



## **MASTER SCIENCES SOCIALES**

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

### **MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE**

# **Culture d'entreprise, une clef à la portée du manager**

Présenté par :

**Maud Rouillon**

Année universitaire : **2016 – 2017**

Sous la direction d' : **Alicia MALACRIDA**





## **MASTER SCIENCES SOCIALES**

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

### **MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE**

# **Culture d'entreprise, une clef à la portée du manager**

Présenté par :

**Maud Rouillon**

Année universitaire : **2016 – 2017**

Sous la direction d' : **Alicia MALACRIDA**



*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).*

# ÉPIGRAPHE

*« La culture est ce qui fait d'une journée de travail une journée de vie »*

Georges Duhamel

# REMERCIEMENTS

Pour tous ces conseils, sa patience et son soutien, je tiens à remercier tout particulièrement ma maîtresse de mémoire, Alicia Malacrida, mais aussi Monsieur Serra Mallol, Mme Oliveira et Monsieur Cinotti qui nous ont donné les outils utiles pour la rédaction du mémoire.

Je souhaite également remercier l'ensemble de l'ISTHIA pour m'avoir donné la chance de faire partie de cette formation et dont ce mémoire marque – malheureusement – la fin !

Pour m'avoir toujours encouragée et pour avoir toujours cru en moi durant ces deux dernières années, je remercie chaleureusement mon maître de stage, Monsieur Tichadou.

Merci à mon équipe de l'INRA pour avoir accepté de répondre à mes questions et pour votre joie au quotidien.

Enfin, mes derniers remerciements vont à mes parents qui sont d'un soutien sans faille, à Lucie, Justine et Joris.

# SOMMAIRE

<b>Épigraphe .....</b>	<b>15</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>16</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>17</b>
Introduction générale .....	10
<b>Première Partie :.....</b>	<b>13</b>
Chapitre 1 : La restauration collective .....	14
1.1 Un secteur pluriel.....	14
1.2. L'organisation juridique du secteur.....	20
1.3 La spécificité du secteur en matière de ressources humaines..	24
Chapitre 2 : La culture d'entreprise au sein des organisations.....	27
2.1. Les courants de la sociologie des organisations.....	27
2.2 La culture .....	32
2.3 Les acteurs dans l'organisation .....	39
<b>Deuxième Partie : .....</b>	<b>55</b>
Chapitre 1 : La problématisation.....	57
Chapitre 2 : Méthodologie de recherche.....	60
2.1 Le choix du sujet .....	61
2.2 La recherche .....	61
2.3 Observations et l'écoute .....	62
2.4 L'immersion .....	62
2.5 L'analyse des résultats .....	63

2.6 Les préconisations.....	63
Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise .....	65
3.1 Le contexte économique .....	65
3.2 L'organisation de l'agence Aquitaine .....	67
3.3 Les missions de stage.....	68
<b>Troisième Partie :.....</b>	<b>81</b>
Chapitre 1 : Méthodologie de collectes de données .....	83
1.1 L'étude qualitative .....	83
1.2 Les limites .....	87
Chapitre 2 : Les résultats .....	88
2.1 La culture d'entreprise, un impact hétérogène auprès des salariés .....	88
2.2 La culture d'entreprise comme facteur de performance .....	93
2.3 La diffusion interne de la culture d'entreprise est influencée par le type de management appliqué.....	99
2.4 Les préconisations.....	104
Conclusion générale .....	108
Bibliographie .....	112
Table des annexes.....	113
<b>Table des figures .....</b>	<b>146</b>
<b>Table des tableaux .....</b>	<b>147</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>148</b>

# Introduction générale

Le concept *culture d'entreprise* est entré dans le langage courant sans que personne ne « *relève à quel point le terme culture, accolé à celui d'entreprise, détonne* » (Beltran et Ruffat, 1991, p.19). En effet, la *culture* est un concept sociologique tandis que *l'entreprise* renvoie au monde du management, de la production. Les deux courants de pensée ont toujours été opposés si bien que cette notion apporte une nouvelle approche sur les organisations et ceux qui la composent.

La vie courante est remplie de codes informels de savoir-être qui forment les règles du jeu en société. L'individu ne s'aperçoit même pas que ces règles existent tant elles paraissent *aller de soi*. Elles sont présentes dans toute société, et les étapes de notre socialisation préparent au mieux les individus à leur faire face. Ainsi l'individu les intériorise tout au long de sa vie, de ses expériences. Pourtant, lorsqu'il change d'environnement – personnel, de travail – l'individu prend alors conscience de la notion de '*comment c'était avant*'. Ainsi, au sein de chaque organisation, nous pouvons observer un système de règles implicites parallèles aux règles formelles.

