout, RHn économie, la presta qui était 0, le comportement des gens, l’hygiène, la planification, le détail des fiches de postes... y avait des sites qui mettaient le feu parce qu’il y avait trop de masse salariale. Un exemple, on avait repris un établissement, et les choses n’avaient pas été bien faites au départ donc il fallait revoir complètement l’organisation de toutes les filles, et trouver des solutions pour que les filles arrêtent de vouloir se mettre en grève parce que elles avaient trop de travail, elles étaient pas assez nombreuses, donc ça faisait partie de mon job. Donc je faisais une étude complète et rapidement, et après tu peaufines, tu donnes les grandes lignes. Et pour éteindre l’incendie, mon truc c’était avant tout, je convoquais toutes les personnes concernées, je leur expliquais pourquoi j’étais là, que j’étais pas là pour supprimer des postes, ou pour en ajouter, mais j’allais être avec eux pendant quelques jours et j’allais les suivre dans toutes leurs tâches. Après j’allais proposer une organisation, on ferait une réunion, on en discute ensemble, ceux qui ont des idées qui sont valables on va essayer de les intégrer, si ça marche tant mieux sinon on fera marche arrière, parce qu’on peut toujours, et essayer de trouver une autre organisation qui colle mieux. Et ça a toujours fonctionné.

Moi : T’as jamais eu une équipe un peu réticente à ce mode de fonctionnement ?

X : Non parce que j’ai toujours impliqué les gens. Ma façon de fonctionner c’est qu’eux ils sont au quotidien dans le travail, après il y en a beaucoup qui essayent de te pipoter. Parce que chacun veut sauver sa peau, chacun veut... sauf que quand tu sais de quoi tu parles, parce que tu les as suivi parce que tu connais le travail, ils peuvent pas te pipoter. Après c’est à toi, quand

tu leur dit “on va faire comme ça”, c’est pas pour gagner du temps et faire autre chose, c’est uniquement pour vous prouver que les tâches qu’on vous a données à effectuer aujourd’hui, rentrent bien dans le temps horaire qu’on vous a fixé. Et des fois elles s’aperçoivent qu’en définitive, elles ont beaucoup plus de temps pour faire les choses. Et là, tout le monde se.... mais c’est une manière de faire, il faut pas dire amen à tout, mais il faut les écouter. Du moment que tu commences à écouter les gens, le français a besoin de s’exprimer, on le voit partout, pour tout, il faut leur laisser le temps de s’exprimer et après il faut répondre à leurs interrogations, ne jamais rien promettre, toujours leur dire “on va voir, on va essayer, si ça marche ok, mais si ça marche pas je serais obligé de trouver des solutions”. Et ça fonctionne.

Moi : D’accord, bon en regardant très globalement tu as donc fait de la SRC et aussi de l’autogestion ce que tu fais maintenant, et selon toi, au niveau des équipes est-ce qu’il y a une différence ou pas ?

X : Non parce que le management, c’est le management. L’équipe tu dois la manager pareil? Après, des fois quand tu viens d’une grosse SRC et que tu intègres un truc comme ici où ils sont en autogestion, tu peux facilement expliquer aux gens qu’ils sont bien lotis, que s’ils travaillaient pour un grand groupe, ils auraient pas les avantages qu’ils ont. Ici ils ont peur d’une chose, c’est d’être repris par une SRC.

Moi : Ah ouais ? C’est diabolisé pour eux ?

X : Ouais .. parce qu’ils ont toujours entendu dire que les grosses sociétés c’est des broyeurs.

Moi : Et tu es de leur avis ?

X : Pas spécialement, après ça dépend des gens avec qui tu travailles. Après c’est vrai qu’ici ils ont des conditions beaucoup plus cool et simples que ce qu’on peut avoir dans les grands groupes, ici ils ont des avantages que les autres n’ont pas et vice versa. Après, la seule différence c’est qu’une SRC comme Newrest, Compass, eux ils vont optimiser la masse salariale. Dans des groupes comme ici, enfin en autogestion, ils sont pas spécialement dans cette priorité. Un grand groupe aujourd’hui, il gagne son argent avec les remises arrière et sur la masse salariale. Sur le repas à proprement dit, il ne gagne rien. Le coût matière et le prix vendu au client, l’optimisation de la masse salariale. Donc voilà, ils ont pas à se plaindre ici, mais attention je dis pas que ce qu’ils font c’est facile.

Moi : Ok ok...

X : Après ce qui est important quand tu manages, c’est de mettre à la même place ceux qui sont dans les postes. Moi le plongeur il est aussi important que le chef de cuisine et que le cuisinier, pour moi c’est clair.

Moi : Ça veut dire que toi demain si tu dois aller faire la plonge tu y vas sans soucis ?

X : Oui, j’y ai déjà été, si il faut aider oui parce qu’on est une équipe. Si tu veux un bon management, il faut faire comprendre aux gens que ce que tu leur demande de faire, tu sais le faire. Si tu peux pas le faire, tu peux pas commander. Tu peux pas leur dire “faites moi ça”

si toi tu ne l'as jamais. Si tu l'as déjà fait, tu sais que tu peux le faire, tu sais comment le faire, et ce qui est important aussi, c'est qu'ils sachent que si ils sont, parce que ça peut arriver des fois, s'ils sont dans la mouise pour x raison, parce qu'il y a une épidémie, une grève surprise, il faut que toi tu sois capable. C'est pas parce que tu travailles derrière un bureau, il faut que tu sois capable de te lever de ton bureau, et d'aller leur filer un coup de main, mettre la vaisselle dans la machine, servir un plat, aller faire une entrée. Moi je vois les salariés avec qui je travaille, il y en a pas un qui ne me respecte pas. Parce que depuis le début je les ai aidé, à chaque fois. Des fois je les ai aidés alors qu'ils n'avaient pas besoin de moi. Maintenant des fois quand ils me demandent de venir les aider et que je sais qu'ils ont pas besoin de moi, je leur demande s'ils de foutent pas un peu de moi, et j'y vais pas.

Moi : D'accord, et justement on va parler un peu de ton arrivée dans cette équipe là. Donc ils sont 17, et toi ça fait depuis janvier que tu es là ?

X : Depuis le 2 février.

Moi : D'accord, donc 17, c'est quand même une grosse équipe.

X : Pour moi c'est pas une grosse équipe, il faut pas croire, c'est pas ... c'est pas la taille de l'équipe qui fait la facilité de management.

Moi : Mais ce que tu m'avais dit c'est que pour toi c'est plus dur de gérer une petite équipe plutôt qu'une grosse ?

X : C'est plus dur de gérer une petite équipe plutôt qu'une grosse, parce qu'une petite équipe, t'as pas toujours des gens polyvalents, une grosse équipe, t'as souvent dans le lot des gens polyvalents.

Moi : Ouais statistiquement... Et donc ton arrivée dans l'équipe ça c'est passé comment ? Parce que pour recadrer tu replaces un chef gérant qui est en arrêt ?

X : Non, je remplace un cuisinier qui a été promu chef gérant mais oralement, mais quelqu'un qui ne savait pas manager, à tous points de vue. Le management de toute façon ça s'apprend, mais tu aussi tu l'as au fond de toi ou pas. T'es des gens qui font de grandes études de commerce mais qui seront... très mauvais dans leur partie.

Moi : C'est une question de charisme quelque part...

X : Voilà, tu l'as au fond de toi ou pas, et puis pour manager il faut aimer l'humain. Après il faut être capable aussi de faire la part des choses. Il faut respecter les équipes avec qui tu travailles pour qu'elles te respectent. C'est pour ça, je pense qu'un manager ne doit pas tutoyer l'équipe avec qui il travaille. Le vouvoiement... le tutoiement va empêcher à un moment donné de pouvoir aller au bout du bout du management que tu dois mener, alors que le vouvoiement tu restes toujours sur la même ligne. La problématique c'est que c'est des gens... enfin les gens dans les équipes, quand on commence à tout le monde se tutoyer, peuvent interpréter les choses comme de l'amitié. Donc après ils viennent demander un truc impossible que tu peux pas exaucer, ils vont pas comprendre. Ou quand tu vas te mettre en

colère... souvent quand on manage des gens, quand on se met en colère on a tendance à les vouvoyer, et quelqu'un que tu tutoies et que d'un seul coup tu vas le vouvoyer, il va pas comprendre. Il va se dire "bah je comprends pas on était copain et d'un seul coup il me vouvoie, mais qui il est lui". Après il faut être droit dans ses baskets, quand on dit blanc c'est blanc, c'est pas noir et c'est pas gris.

Moi : Mais du coup le vouvoiement ça met pas une barrière ? Une distance ?

X : Non, c'est du respect aussi le vouvoiement. Ils ont autant de valeur que moi je peux en avoir, je me prends pas pour un être supérieur.

Moi : Oui... et donc pour revenir à la question, quand tu es arrivé dans l'équipe, comment est-ce qu'ils t'ont reçu ? Est-ce qu'ils étaient contents ? Ils avaient peur ? Ce que toi tu as ressenti ?

X : Ils avaient très peur. Peur de moi, peur de savoir comment ils allaient être bouffés...mais ils étaient aussi rassurés. Enfin ils étaient inquiets aussi, en premier lieu ils avaient peur et ils étaient inquiets parce que se dire "encore quelqu'un qui va pas faire son job", le patron, celui qui va rester dans le bureau...

Moi : Ok, parce qu'ils avaient déjà eu quelqu'un comme ça avant ?

X : Bah [ancien chef] il était tout le temps dans son bureau.

Moi : Mais tu m'as dit que c'était un cuisinier ?

X : Oui mais il cuisinait plus, il s'en occupait pas. Il faisait autre chose... Le manager il doit à la fois être dans son bureau et à la fois être avec ses équipes. Moi chaque midi, sauf exception, je suis au self. Et c'est important que tes équipes te voient travailler, c'est important aussi que le client te voit travailler, et des fois tu peux faire passer des messages aussi, ou en recevoir.