Nous nous interrogeons donc sur la manière dont ces règles sont véhiculées au sein d'une organisation. Comment les acteurs peuvent-ils ressentir cette culture s'ils ne savent pas qu'elle existe ? Nous nous intéresserons également sur le fonctionnement de la culture d'entreprise, notamment en essayant d'analyser son mode de diffusion.

D'autre part, nous étudierons comment ces nouvelles valeurs imprègnent l'ensemble de l'organigramme. De même, nous nous intéresserons au parcours qu'elles suivent dans les différentes strates

hiérarchiques. À ce titre, comment sont-elles ressenties à tous les niveaux de l'organisation, notamment lors d'une reprise de personnel ?

Il me semble important d'apporter à cette analyse un point de vue managérial. Ainsi, nous chercherons à connaître le rôle du manager, selon les niveaux de responsabilité ainsi que les outils et leviers pouvant être utilisés.

Les approches sociologiques et managériales peuvent-elles être confondues pour apporter une nouvelle dimension à la notion de culture de l'entreprise telle que celle-ci cherche à la diffuser à l'ensemble de ses collaborateurs, avec un même niveau de perception ?

À travers ce mémoire, nous essaierons de répondre à la plupart de ces interrogations. À ce titre, nous avons essayé de confronter les théories sociologiques aux réalités de la vie en entreprise à travers mon stage et ses missions. En l'occurrence, la prise de fonction en tant qu'adjointe du directeur d'agence me permettra d'avoir une vision, je l'espère, large des problématiques managériales concrètes.



# **PREMIÈRE PARTIE :**

## **CONTEXTUALISATION**

# Chapitre 1 : La restauration collective

## 1.1 Un secteur pluriel

### 1.1.1 L'apparition de la restauration collective

La restauration collective est apparue le 13 juillet 1913 avec la loi obligeant les entreprises à « *mettre à disposition du personnel un local avec un minimum d'hygiène pour la préparation des repas* »<sup>1</sup>. Après la Seconde Guerre Mondiale, les cantines font leur apparition dans les restaurants d'entreprise grâce aux Comités d'Entreprise. Cela fait donc plus de 100 ans que la restauration collective existe, elle reste pourtant méconnue dans certains aspects.

<sup>2</sup>L'activité de restauration collective fournit et produit des repas et boissons, principalement à prix réduits, à différents groupes de personnes. La restauration collective est destinée aux personnels des organisations privées ou publiques afin qu'ils puissent prendre leur repas sur le lieu de travail. Pour être considérée comme « collective », elle doit avoir une dimension sociale. Cela implique qu'une partie du prix du repas est pris en charge, le consommateur final ne paie donc pas en totalité son plateau.

La restauration collective est présente dans plusieurs secteurs d'activité : les entreprises et administrations, le scolaire et universitaire, la santé (hôpitaux, EHPAD, cliniques) et les collectivités autres (armée, prison...). Ainsi la restauration collective s'est développée dans de multiples secteurs d'activités et s'étend de plus en plus dans le milieu privé. <sup>3</sup>La restauration hors foyer regroupe la restauration commerciale

---

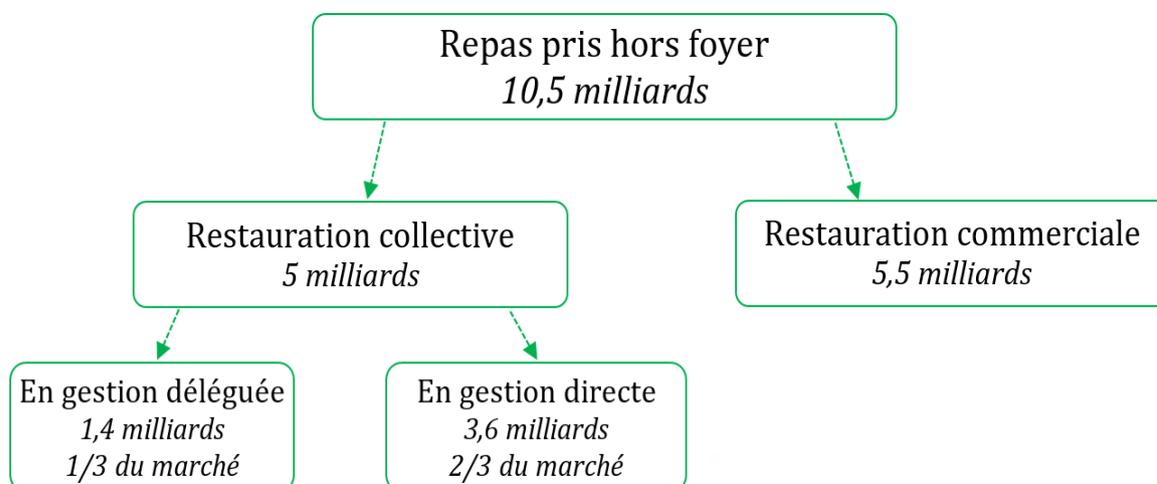
<sup>1</sup> Étude prospective Fafih - *Quel avenir pour les métiers de la restauration collective*, 2010

<sup>2</sup> Étude INRS : *La restauration collective, aide au repérage des risques professionnels*

<sup>3</sup> Étude sectorielle Fafih : *Hôtellerie-Restauration et activités de loisirs*, 2011

et la restauration collective. En 2009, le marché était réparti ainsi que le montre la figure suivante :

Figure 1 : Répartition des repas pris hors foyer en 2009



Source : FAFIH, 2011

<sup>4</sup>Le secteur de la restauration collective est en pleine expansion et offre, en termes d'emploi, de plus en plus d'opportunités. Les métiers de ce secteur ne sont pas toujours liés à la cuisine, ils sont divers et polyvalents. En effet, selon la taille de la structure et sa finalité (scolaire, médico-sociale, entreprise...), les compétences et postes sont variables.

Face aux exigences montantes des consommateurs, des clients (dits « donneurs d'ordre ») et de l'industrie agro-alimentaire, la restauration collective doit évoluer et s'adapter sans cesse. Ainsi, les produits et techniques sont de plus en plus sophistiqués, de bonne qualité et variés.

<sup>5</sup>Malgré le moindre coût d'achat, les consommateurs sont dans l'attente d'une qualité organoleptique et hygiénique ainsi que d'une éthique (utilisation du bio, du développement durable, des produits frais et locaux). Dans le secteur des entreprises et administrations, les

<sup>4</sup> <https://www.carrieres-publiques.com/fiche-metier/detail/metier-cuisinier-et-autres-metiers-dans-la-restauration-collective-m-116>

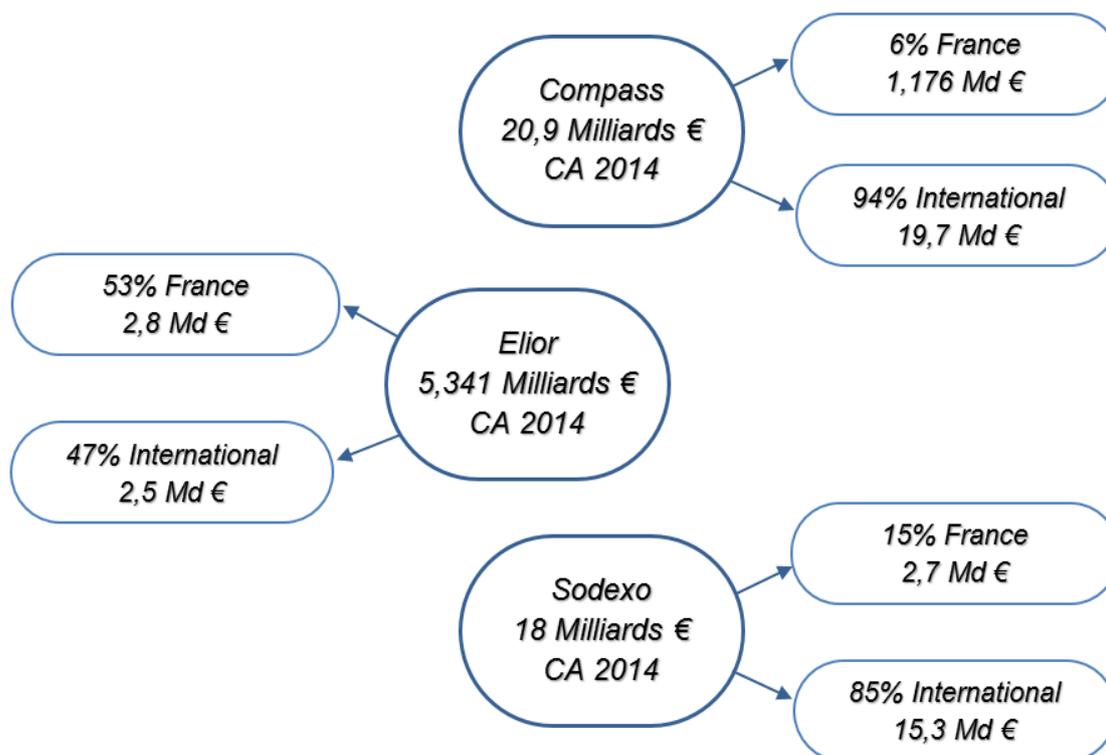
<sup>5</sup> Etude prospective Fafih - *Quel avenir pour les métiers de la restauration collective*, 2010