Moi : Et donc l'équipe était très inquiète, tu as réussi à les rassurer en allant avec eux ? En travaillant avec eux ?

X : Oui, en les écoutant aussi, en prenant le temps. D'abord j'ai fait une réunion le premier jour, et après je les ai pris 1 par 1 pour qu'ils m'expliquent exactement ce qu'ils font tous les jours, pour savoir qui faisait quoi, qui savait quoi faire ou quoi que ce soit. Après, c'est marrant parce que dès que tu reçois quelqu'un, il va pas spécialement parler de lui, il va parler des autres, et c'est là où tu dis "ne me parlez pas des autres, parlez moi de vous", les autres je veux pas savoir, je me ferais ma propre idée. C'est bien d'avoir, par rapport à la hiérarchie, un compte rendu des gens qui travaillent avec toi, mais pas des collègues de travail. Le groupe RH eux ils gèrent, ils connaissent les gens. Les groupes de travail, il suffit qu'il y en ait 1 qui ait de la jalousie, il va pas te dépeindre la bonne personne, ou s'il veut se valoriser il va dévaloriser l'autre. C'est pas objectif. Pour moi, être objectif c'est de pouvoir travailler avec les gens et de voir réellement leur capacité. C'est pour ça que j'ai beaucoup été avec eux, ça m'a permis de vérifier que ce qu'ils m'ont raconté, ils m'ont pas pipoté... et souvent les gens qui se vendent... t'as même pas besoin de gratter, rien que de voir comment ils travaillent et la réaction qu'ils

ont, il faut même s'en méfier parce que c'est des gens qui peuvent te créer des problèmes au sein des équipes. Il faut de suite être très vigilant. Ici j'ai eu un souci avec une personne surtout...

Moi : c'était quoi ? un désaccord ?

X : Bah déjà le premier jour je suis arrivé il me tutoie, ça c'est négatif. Ensuite c'est monsieur nombril du monde, moi je sais tout, je fais tout... untel il est nul, lui il est nul, s'il faut remplacer moi je suis là... alors qu'il est nul, il travaille sans gant, il est pas organisé...

[interruption]

Moi : Et du coup comment as- tu réussi à le recadrer ?

X : Bah je lui ai montré que ... ce que c'était un patron, et qu'il fallait qu'il arrête de me prendre pour un idiot. Concrètement, je l'ai remis à sa place devant tout le monde. A un moment donné, devant tout le monde il faisait le malin, et je l'ai remis à sa place. Et je lui ai donné une autre leçon, parce qu'il a voulu m'en donner une. On avait modifié le planning, on en avait discuté ensemble, sauf qu'il y avait un planning affiché là et sur un outil interne, j'avais oublié de changer les heures. Il savait très bien à quelle heure il fallait venir... Il en a discuté avec un autre, il a dit "ouais il s'est trompé et tout, je m'en fou je viendrais à l'heure qu'il a marqué sur le planning et voilà". Donc il a pris ses précautions la veille, à préparer le dimanche son plat du jour, et il m'a foutu dans la panade, sauf qu'il s'est trompé de personnage. Quand j'ai vu qu'il n'était pas là à 7H du matin, je lui ai laissé un message en lui demandant "comment se fait-il" et s'il est malade, qu'il me prévienne. J'ai appelé son collègue qui ne répondait pas non plus, donc ce que j'ai fait, j'ai lancé la production. Et ce qu'il met 3h à faire, je l'ai fait en 2h. Donc quand il est arrivé à 9h30 du matin, il a fait le malin, et moi je lui réponds "moi je vous ai fait la production, c'est prêt.", et là il est resté con, devant tout le monde? Et les autres ont vu que bon... et après il s'est fait énormément critiqué par toute l'équipe. C'est un beau parleur, lui il vient travailler pour parler, il passe plus de temps à raconter sa vie, avec son bateau... il perd énormément de temps, il brasse du vent. Quand il nettoie il balance de la flotte partout mais c'est pas nettoyer. Donc voilà, mais sinon globalement je pense qu'ils sont contents de mon arrivée, peut-être pas tous parce que je suis quelqu'un, quand je dis non c'est non, j'explique pourquoi mais c'est non.

Moi : Justement on va parler un peu de tes prises de décisions, comment tu t'y prends, quand tu as une décision à prendre, etc.

X : J'essaie de réfléchir au mieux, qui peut faire quoi, quand et comment. Selon leur capacité. Après je pars du principe que quand quelqu'un fait un boulot propre, bon et qui tient bien son poste, il faut pas hésiter à lui dire "je suis content". Il faut valoriser les personnes, par contre ces même personnes, le jour où c'est l'inverse, faut pas avoir peur d'aller les trouver et de leur dire "qu'est ce qu'il se passe ? ça ça me plaît pas". Il faut en permanence essayer d'être juste avec les gens. Si tu donnes à l'un, il faut donner à l'autre.

Moi : Ok donc pour prendre un exemple, pour les CP, si une mère de famille et un jeune célibataire veulent poser des CP en même temps, tu donnes à qui ?

X : Je vais essayer de donner à la mère de famille, mais après je vais expliquer. Mais je ne joue même pas sur ça parce qu'il y a une certaine date. Tout ceux qui posent leur congés avant cette date là, je vais leur dire "c'est vous les premiers servis", ceux qui vont déposer après alors que tu leur a répété pendant 2 mois... après une maman et un célibataire qui posent leur congé en même temps, dans les temps, si l'année d'avant c'était à la même période pour l'un, bah l'année d'après il est logique su'il laisse ... J'essaye d'être toujours juste.

Moi : Et tu penses que tu arrives toujours à être juste dans tes décisions ?

X : Non on n'est jamais juste... On peut pas être toujours juste, on a des faiblesses aussi, des fois on est dans des journées où on est plus fatigué, où on a eu d'autres contrariétés, où on a eu d'autres problèmes à régler, mais ce qui est important quand on arrive au travail... j'essaye de pratiquer ça, le fait d'avoir été commerçant, ça m'a permis d'apprendre que ce qu'il y a avant le travail c'est avant, et quand tu arrives au travail il faut le laisser de coté. Comme quand tu sors du travail, quand tu rentres chez toi, il faut décompresser, il faut... pas oublier si tu as des responsabilités ou des problématiques, mais il faut faire la part des choses. Il faut essayer d'être le plus juste et le plus honnête possible avec les gens. Mais y a des fois tu peux pas, moi des fois je peux pas et je leur dis, mais j'essaye d'expliquer pourquoi. Par exemple, les premières questions qu'on m'a posé en arrivant c'est "il reste pas mal de nourriture, est-ce qu'on peut la ramener ?" mais non, parce que si tu dis oui à un, après c'est l'autre, et il y a pas d'autorisation de la direction. Après c'est une autre gestion, et après s' ils tombent malades... non, la marchandise de sors pas de là sauf accord de la direction. Donc voilà... après je fais des erreurs, même des erreurs de management mais il faut se remettre en question. Moi j'essaye de me remettre en question assez souvent, ça me permet d'avancer. Je me remets pas en question tous les jours, mais de temps en temps, sur un dossier qui est difficile, si je le loupe ou si ça passe pas avec un salarié, je me dis "est-ce que j'ai employé les bons moyens ? Est-ce que j'ai fait comme il faut ou est-ce que c'est juste comme ça ?".

Moi : Et comment tu arrives à discerner ?

X : Bah des fois j'en parle, avec d'autres... parce que les conseillers ne sont pas les payeurs mais c'est toujours bon d'avoir des conseils. Tu en prends une partie ou rien du tout, et puis ça t'apporte de l'eau à ton moulin, il y en a d'autres qui ont eu une autre expérience... c'est pour ça moi j'ai toujours voyagé dans le monde entier et ça m'a ouvert l'esprit. Il faut avoir une ouverture assez grande, mais il faut être droit dans ses baskets. Si tu ne l'es pas, tu peux pas arriver à manager.

Moi : Et c'est quoi les plus grosses erreurs managériales selon toi et celles que tu as faites ?

X : Alors pour moi, une erreur c'est de ... quand tu embauches quelqu'un, ce qui est important, c'est d'arriver à lui faire faire ce pour quoi tu l'as embauché et à faire ressortir de lui le meilleur.

Moi : Et comment tu fais ?

X : En l'impliquant. En le faisant participer à ce que tu fais, et quand tu le fais, si après tu as de la gratification de ta hiérarchie, il faut l'impliquer dedans, c'est ça qui est important. Moi j'ai tellement vécu de trucs où tu te décarcasses, tu fais un truc il est super et ton manager à toi, les lauriers c'est que pour lui. Il va pas dire "ah mais non il a fait un super boulot, on est arrivé ensemble à faire ça". Et l'erreur du manager, c'est que souvent ils tirent la couverture sur eux, et pas sur l'équipe. C'est pour ça, moi je dis toujours "vous êtes une équipe, on est une équipe, et on est là pour tirer le bateau ensemble" et quand on me dit "il y a une mauvaise ambiance dans l'équipe", je leur dis "vous savez, la bonne ambiance commence par soi-même. Commencez, vous, à mettre la bonne ambiance et vous verrez que tout le monde...", et puis après tu auras toujours des gens qui vont pas vouloir s'intégrer dans l'équipe, et t'en auras toujours.

Moi : et ces personnes là comment fais-tu ?

X : Bah il faut leur foutre la paix, du moment qu'ils font leur job, il faut les laisser tranquille. Quand ils veulent pas... c'est quelqu'un qui va jamais manger à table avec les autres, etc. Moi je mange des fois à 11h avec les filles, à 15h avec les garçons de l'après-midi, ... Mais après, l'autre erreur c'est quand tu embauches, c'est une fois qu'il a fini sa période d'essai, bah de pas refaire le point avec lui. Ou pendant sa période d'essai, de ne pas faire 1h de rdv avec lui pour lui demander "comment vous vous sentez, est-ce que vous voulez me dire des trucs, etc.". La plupart des gens ne font pas le point et c'est une erreur, il faut voir aussi si on n'a pas oublié de lui dire quelque chose. Il est important de l'accompagner, tu ne peux pas demander à quelqu'un des miracles si tu ne l'accompagnes pas. Sur le terrain, la formation, au moins la période d'intégration, elle est très importante. Ou tu la fais comme il faut, et si la personne manque de compétences elle va y arriver, ou tu la fais pas et la personne sans compétence elle va se planter, celle qui en a elle va y arriver mais elle va mal le faire, et à un moment ça marchera pas. C'est tout un processus... Le management c'est savoir écouter, savoir expliquer, savoir faire. Tout ça c'est diriger, quand t'as une équipe qui a quelque chose à dire, si tu ne les écoutes pas, tu ne les diriges pas. Si tu ne leur expliques pas, tu ne les diriges pas. Si tu ne leur parles pas, tu ne les diriges pas non plus. Dans le poste où je suis, le mauvais manager c'est celui qui arrive le matin, il va boire son café, il va même pas voir le personnel, il s'assoie à son bureau et allume son ordi et il commence. Le bon manager, il arrive, il allume son ordi, il regarde en 30 secondes s'il y a des messages importants ou pas, il prend son téléphone, il va voir tout le monde, il dit bonjour à tout le monde. Il boit un café avec eux, et là il peut démarrer. Un bon manager, un bon manager quand il s'en va "bon aller à demain, ciao", le mauvais il s'en va, point. T'en as beaucoup comme ça. J'en ai connu beaucoup comme ça et ils sont jamais légitimes sur leur site. Mais ils sont là, ils font leur job papier et comme ça c'est fait et la facture elle est faite à la fin du mois, tu peux rien leur reprocher sauf qu'ils sont pas aimés de leur équipe et il y a aucune progression. Les gens qui travaillent toi il faut les faire progresser. Moi ça a toujours été mon but.

Moi : En compétence tu veux dire ?

X : Oui, c'est important. De leur apporter... moi j'aime les gens qui, au-dessus de moi en poste, m'apportent des choses. J'essaie de prendre tout ce que je peux. C'est des gens qui vont m'expliquer comment ils travaillent, alors des fois moi je le ferais autrement dans ma tête

alors que je l'ai jamais fait, mais ça me donne une idée, et puis c'est enrichissant. Et puis après, porter des gens, c'est aussi les valoriser, leur dire "vous êtes là et heureusement".

Moi : Et donc pour tes équipes, comme on a dit pour les motiver tu cherches à les impliquer, est-ce que tu cherches à les motiver plutôt de manière collective ou individuelle ?

X : Les deux. Motivation collective, on fait une petite réunion, je discute, je leur dis ce que je pense du travail qu'ils ont fait, et je leur demande "ça demain, est-ce que quelqu'un a une idée pour faire une entrée nouvelle".

Moi : Et ils sont forts de proposition là-dessus ?

X : Des fois oui. Et ils sont contents. Et individuellement je regarde leur parcours, ce qu'ils ont fait et ce qu'ils font au jour le jour, et tu vois, il y en a un qui est cuisinier mais il a pas le titre, ça fait 10 ans qu'il cuisine, qu'on lui promet de valider ses VAE, moi j'ai dit "à partir de septembre on les valide". On va le faire, et pas dans 6 ans, mais je lui ai dit pourquoi. Parce qu'il travaille proprement... c'est pas un super cuisinier, mais il est tellement timide qu'il s'exprime pas, et on l'a toujours mis cuisinier l'après-midi et quand il arrive le matin, tout est prêt donc c'est que de la réchauffe, c'est pas un cuisinier. Donc maintenant je l'ai mis le matin, et à chaque fois je lui dis "exprimez-vous, faites ce que vous voulez, montrez moi ce que vous avez envie, est-ce qu'il y a quelque chose que vous voulez que je vous commande pour pouvoir vous exprimer à travers un plat ?". Ca c'est valoriser la personne, et il a changé, il a progressé, et du coup je lui ai dit "bah voilà, on va valider vos acquis". Les filles au froid c'est pareil, pendant plusieurs matins, pendant 2 mois j'étais avec elles je faisais les entrées. Je leur montrais ce que je savais faire, et en même temps je leur demandais "comment on peut faire ça ?", maintenant j'y vais mais je fais plus, sauf si elles sont en coup de bourre, et je leur fais "je vais passer les commandes, vous voulez quelque chose de spécial qui vous ferait plaisir à travailler ?", elles me regardent, "ah bah on pourrait pas avoir ça ?". Et l'autre jour elles répondaient pas, beh le lendemain elles ont eu des tomates jaunes et des vertes. Et maintenant je leur "faites ce qui vous fait plaisir". Et maintenant elles viennent souvent me dire "vous pourriez nous acheter ça ?". Ca crève pas le budget, et ça permet de les valoriser. Et tous les jours, ce qu'elles mettent en vitrine au self c'est joli, et je leur dis "je suis fière de travailler avec vous".

Moi : Et tu trouves depuis que tu es là la presta s'est améliorer ?

X : Je vais te dire, il y en a 2 on m'avait dit "elles sont nulles, elles sont lentes, et machin et ceci", eh beh elles font du bon boulot. Y en a une, je l'ai faite venir bosser dimanche dernier alors qu'elle était de repos et elle a dit oui. C'est à force de leur dire "on est équipe, mais là je suis vraiment dans la galère" et ceci et cela. Ça va dans les deux sens, quand elles me demandent un truc je le fais, quand je peux pas je leur dis.

Moi : D'accord...

X : Et pour les erreurs de management, j'en ai fait oui. La plus marquante c'est que je me suis totalement trompé sur une fille qui était responsable de boutique que j'ai fait progresser en tant que responsable hôtelière. Donc elle gérât 3 personnes elle est passé à 80 personnes à

gérer, mais avec mon aide, avec une progression de salaire et tout, et j'avais pas vu que c'était quelqu'un de surnois, de faux-cul. Et je me suis trompée dans son attitude et dans ses compétences qu'elle pouvait avoir, parce qu'elle avait été hôtelière avant et je m'étais dit "en la formant ça devrait aller" et puis elle gérait bien sa boutique. Sauf qu'elle voulait le poste pour l'augmentation de salaire et pour le titre, mais pour le reste... donc à chaque fois qu'il y avait une erreur elle me le mettait sur le dos. Je l'ai sous-estimée, et j'ai peut-être été trop rapide cette fois-ci sur ma capacité à juger quelqu'un pour le mettre sur un poste à haute responsabilité. J'ai pas pris assez de temps. Le contexte était très difficile : ce poste était très dur, il y avait énormément de dossiers à gérer, et je gérais dans le lot 4 agents de maîtrise. Sur les 4, il y en avait 1 qui en avait marre donc elle a démissionné pour devenir voyante

[interruption]

X : Oui donc j'avais cette personne là, le responsable de cuisine qui a été rétrogradé en chef de cuisine, l'aide à la responsable hôtelière qui pensait avoir le poste est tombée en dépression parce qu'on lui avait pas donné ce poste là, mais elle était incompétente... tu sais quand tu diriges 80 filles, il faut être autoritaire. Si tu ne l'es pas, ça ne marche pas, surtout que les ASH elles sont terribles entre elles. Et la responsable de la boutique. Donc il fallait être très réactif et très rapidement. Personne n'avait personne à me soumettre, la direction avait dit "elle, elle est pas mal, elle a été ASH avant, je pense que vous devriez la prendre". Moi ça faisait 1 mois et demi que j'avais le poste, je la connaissais pas assez, ma direction a dit "ouais on peut tenter" et en définitif ça a été une catastrophe, là j'ai mal géré l'affaire. Pratiquement, c'est comme si on me l'avait imposée, mais en même temps toutes les données qu'on m'avait données sur cette personne n'étaient pas vraies. C'était erroné et j'ai pas assez gratté comme j'étais dans l'urgence. Le problème c'est ça, quand tu gères que des urgences, comme tu as bien dit, des fois l'urgence tue l'urgence. Si tu veux aller trop vite... c'est pour ça qu'il faut être capable aussi, quand y a trop de dossiers, faut pas avoir peur d'arrêter 5 minutes, de t'asseoir, tu coupes tout, tu vides ton esprit, tu penses à rien. Tu bois un café, tu vas discuter et tu parles plus de ce problème là. Et machinalement tu trouves des solutions.

Moi : Oui parce que quand tu as la tête dans le guidon, tu ne vois pas le mur qui est en face.

X : Et là j'avais la tête dans le guidon, et le mur il y était et je l'ai pas vu. Après j'ai fait d'autres erreurs, bien sûr personne n'est parfait et je fais des erreurs pour essayer d'en tirer... Par contre quand tu fais une erreur, il faut être capable d'analyser l'erreur que tu as faite. J'ai pas toujours réussi, souvent oui mais des fois non, tu comprends pas parce que tu as tout mis devant toi, et là c'est pas toi qui peux trouver l'erreur. Et là, les autres ... moi les critiques je les prends toujours bien, parce qu'une critique ça peut être constructif. Moi je préfère quelqu'un qui me dit "ça va pas" et qui pense le contraire. Moi dans ma fromagerie, je le prends pas mal si un client vient et me dit "le fromage de l'autre jour il était immangeable". parce que quand tu as 200 fromages à vendre, tu ne les goûtes pas tous. Donc tu goûtes 1 fromage par catégorie, mais qui te dit que l'autre que tu coupes, il a la même odeur, texture, couleur... un fromage plus puissant que ce qu'il devrait être, ou trop salé... ou qui pique... des fois le client te le dit du bout des lèvres parce qu'il ose pas, ou du coup c'est un client qui vient tout le temps et pendant 3 mois tu le vois plus, et quand il revient "ça va ? Vous voulez le même fromage ?" et il va te dire "je voulais pas vous le dire, vous vexez, mais il était piquant, trop puissant, j'ai pas pu le manger" et hop, toi réactif, tu prends un fromage dans du papier,

cadeau. D'où l'importance de se remettre en question et d'écouter les autres, et quand on se trompe dans le management, qu'on trouve pas de solution ou qu'on comprend pas pourquoi.. des fois les autres autour peuvent. Et il faut pas avoir peur de demander de l'aide ou un conseil, c'est pas de l'incompétence.

Moi : D'accord, bon je pense qu'on a fait le tour, merci beaucoup pour tout ça.

Entretien n°5 : Monsieur X, Chef de site, le 24/07/2020 (durée : 1h)

Moi : Donc, comme je t'ai dit, mon mémoire porte sur la légitimité des managers, donc je vais te poser quelques questions par rapport à ça, mais d'abord j'aimerais bien que tu m'expliques un peu ton parcours, pas où tu es passé, les études ...

X : Donc moi j'ai commencé la restauration traditionnelle en 96, j'ai fait l'école hôtelière de Mazamet, de 96 à 98 j'ai fait un CAP/BEP, je suis passé en service professionnel à Mazamet. De là je suis parti à Souillac au lycée hôtelier, j'ai fait un an de formation pâtisserie, chocolaterie et confiserie. De là, j'ai eu mon diplôme, je suis parti en Irlande pendant plus de 3 ans travailler dans un 4 étoiles luxe, et de là je suis revenu en France, j'ai travaillé un petit peu en boulangerie pâtisserie en CDD et après j'ai fait un peu de traditionnel et ça fait bientôt 10 ans que je suis dans la cuisine collective. Je suis parti en bas de l'échelle, simple cuisinier, je suis parti en cuisine et... j'ai commencé dans une maison ... où il y a des schizophrènes et tout ça, donc c'était un CDD pour me mettre dans le bain de la collectivité, je suis resté 4 mois, c'était Compass à l'époque. Après j'ai trouvé un CDI chez Recape à la cuisine centrale, 3500 couverts jour, je suis resté 4 ans. J'étais cuisinier, je suis passé second au bout de quelque temps et je suis parti parce que je voulais plus travailler dans la cuisine centrale. De là, je suis parti à la clinique de l'Union, donc médico-social, où on fait 1500 repas par jour, j'étais second de cuisine et au bout de 4 ans j'ai fini chef de cuisine, c'était Sodexo. De là, au bout de 25 ans, Sodexo a perdu le contrat, c'est Compass qui a repris, moi je n'ai pas voulu continuer avec eux, je suis parti. J'ai travaillé chez Api Restauration, cuisine centrale, 14000 repas jour, j'ai fait 2 ans. Chef de production, je gérais 22 personnes. De l'allotissement à la production, toute la chaîne sauf les chauffeurs-livreurs. J'ai fait 2 ans où je faisais 15, 16h par jour, j'en pouvais plus donc je suis parti en intérim parce que je ne voulais plus de responsabilité. Mais bon, je suis parti en intérim, j'ai travaillé beaucoup au centre de formation du TFC, et de là [chef de secteur] qui était chez Sodexo, m'a vu, il a tout de suite voulu que je vienne travailler chez Newrest, ça a été une négociation de 4 mois pour que je vienne, et du coup j'ai signé pour travailler à l'ouverture de Pérignon et le palais Niel. De là je suis resté et au bout de 3 mois on a ouvert Roquemaurel et j'ai géré 3 sites. Je suis resté 1 an là bas et on m'a demandé de revenir sur la DGA TA qui appartient à Newrest, et en fait j'étais très bien à Pérignon, je voulais pas partir et ça a été une négociation encore assez longue et c'était très compliqué, j'étais le 4ème gérant qui venait ici, on était presque en rupture avec le client et il fallait tout rattrapé, et là ça va faire 1 an et quelques mois que je suis là, donc ça se passe plutôt bien.

Moi : D'accord, donc tu as commencé tradi et tu as fini en collectivité. Et du coup le passage s'est par opportunité, par choix ?

X : En fait c'était un choix personnel parce que j'ai arrêté la restauration pendant un petit moment entre le tradi et la collectivité, je suis allé travaillé dans une entreprise familiale en charpente, et il s'avérait que j'ai eu des problèmes de santé énormes au niveau du dos donc j'ai pas pu continuer à travailler avec lui, donc je suis reparti dans ma première branche la restauration, mais je voulais pas repartir dans le traditionnel.

Moi : Pourquoi ?

X : Pour avoir une vie de famille, pour les horaires. Moi j'ai un enfant de 16 ans, une petite fille de 10 ans et la dernière qui a 2 mois donc c'est très... la vie familiale est beaucoup plus facile en sachant que ma femme était artisan à l'époque. Donc on ne se voyait plus.

Moi : D'accord, donc entre le tradi et la collectivité, mise à part les horaires, c'est quoi les grosses différences pour toi ?

X : Ouais il y a des différences, c'est normal puisque dans le traditionnel on fait énormément... 100% de frais, surtout moi comme j'ai fait des grandes maisons, en collectivité il y a un peu moins de frais mais on arrive quand même à donner une autre image de la collectivité qu'il y a 20 ans ou c'était des boîtes de conserves, où c'était du surgelé, on arrive quand même à mettre 60, 70% de frais et on essaye vraiment d'apporter ce qu'on a acquis en traditionnel dans la collectivité, tout en respectant les coûts matière qui sont beaucoup plus bas dans la collectivité puisque les primes ne sont pas les mêmes à la vente.

Moi : D'accord, et tout ça c'est donc au niveau prestation, production et au niveau management est-ce que ...

X : Alors management c'est un peu plus différent, moi j'ai pas réellement été chef dans le traditionnel, j'ai toujours été managé dans le traditionnel, et en collectivité j'ai commencé en bas de l'échelle et j'ai évolué. Donc mon avis personnel, on va dire que c'est moins dur dans la collectivité, on est moins sévère au niveau qualité, enfin on veut de la qualité mais on est moins sévère sur les petits détails, mais c'est pas pareil niveau production. Mais niveau management, c'est pareil, de toute façon il faut être humain, si on n'est pas humain avec les salariés on a du turn over. Moi j'ai un site ici, c'est la même équipe depuis 1 an donc il y a pas de turn over. Si on est humain, si on est à l'écoute, le turn over n'existe pas.

Moi : D'accord, donc pour la resto co, tu as fait Sodexo, Compass, Newrest, Api, et à chaque fois tu es passé de l'un à l'autre parce qu'il y avait des choses qui te plaisaient pas ?

X : Ça me plaisait pas au niveau culinaire, pas au niveau management, c'est au niveau culinaire. Moi j'aime mon métier de cuisinier et de chef gérant, avant tout les clients c'est important pour moi qu'ils mangent bien. Si c'est pour leur donner des choses qui me conviennent pas, je le fais pas et je le dis, c'est mon cœur de métier et c'est la qualité dans l'assiette du client. Après chez Sodexo j'avais une très bonne expérience, c'est juste qu'ils ont perdu le contrat, donc moi je serais peut-être encore eux. Ce que j'ai apporté, ma direction était d'accord avec ce que je faisais, je pouvais ce que je voulais. Avec Compass c'était mort, vraiment...

Moi : Parce que Compass ils vous font travailler avec des produits...

X : Préétablis déjà. En fait les pâtes c'est surgelé, on ne cuit même plus les pâtes, le riz c'est du surgelé cuit, enfin c'est produits préétablis donc t'as plus le cœur de métier de la cuisine.

Moi : D'accord, parce que la mercuriale est comme ça et vous n'avez pas moyen de vous fournir en produits...

X : Si on peut mais ils veulent travailler avec des produits comme ça.

Moi : Ah donc c'est vraiment une directive qu'ils vous donnent...

X : Voilà. Donc moi ça me convenait pas. Et donc Api c'est parce que je fais trop d'heures, et à la fin je me suis un peu accroché avec le directeur parce que j'ai connu une TIAC, donc sur 14000 repas imagine le protocole et les dégâts... et il s'avérait que je n'étais pas là parce que j'étais en réunion avec la direction les 2 jours avant, et ils m'ont rejeté la faute dessus parce que j'avais pas bien manager l'équipe.

Moi : Et au final vous avez trouvé la cause de la TIAC ?

X : Oui, mauvais refroidissement d'un hachi parmentier, voilà. Et du coup ils m'ont pris sur moi, ils ont voulu trouvé un bouc émissaire, sachant que j'avais travaillé énormément puisque au bout de 2 ans j'ai fait 160h supplémentaires non payées, donc voilà j'ai donné beaucoup pour la société, j'allais chercher des fournisseurs directement en circuit court, je démarchais les fruits et légumes, la viande, tout le monde pour avoir des prix abordables, surtout pour 14000 repas par jour, sachant qu'il faut pas dépasser 1,10€ par repas. Entrée, plat, dessert et un fromage. Donc moi j'ai marchandé, j'allais voir les fournisseurs, je trouvais des producteurs de fruits, de pomme en direct, où on pouvait acheter à des prix imbattables parce qu'il vendait plus cher à nous que qu'à leur fournisseur, mais on le touchait moins cher que ce que le fournisseur nous le vendait. J'avais des intermédiaires en moins donc on avait des prix... imbattables.

Moi : Et donc c'est eux qui t'ont demandé d'aller démarcher ?

X : C'est moi de mon plein gré, donc voilà j'ai voulu. Sur l'exemple de la pomme, nous on touchait la pomme parce qu'on faisait la compote maison, on passait à peu près 6 tonnes de pomme, le kilo on le touchait 85 centimes, et directement au producteur on la touchait 42 centimes. Donc en fait t'as plus d'intermédiaire, et sur la masse, à l'année, je leur avais fait économiser 52000€, donc c'est des grosses sommes mais pour moi c'est important, on est des centimiers en fait.

Moi : D'accord... et donc à part chez Compass où ils t'ont demandé de travailler des produits qui ne te convenaient pas, est-ce que dans les SRC, tu as toujours été en accord avec les directives qu'on te donnait ?

X : Oui oui, parce que en général, comme je dis, y a pas de mauvaises sociétés, il y a que des mauvais managers, et j'en ai connus. Y a pas de mauvaises sociétés, toutes les sociétés sont biens, c'est juste comment on manage son équipe, c'est tout. Il y a pas de mauvaises sociétés. Après je suis très bien chez Newrest, parce que j'étais chef de prod, j'étais pas chef gérant avant, c'est 2 domaines différents. Moi Newrest ils m'ont laissé ma chance comme Chef gérant, après c'est eux qui sont venus me chercher mais ils connaissaient mon travail de management et tout ça. Parce que j'ai eu des formations de management quand j'étais chez Sodexo, parce qu'à la fin je manageais une vingtaine de personnes. Ça a pas été facile au début, parce qu'au début je commençais simple cuisinier, puis second puis chef, dans la même équipe donc ça a été très très compliqué puisqu'on monte devant ses collègues donc il y en qui le comprennent très bien, et d'autres qui ne le comprennent pas.

Moi : Et comment tu l'as géré ?

X : Je l'ai géré plutôt bien, je l'ai expliqué à l'équipe et comme moi j'accompagne beaucoup l'équipe, donc je ne laisse pas en souffrance une équipe, ça c'est très bien passé.

Moi : D'accord, donc t'as pas eu de réticences, de jaloux ?

X : Non parce que je restais égal à moi-même, un salarié à part entière, et voilà je n'ai jamais pris la grosse tête parce que je sais d'où je viens et j'oublie pas d'où je viens. J'ai commencé à éplucher les légumes en étant simple commis, je me rappelle que j'ai épluché les légumes et tout ça et que j'ai fait la plonge, donc pour moi de la plonge jusqu'au chef de cuisine, c'est le même poste, les mêmes responsabilités, ils sont égaux. Tout est important.

Moi : D'accord, donc t'as jamais eu de problèmes quand tu donnais des directives, des gens qui contestaient ton autorité ?

X : Ah si si, il y a toujours des personnes qui essayent de faire comme ils veulent. ici, quand je suis arrivé, c'était la folie, c'était le personnel à fleur de peau, ils étaient énervés, ils voulaient plus travailler parce que l'organisation était pas bonne. Ils étaient tout le temps à fond, ils n'arrivaient pas à prendre de pause, ils n'arrivaient pas à travailler parce que les chefs qui étaient là avant ne les accompagnaient pas. Je dis pas les premiers parce que je sais pas mais j'ai entendu parler des deux autres qui étaient avant moi ou c'était compliqué parce qu'ils ne les accompagnaient pas. Ils n'étaient pas avec eux, ils n'expliquaient pas les menus avec eux, etc. Moi je travaille beaucoup les menus avec mes cuisiniers ou mes EDR. Je leur demande leur avis, je les fais participer au menu, "est-ce que ça vous plaît ? est-ce que ça tu sais le faire ?" et s'ils savent pas faire "ok je viendrais avec toi, je te montrerais" voilà, et c'est le but d'un chef gérant, c'est d'accompagner son équipe.

Moi : Parce que les chefs gérants d'avant, c'était ceux qui restaient au bureau ?

X : Qui restaient au bureau ou qui étaient dépassés par les événements parce que ici quand même on a beaucoup de prestations annexes, des repas, buffets... là c'est calme par rapport au COVID mais l'année dernière, du mois d'avril jusqu'au mois de décembre 2019, on a fait des chiffres... on les a explosés, on n'arrêtait pas. Mais ça si on sait pas s'organiser, on met en souffrance l'équipe. Si j'ai un petit groupe de 30, 40 personnes, je vais pas dire à l'équipe de faire la production plus la prestation. Je vais m'y mettre ou je prendrais un intérimaire pour donner un coup de main, et je prévois de faire toujours en amont, parce que tu sais pas si le lendemain il va pas te manquer quelqu'un, donc tout est préparé, sauf des petits détails à finir le matin mais je veux dire, tout est préparé la veille. Je sais pas, un matin un accident de voiture, un cuisinier malade, on sait pas donc il faut toujours prévoir. J'aime pas faire le matin au matin. Pareil, les livraisons je les fais toujours arriver 2, 3 jours avant. Voilà, tu commandes pas du poisson pour le lendemain, tu sais pas à quelle heure il va arriver, ce qui était le cas des autres gérants avant moi, ils faisaient arriver au jour le jour. Donc à 8h30, à la cuisine bah ils sont toujours rien pour travailler, donc tu galopes, tu stresses. Donc il faut toujours un peu de stock. On nous dit de ne pas en avoir mais moi je le vois pas comme ça. Il faut toujours avoir

2 voir 3 menus de réserve au congélateur pour pouvoir faire à manger, on sait pas ce qui peut arriver.

Moi : Et donc ton arrivée dans l'équipe...

X : Ici ? très compliquée, parce qu'ils étaient dépassés, à fleur de peau, très énervés puisque moi je suis arrivé, j'ai fait la passation pendant 2 jours où le gérant était négatif, il s'en allait donc il avait démissionné, donc il voulait partir, toujours négatif "ça va pas, lui ça va pas". Mais sans les guider. Donc moi quand j'ai repris, j'ai continué à travailler avec eux pendant 1 semaine, j'ai bien regardé leur fonctionnement... moi je suis en prod avec eux tous les matins, je vois pas le truc... et donc j'ai vu ce qui n'allait pas, j'ai dit "ça on l'enlève, ça aussi", j'ai changé quasiment 80% de l'organisation. Ils se sont dit "mais c'est pas possible, il faut faire comme ça" et j'ai dit "non on va faire comme ça, et je vais vous prouver que ça fonctionne bien et que vous allez pouvoir travailler sereinement". Et au bout de 15 jours, ils sont venus pour dire qu'ils étaient contents, qu'ils faisaient plus d'heures, ils partaient à l'heure, ils faisaient leur pause repas, voilà tout le monde était ravi et avec le sourire et c'est important. Un salarié qui a le sourire c'est un salarié qui est productif.

Moi : Et du coup quand tu es arrivé ils t'écoutaient même s'ils avaient des doutes sur ce que tu voulais mettre en place ?

X : Ils m'ont écouté parce que la première semaine où je suis arrivé, il y avait une prestation de 80 personnes. Un buffet, je leur ai dit "faites votre production et je m'occupe du buffet". Ils ont vu le buffet que j'ai sorti avec 1 journée, en faisant tout moi même, tout maison, ils sont restés bouche bées, et donc je leur ai prouvé que tout était faisable, que tout était gérable et ils se sont rendus compte que tout est faisable et que comme j'ai su le faire tout seul, que d'habitude ils viennent aider, ils ont vu ça différemment, ils en ont parlé, je les entendais "ah il a fait tout seul, d'habitude c'est le feu pendant le service, alors que là tout est géré, dans le timing" et du coup ils m'ont écouté donc c'est par le savoir faire. Après je fais des erreurs, comme tout le monde, personne n'est parfait et on fait des erreurs, mais de nos erreurs il faut savoir grandir. Des erreurs d'organisation, dire qu'on fait ça comme ça et on s'aperçoit que ça ne fonctionne pas, et il faut savoir pourquoi. Est-ce que c'est la personne, est-ce que c'est l'organisation, est-ce que c'est le menu qui va pas, s'il y a trop de produits frais à faire, c'est... faut savoir se remettre en question tous les jours, de se dire "est-ce que j'ai bien fait".

Moi : Et justement ça te fait pas trop douter de toi ?

X : Non, moi j'aime les challenges. Moi mon but plus tard, c'est d'être formateur pour gérant, pour manager les équipes comme moi je manage, pour que les gens soient bien. Parce que j'entends parler, on parle avec mes collègues qui sont chefs gérants, j'entends dire "ouais ça ça va pas, ça non plus", mais des fois j'ai envie de leur dire "est-ce que vous les accompagner ? comment ?". Voilà et aussi pour les cuisiniers, chef cuisinier, leur montrer les techniques de basse température, les cuissons... Moi j'ai des notions de basse température parce que je suis arrivé de grosse production donc des basses températures, les cuissons pour éviter d'abîmer les produits je les connais. Y a pas toujours le matériel pour mais tu peux quand même. Nous on fait confire nos filets mignons nous-même, on fait les canettes confites maison, dans quelle collectivité on confie du canard ? On achète des boîtes... mais c'est faisable. Au début on m'a

dit que ça ne l'était pas, je leur ai montré des techniques où on peut le faire. Après c'est vrai que certains matériels, certaines cuisines où c'est un peu petit, on n'a pas le matériel adapté, mais il faut se poser la question "est-ce qu'on veut essayer de gagner de l'argent et le faire nous-même et investir sur du matériel pour pouvoir économiser de l'argent", c'est la politique de la société, je pense qu'ils veulent économiser donc des fois de l'investissement ça permet aussi à long terme de gagner de l'argent. C'est des coûts qui se calculent.

Moi : Et du coup pour parler vraiment de la légitimité en tant que manager, donc il y a ton savoir-faire évidemment, mais est-ce que tu penses qu'il y a d'autres choses qui font que tu es légitime à leurs yeux ?

X : Bah je reste humain en fait. Je reste... je suis manager mais je suis un salarié de la société comme eux, et certes, mais je me mets à leur niveau. Mais ils m'écoutent quand même, des fois je peux être très tendre, mais des fois je le suis pas, je sais aussi taper du poing et dire que ça ça va pas.

Moi : Et dans quel cas tu tapes du poing ?

X : Quand les protocoles d'hygiène ne sont pas respectés, et que la qualité du produit n'est pas convenable.

Moi : Et donc là tu fais quoi ? Tu les prends par groupe, 1 par 1 ?

X : Je les prends 1 par 1, et si je vois qu'il y a trop de conflits entre eux, des fois ça arrive et là je prends l'équipe. En général on fait, une fois tous les deux mois, une réunion d'équipe qui dure ¼ d'heure, 20 minutes, pas besoin de faire plus parce qu'au bout d'un moment on n'écoute plus, ça sert à rien, et on fait un tour de table pour savoir ce qu'il va et ce qui ne va pas. J'adore faire des tours de table parce que je dis "bon bah qu'est ce qui ne te va pas aujourd'hui ?" et en fait ça permet que je note et d'améliorer la vie au travail.

Moi : Et donc ça te fait remonter les problématiques, et donc tu as quoi comme grosse problématique par exemple ?

X : Alors là en ce moment j'en ai pas, mais à un moment j'avais un cuisinier, bon qui est parti parce qu'il était pas là pour longtemps, et il avait des problèmes familiaux et il en pâtissait sur le personnel, il était pas agréable et tout ça et en fait, j'ai parlé avec l'équipe mais sans lui, j'ai voulu le mettre à part parce qu'il partait, et je leur ai dit qu'il s'en allait il qu'il fallait pas faire attention à ce qu'il disait, il était un petit peu agressif, comme je savais qu'il partait j'ai pas ... J'ai soulevé le problème avec l'équipe qui allait rester, mais avec la personne qui allait partir j'ai pas... Après quand il est parti je lui ai dit "tu sais ton caractère, il va falloir que tu mettes de l'eau dans ton vin, tu ne peux pas continuer à parler comme ça aux collègues, tu es...". Lui c'était un second comme [second de cuisine], et il avait des problèmes familiaux, divorce, bon c'était un peu compliqué du coup... donc j'ai expliqué à l'équipe que c'était compliqué, qu'il fallait pas retenir des fois, et il fallait savoir passer au-dessus. Il est resté 1 an, il est arrivé juste un peu avant moi, et il est parti juste avant le confinement. Et c'était les deux derniers mois, il savait qu'il partait et c'était horrible. Il voulait travailler plus près de chez lui avec un salaire plus élevé, donc voilà chacun voit...

Moi : D'accord, et t'as pas eu d'autres gros soucis ? Des conflits entre les personnes, ...

X : A un moment, par rapport aux températures qui étaient pas remplies, au nettoyage et tout ça, donc on a fait des tours de table, on a dit "ça c'est à toi de le faire, ça à moi à le faire" j'ai dit "non c'est pas à l'un ou à l'autre à le faire, on est une équipe, on le fait ensemble. Celui qui a le temps va aider l'autre qui n'a pas le temps, on vient me voir, on me dit qu'on a pas le temps de nettoyer ça, comment on peut faire", on trouve une solution ensemble. Le lendemain on raccourcit un peu la prestation, le vendredi comme il y a moins de monde on organise différemment. C'est pas fait aujourd'hui, ok c'est pas très grave... enfin c'est grave mais on va trouver une solution pour y remédier le lendemain pour pouvoir le faire.

Moi : D'accord, et donc t'as vraiment instauré un esprit d'équipe ?

X : Esprit d'équipe, voilà, entre-aide. C'est important, si on ne s'aide pas, on ne peut pas rester travailler avec moi.

Moi : Donc par exemple si t'en as un qui galère, les autres vont aller l'aider de suite ?

X : Oui voilà, nous... un exemple le cuisinier hier il était au chaud, il nettoie sa cuisine, il restait encore les assiettes anglaises à faire, on voyait [EDR] qui avait pas fini, bah on s'est tous mis avec ensemble pour l'aider, ça a pris 5 minutes. On est une équipe, et on est allé en pause ensemble.

Moi : Et les pauses c'est vraiment hyper important ?

X : Bah moi je veux que tout le monde prenne une pause en même temps. Que moi j'aie pas en pause, de temps en temps quand l'équipe y est ça me dérange pas trop, j'essaye d'être avec eux au maximum, mais au moins qu'eux y aille. S'il y a du boulot encore, moi j'irais finir, c'est pour ça que j'ai la légitimité, je les laisse aller en pause et moi je prends le surplus s'il y en a, je fais tampon. C'est pour ça que ça se passe bien, je dis pas trop de confort parce que si on leur donne trop... Au tout début je leur avais donné trop et ils en prenaient beaucoup.

Moi : C'est-à-dire ?

X : En fait je les aidais beaucoup, et certains levaient le pied. Donc je leur ai dit "je suis là pour vous aider, mais pas pour faire à votre place", donc j'ai dû leur faire comprendre que j'étais là pour les aider, qu'ils avaient un salaire tous les mois et qu'ils étaient payés à travailler et pas à aller prendre des pauses.

Moi : D'accord, parce que tu as eu des abus de pauses ?

X : Oui voilà, pas toutes les ½ heure, mais des pauses un peu à la rallonge donc j'ai tapé un peu du poing, gentilement. Ils ont tous bien compris, ils ont dit "oui c'est normal, on a droit à une heure de pause, on fait 1h. Moi j'ai dit "je m'en fiche comment vous faites vos pauses, tant que vous les prenez ensemble, je m'en fiche que y en ai un vous prenez 4 pause d'un quart d'heure, je m'en fiche, mais il faut que le travail soit fait et correctement.

Moi : Ouais, et donc tes prises de décision tu les fais comment ? Par exemple sur les menus, sur le CP, des trucs comme ça.

X : Bah je réfléchis, je fais pas à la légère. Pour les congés je réfléchis et j'en réfère à mon chef de secteur, toujours. Moi j'impose les CP pour la semaines du 15 août où c'est fermé, je leur demande gentiment, et ça se passe bien, de prendre 15 jours minimum en été parce qu'il y a toujours moins de production. Ils le comprennent, ils l'entendent, je suis correcte avec eux, ils sont corrects avec moi.

Moi : Et tout au long de l'année, t'as déjà eu le cas de 2 personnes qui veulent poser la même semaine mais c'est pas possible ?

X : Pour le moment, je leur ai déjà fait comprendre qu'on pouvait pas prendre les congés en même temps, donc ils ont compris, donc ils communiquent beaucoup ensemble. Moi je leur ai dit "vous pouvez poser quand vous voulez, sachez que vous avez droit à 5 semaines, par contre mettez vous en accord pour les congés ensemble. Si vous vous mettez pas d'accord je trancherais". Par rapport à ceux qui ont des enfants, donc en scolaire, s'il y en a qui ont des enfants, d'abord à eux ce qui est légitime.

Moi : Et entre deux personnes qui n'ont pas d'enfant ?

X : Je reçois les deux, je leur demande si c'est possible qu'un décale ses vacances, ils en discutent tous les deux avec moi, et en général ça se passe plutôt bien, on va toujours trouver un terrain d'entente. Il faut toujours prendre les 2 personnes et trouver une entente. Si on en trouve pas, je vais trancher, je vais dire que je refuse mais le but c'est de trouver un compromis, j'aime pas faire trancher mais s'il faut je le fais, c'est comme envoyer un avertissement, ça ne me dérange aucunement de le faire, je l'ai déjà fait. Je peux très dur aussi, il faut savoir être correct mais il faut aussi que les gens suivent la bonne marche.

Moi : Mais du coup toi tu es vachement proche de ton équipe, alors ils savent que tu es le chef mais est-ce que...

X : Ah j'ai pas de mal à leur dire non, j'ai pas ... je peux être très bien mais moi, c'est pas eux qui me payent mon loyer ou mon crédit, si moi je me fais taper les doigts par ma direction parce que j'ai pas bien travaillé, euh... je peux perdre mon emploi. Il faut savoir penser à soi et se protéger. Je peux être très proche et directif, je sais faire la part des choses. Après il y a des personnes avec qui on va tourner les choses différemment selon le caractère des gens. Il faut s'adapter, il faut être caméléon, sinon on peut pas driver une équipe.

Moi : Est-ce que tu peux me dire si tu as des caractères types ?

X : Ah oui oui, j'ai [cuisinier] qui est très bon cuisinier, où il a un caractère un peu bourru, il fait que râler et tout ça, et avec lui je suis déjà rentré dedans verbalement, un peu tendu parce qu'il écoutait pas les directives pour la production, ou même par rapport aux pauses parce qu'il les prenait pas en même temps, il disait "oui, c'est l'heure de la pause" parce qu'il aime bien que ce soit bien cadré, 9h, 11h45 mais je lui ai expliqué qu'il fallait les prendre ensemble

donc j'ai été un peu franc et dur parce qu'il écoutait pas, mais lui il faut essayer de le détendre et de le faire rire. Et le fait de l'accompagner, hop. C'est toujours pareil, l'accompagnement. Ils aiment ça, et du coup il se détend et c'est fini. Après j'ai [EDR], ça sert à rien de lui rentrer dedans, au contraire elle va se buter. Donc il faut lui parler, lui dire gentiment, elle écoute et elle fait. Mais sans s'énerver et elle va être attentive. Pour [EDR] il faut être plus dans le fer, c'est une tête en l'air, elle oublie toujours toujours... Il faut répéter, répéter les mêmes choses. Et j'ai [EDR] qui est derrière, elle est très attentive, elle veut toujours bien faire, toujours. J'ai 4 caractères différents et je m'adapte.

Moi : Et comment tu as identifié ça ? Tu as fait des tests au début, tu as tâté le terrain ?

X : Ah bah on connaît les gens avec le temps, au début j'ai vu, j'ai écouté, on m'a dit "[cuisinier] il est bourru, on n'arrive pas à le gérer", personne n'arrivait à le gérer. Moi je le gère très bien, j'ai trouvé le petit truc qui faut que... Il faut être attentif aux salariés, et après on peut voir quand il y a des gens qui sont pas très très biens, on voit, on les visionne, on voit leur attitude, qu'ils sont tête en l'air, ils travaillent mais ils sont pensifs et là on essaye d'aller crever l'abcès. D'aller travailler avec eux et d'essayer de comprendre, et s'ils veulent pas parler de leur changer les idées, penser au travail plutôt que de penser à leur vie personnelle.

Moi : Et pour la motivation de tes employés ?

X : Alors la motivation, c'est compliqué en fait parce qu'ici on n'a pas d'augmentation, on sait très bien qu'on peut pas, quand ils font des heures sup, c'est très rare qu'ils les payent. Moi ce que je fais, c'est que quand on a des ponts, en fait je leur fais récupérer. Je leur dis "ce jour là...", c'est du pipeau, c'est du management pipeau, je leur dis "bon là c'est le pont, t'as ta journée payée" et en fait c'est les heures sup, et ça marche très bien. [rires]. C'est parce que c'est mon côté un peu jovial où je tourne un peu les choses ... voilà. Et après je les valorise, je leur dis que c'est bien... il faut les valoriser.

Moi : Et tu vas les voir un par un ?

X : Non je leur dis "eh l'équipe c'est super ce que vous avez fait", pour moi c'est une équipe.

Moi : Ok, et tu leur fixes des petits objectifs ou pas ?

X : Je ne leur fixe pas d'objectifs, mais déjà qu'ils travaillent correctement. Parce que j'ai pas une équipe... voilà, des objectifs de quoi.

Moi : Pas des objectifs financiers, mais des objectifs de production, d'amélioration...

X : Après nous on aime bien faire les animations. Ici on aime bien, Halloween, Brésil, nous on aime bien et c'est des petits objectifs de se dire "on va faire plaisir au client". Et si le client sort avec le sourire, c'est gagné.

Moi : Donc t'as pas forcément d'objectif individuel ?

X : Non, mais j'aimerais que [cuisinier] évolue mais le problème, c'est qu'il a un potentiel énorme mais son caractère fait qu'il pourra pas évoluer parce qu'il aura du mal à manager, à contrôler ses émotions. Ça fait 14 ans qu'il est sur le site, donc il connaît très bien, il a pas pu évoluer avec d'autres sociétés et moi j'en ai parlé avec mes supérieurs, et il faut le mettre sur une petite structure avec 2 personnes, 90 couverts avec des personnes...

Moi : Donc son objectif c'est d'apprendre à gérer ses émotions.

X : Ouais, il les gère de mieux mais le vice à tendance à repartir... je suis tout le temps en train d'essayer de le recadrer, assez souvent.

Moi : C'est-à-dire dès qu'il commence à s'énerver tu vas essayer de le voir, tu le prends à part...

X : Voilà, c'est très compliqué. C'est un très bon second de cuisine, quand je suis pas là, il drive l'équipe super bien... mais je pense qu'avec l'âge il a du mal à changer mais comme je dis, il y a pas d'âge pour changer, il a encore le temps et moi j'aimerais qu'il prenne un petit site à manager et le faire évoluer au moins comme chef de cuisine et pas comme second. Chef de production... parce qu'en cuisine il gère très bien, c'est ses émotions. Si ça va pas comme il veut, ça l'énerve parce qu'il aime ce qu'il fait, il aime son métier et il comprend pas que les gens suivent pas les directives correctement. Mais à côté de ça, c'est un très bon cuisinier, moi j'ai pas honte de dire qu'il est meilleur que moi. Au contraire, je suis content d'avoir de très très bons cuisiniers pour me décharger. Enfin voilà, je vais pas faire comme Sodexo a fait avec moi, où ils ont pas voulu que je bouge de la clinique de l'Union pendant plus de 4' ans parce que j'étais bien pour la structure et ils avaient du mal à trouver quelqu'un pour me remplacer, et donc ils ont bloqué on évolution.

Moi : D'accord, et tes relations avec tes supérieurs en général ? Tes chefs de secteur..

X : Alors moi ça se passe très très bien, après le mien m'a beaucoup managé sur Excel parce que j'étais très mauvais en informatique, tout ce que je touchais je l'abîmais. Donc voilà, il m'a formé. Donc avec mon chef de secteur très bien et mon chef de région aussi, malgré qu'au tout début il ne croyait pas en moi parce que je suis un peu atypique, j'ai la barbe, je suis décoiffé, je suis un peu cool et on croirait que je suis un peu laxiste au premier abord, et du coup quand j'ai fait l'ouverture de Pérignon, c'est deux sites compliqués et l'ouverture c'est un vendredi, en sachant qu'il y a énormément de barquettes et tout ça du coup j'ai pas pu... Il fallait tout produire pour le week-end, livré Niel, Roquemaurel et que je fasse le service à Pérignon donc ça a été compliqué et je n'ai pas pu tout voir le premier jour. J'avais juste un chef gérant tournant, et ça a été compliqué, on ne connaît ni le site, ni les attentes du client, j'étais arrivé la veille dans la société, je connaissais pas le fonctionnement, et ils ne font plus l'erreur. Maintenant les gérants, ils sont là 1 semaine, 15 jours avant, ils sont formés. Et donc il commence à me dire "t'es pas rasé, t'as pas vu ça, ça" et moi j'ai été rentre-dedans parce que c'est eux qui sont venus me chercher, j'ai dit "j'ai pas vu ça mais j'ai que 2 bras et deux jambes. Je ne suis pas rasé, mais quand j'ai eu l'entretien, vous l'avez vu donc vous savez à quoi je ressemble vous m'avez pris comme je suis, si ça ne vous convient pas je m'arrête là. Il a pas répondu, il a vu avec [Chef de secteur] où il a dit qu'il me sentait pas. Et au bout de 15 jours, 3 semaines, il s'est rendu compte que ce que je sortais en qualité et au bout de 3 semaines les chiffres étaient plus qu'excellents, il a revu ses notes puisque maintenant il ne

voit ... pas que par moi mais dès qu'il a un souci il me dit "est-ce que tu peux...", donc voilà il m'appelle quand il y a besoin. Je m'implique beaucoup, parce que j'ai un but personnel, prendre pleins d'infos, pour pouvoir évoluer. Mais moi je veux pas un poste de chef de secteur, je leur laisse leur travail... C'est très compliqué, il faut avoir la tête sur les épaules et des nerfs d'acier. Je dis pas que voilà, mais moi personnellement je ne me sens pas capable et j'ai pas envie. Donc j'aime bien les challenges mais pas celui-là. Je veux du terrain, être à l'écoute des gens, les former, c'est pas du social mais presque. Plutôt formateur, les aider, mes collègues... Les gérants parce que moi je viens du terrain, on a beaucoup de formateurs ou c'est pas le cas, et il faut pas oublié que les bons formateurs c'est ceux qui viennent d'en bas, qui ont fait la plongée et qui ont tout fait.

Moi : Et donc pour les chefs de secteurs, de ton point de vue, est-ce que pour toi ils sont légitimes ?

X : Moi je connais que le mien, ça se passe très très bien parce qu'il a su m'aider et m'accompagner et qu'il est légitime. Quand j'ai des problèmes, par exemple hier je lui ai dit "je comprends pas on m'a envoyé ça et ça" par rapport au nouveau logiciel, il est venu, il m'a expliqué, on a regardé ensemble... Et après j'aime bien me débrouiller seul donc je l'embête très peu. Après je veux pas faire n'importe quoi donc il sait que je l'embête pas... Après il me fait confiance mais il vient vérifier et il me dit quand ça va pas et j'essaie de trouver une solution, si je trouve pas j'ai pas honte de lui demander.

Moi : Donc toi ce que tu attends c'est qu'il t'aide sur ces trucs là, pas forcément qu'il soit opérationnel ou autre ?

X : Ah non, au niveau production, au niveau prestation client, pour moi ça roule. C'est surtout à tout ce qui est administratif. Après ça me dérangerait de savoir qu'il est pas cuisinant, parce qu'il connaîtrait pas le cœur de métier. Je demande pas qu'il sache tout faire, mais la base, si jamais un jour on a un problème. C'est pour me rassurer, pour me dire "au moins ils savent faire, ils savent de quoi on parle". Moi j'aime bien dire "montre moi", mon équipe me demande ça, il faut que je sache le faire. Bon après c'est pas mon attente, on est chef gérant donc on doit savoir le faire. Après je veux pas qu'on me demande l'impossible, sinon je suis capable de dire "ce n'est pas faisable".

Moi : Ca t'es déjà arrivé avec Newrest ?

X : Oui sur des prestations, on m'a dit de faire ça mais avec l'équipe c'était pas possible. Il faut aussi que le client entende nos problématiques... Mais bon le site a pris 100 couverts par jour depuis que je suis là donc c'est que ça va.

Moi : D'accord.. bon pour terminer est-ce que tu peux me dire en 3 ou 4 points les clés de manager ?

X : Alors, les clés, c'est accompagner/soutenir, écouter, et être persévérant et patient. Et si tu as les 3 points très importants.

Moi : Ok, bon bah merci beaucoup en tout cas, pour ton temps.

Table des figures

Figure A : Modes de production et de liaisons des repas en restauration collective	15
Figure B : Répartition des secteurs d'activité de la restauration collective.....	16
Figure C : Pyramide des besoins selon Abraham Maslow.....	21
Figure D : Schéma de simplification d'une entreprise appliqué à une SRC.....	25
Figure E : Schéma explicatif de l'hypothèse 1	48
Figure F : Répartition du chiffre d'affaires total par division pour l'exercice 2017/2018	57
Figure G : Détail du chiffre d'affaires par secteurs d'activité pour l'année 2018.....	58
Figure H : Évolution du chiffre d'affaires	59
Figure I : Certification QHSE au niveau du groupe	62

Table des tableaux

Tableau 1: Avantages et inconvénients des différents modes de gestion d'un restaurant de collectivité.....	13
Tableau 2 : Conséquences des avantages ajoutés aux ouvrières de la Western Electric Company	20
Tableau 3 : La théorie X et Y de Mac Gregor.....	22
Tableau 4 : Les différentes sources de pouvoir selon l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977).....	29
Tableau 5 : Exemple d'application de l'analyse stratégique en SRC.....	30
Tableau 6 : Récapitulatif du nombre de couverts et d'employés sur les sites Tisséo	68
Tableau 7 : Guide d'entretien de l'étude qualitative	71
Tableau 8 : Exemple de grille d'observation	73
Tableau 9 : Récapitulatif des profils des personnes questionnées.....	78
Tableau 10 : Grille d'observation site n°1.....	102
Tableau 11 : Grille d'observation site n°2.....	103
Tableau 12 : Grille d'observation site n°3.....	104
Tableau 13 : Grille d'observation site n°4.....	105
Tableau 14 : Grille d'observation site n°5.....	106

Table des matières

Introduction générale.....	8
Partie 1 : Recontextualisation et Hypothèses de recherche.....	10
Chapitre 1 : Le contexte et le cadrage théorique.....	11
1.4. La restauration collective.....	11
1.4.1. La présentation générale de la restauration collective.....	11
1.4.1.1. Les enjeux.....	11
1.4.1.2. Les modes de gestion et de production.....	12
1.4.2. La segmentation du marché.....	15
1.4.2.1. Selon le secteur d'activité.....	15
1.4.2.2. Entre les sociétés de restauration.....	17
1.5. Les managers dans les organisations.....	18
1.5.1. Les organisations et la culture d'entreprise.....	18
1.5.1.1. Les typologies d'organisation au cours du temps..	18
1.5.1.1.1. Le Taylorisme et l'OST.....	18
1.5.1.1.2. L'école des relations humaines.....	20
1.5.1.1.3. La bureaucratie selon Max Weber.....	23
1.5.1.2. La culture d'entreprise	23
1.5.2. Les problématiques des managers.....	24
1.5.2.1. Tirillés entre « le haut » et « le bas ».....	25
1.5.2.2. La crise de l'autorité.....	26
1.6. La légitimité d'autorité.....	27
1.6.1. La définition de la légitimité.....	27
1.6.2. L'analyse des stratégies de la construction de la légitimité.....	28
1.6.3. Le rôle de la socialisation professionnelle dans la légitimité....	30
Chapitre 2 : L'étude exploratoire du mémoire de Master 1.....	33
5.1. La problématisation	33
5.2. Démarche et méthodologie exploratoires.....	33
5.3. Les résultats et l'analyse des entretiens.....	36
5.3.1. Entretien n°1 (Annexe C).....	36
5.3.1.1. Les changements de poste fréquents : pourquoi ?..	36
5.3.1.2. La restauration commerciale vs collective.....	37
5.3.1.3. Les raisons de sa légitimité selon lui.....	38
5.3.2. Entretien n°2 (Annexe D).....	39
5.3.2.1. La gestion de la résistance au changement.....	40
5.3.2.2. L'intégration dans l'équipe et la légitimation.....	42
5.3.2.3. La « culture d'entreprise » dans le public.....	43
5.3.3. Les points importants à retenir.....	46
Chapitre 3 : Les hypothèses retenues.....	48
6.1. La culture d'entreprise peut impacter positivement et/ou négativement la légitimité des managers.....	48
6.2. L'expérience et la socialisation professionnelle sont des éléments primordiaux dans la légitimation des managers.....	49
6.3. Un manager qui serait légitime saurait donner du sens au travail de ses collaborateurs en les motivant individuellement et en se montrant rationnel dans ses décisions.....	49

Conclusion intermédiaire.....	51
Partie 2 : Structure d'accueil et terrain de recherche.....	53
Chapitre 1 : Présentation de Newrest Restauration.....	54
1.5. Historique	54
1.6. Présentation du groupe.....	55
1.6.1. Implantation en France.....	56
1.6.2. Implantation à Toulouse.....	56
1.7. Newrest en Chiffres.....	57
1.8. Axes de développement de l'entreprise.....	59
1.8.1. Dans le domaine du digital et des nouvelles technologies.....	59
1.8.2. Dans le matériel.....	61
1.8.3. Dans le développement durable et l'humain.....	61
1.8.4. Dans son image.....	62
1.8.5. Dans le domaine de l'hygiène.....	62
Chapitre 2 : Description du terrain de recherche.....	63
4.1. Présentation du stage et des missions.....	63
4.1.1. Les ouvertures et réouvertures des sites.....	63
4.1.2. Gestion administrative et financières avec les CDS.....	64
4.1.3. La formation et l'accompagnement des chefs gérants.....	64
4.2. Les méthodes de recherches retenues.....	65
4.2.1. Les entretiens individuels.....	65
4.2.2. L'observation.....	66
4.3. Les sites d'accueil Newrest.....	66
4.3.1. Le Creps de Toulouse.....	66
4.3.2. Tisséo Mesplé et Tisséo Langlade.....	67
4.3.3. Clinique Médipôle.....	68
4.3.4. DGA TA Balma.....	68
Chapitre 3 : Construction des outils de recherche.....	70
6.1. La grille d'entretien.....	70
6.2. La grille d'observation.....	72
Conclusion intermédiaire.....	75
Partie 3 : Résultats et analyse du terrain de recherche.....	76
Chapitre 1 : Les entretiens individuels et l'observation.....	77
1.3. Analyse des entretiens.....	79
1.3.1. Entretien n°1 (Annexe E).....	79
1.3.1.1. L'expérience professionnelles est primordiale.....	79
1.3.1.2. Comment fédérer une équipe.....	80
1.3.1.3. Le « juste travail » pour être légitime.....	82
1.3.1.4. La légitimité vient-elle de soi ou des autres ?.....	83
1.3.2. Entretien n°2 (Annexe F).....	84
1.3.2.1. La non-collaboration des collaborateurs.....	84
1.3.2.2. La confiance pour motiver et se légitimer.....	85
1.3.2.3. La confiance en soi : une clé de la légitimité.....	87
1.3.2.4. Implication et égalité de traitement.....	89
1.3.3. Entretien n°3 (Annexe G).....	89
1.3.3.1. Le savoir-faire ne vient pas des diplômes.....	89
1.3.3.2. La légitimité de la hiérarchie.....	90

1.3.3.3.	Les clés d'un bon management.....	92
1.3.4.	Entretien n°4 (Annexe H).....	93
1.3.4.1.	Le savoir-faire : un impératif pas suffisant.....	93
1.3.4.2.	La gestion de l'équipe et des relations.....	95
1.3.4.3.	La motivation par la valorisation.....	97
1.3.5.	Entretien n°5 (Annexe I).....	98
1.3.5.1.	La passion du métier.....	98
1.3.5.2.	L'écoute et la valorisation des employés.....	99
1.3.5.3.	L'expérience, le savoir-faire et l'humilité.....	100
1.4.	Analyse des observations.....	101
1.4.1.	Site n°1 : Creps de Toulouse.....	102
1.4.2.	Site n°2 : Tisséo Langlade.....	103
1.4.3.	Site n°3 : Tisséo Mesplé.....	104
1.4.4.	Site n°4 : Clinique Médipôle.....	105
1.4.5.	Site n°5 : DGA TA Balma.....	106
Chapitre 2 : Validation ou réfutation des hypothèses.....		109
2.7.	Hypothèse 1 : La culture d'entreprise peut impacter positivement et/ou négativement la légitimité des managers.....	109
2.8.	Hypothèse 2 : L'expérience et la socialisation professionnelle sont des éléments primordiaux dans la légitimation des managers.....	110
2.9.	Hypothèse 3 : Un manager qui serait légitime saurait donner du sens au travail de ses collaborateurs en les motivant individuellement et en se montrant rationnel dans ses décisions.....	112
Chapitre 3 : Apports théoriques opérationnels.....		113
3.5.	Recommandations d'application.....	113
3.5.1.	Les habitudes et comportements à adopter pour être légitime.....	113
3.5.2.	Les comportements à éviter, voire à bannir.....	115
3.6.	Mon expérience personnelle.....	117
3.6.1.	Mon arrivée sur le site.....	117
3.6.2.	Mon intégration dans l'équipe.....	117
3.6.3.	La construction de ma légitimité.....	119
Conclusion intermédiaire.....		122
Conclusion Générale.....		124
Bibliographie.....		126
Table des annexes.....		128
Table des figures.....		218
Table des tableaux.....		219

RÉSUMÉ

Encadrer une équipe est un exercice plus que complexe, d'autant plus dans le climat actuel de notre société où l'autorité est très contestée et difficilement acceptée. Pour un nouveau manager de restauration collective, trouver sa place et se rendre légitime auprès de ses collaborateurs peut être un véritable challenge. Dans ce mémoire, nous avons identifié certains leviers qui peuvent permettre à un encadrant de se légitimer en tant que chef d'équipe. Nous verrons, grâce à un travail bibliographique et de terrain, qu'il existe plusieurs éléments qui sont à la portée des managers.

MOTS CLÉS : *Légitimité – Autorité – Management – Organisation – Intégration*

SUMMARY

To oversee a team is a more than complex exercise, especially in the current climate of our society where authority is very controversial and difficult to accept. For a new catering manager, finding one's place and making oneself legitimate among colleagues can be a real challenge. In this thesis, we identified some levers that can allow a supervisor to build legitimacy as a team leader. We'll see, thanks to bibliographical and field work, that there are several elements within the reach of the managers.

KEY WORDS : *Legitimacy - Authority - Management - Organization - Integration*