consommateurs sont de moins en moins « captifs », les entreprises se doivent donc d'être imaginatives afin de faire évoluer leur prestation. Face à ces contraintes, le secteur de la restauration collective a vu croître le nombre de Sociétés de Restauration Collective (SRC) qui sont spécialisées dans ces prestations alimentaires et connaissent le cadre réglementaire.

### 1.1.3 Les principales Sociétés de Restauration Collective

Le Syndicat National de la Restauration Collective regroupe 37 adhérents, des PME aux groupes internationaux. Beaucoup de ces PME sont des filiales, telles qu'Ansamble ou Arpège, toutes deux filiales du groupe Elios ; Sogeres du groupe Sodexo et encore Scolarest ou Medirest du groupe Compass. Trois groupes sont largement leaders dans le secteur de la restauration collective : Elios Group, Sodexo et Compass.

Figure 2 : Répartition du marché entre les leaders de la RC<sup>6 7 8</sup>



<sup>6</sup> <http://fr.sodexo.com/home/qui-sommes-nous/notre-identite.html>

<sup>7</sup> <http://www.compass-group.fr/restauration/collective/specialiste-restauration-collective>

<sup>8</sup> <http://rapportannuel2014.elior.com/essentiels.html>

### 1.1.3.1 Elior Group<sup>9</sup>

Elior est une entreprise française, créée en 1991. Elle est le n°1 de la Restauration Collective en France et occupe la quatrième place au niveau international. Elle est implantée dans 15 pays.

Figure 3 : Implantation mondiale d'Elior Group



Source : [www.eliorgroup.com/fr](http://www.eliorgroup.com/fr), 2017

Elior Group se développe intensément, elle a donc dû structurer son organisation et ses activités. Le groupe se divise en trois branches :



La « marque drapeau » Elior regroupe la restauration collective (entreprises, enseignement et santé), Areas est spécialisé dans la restauration de concession (aéroports, autoroutes, gares, villes et loisirs) tandis qu'Elior Services se charge de prestations à valeurs ajoutées tel que le facilities management, le nettoyage du linge.

A ce jour, Elior Group met l'accent sur plusieurs valeurs qui se répercutent aussi bien auprès de leurs collaborateurs que de leurs clients et de leurs fournisseurs. Elior Group est très attaché au cœur de

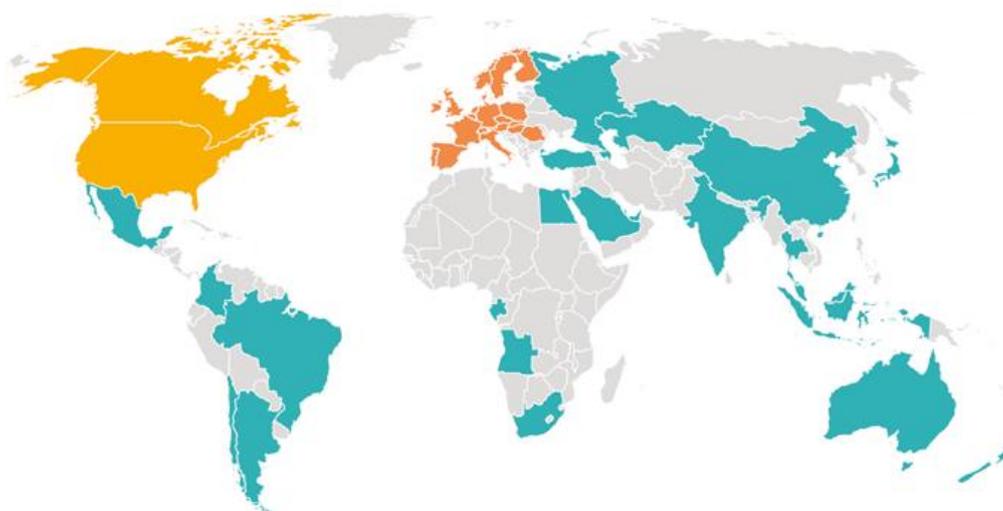
<sup>9</sup><http://www.eliorgroup.com/fr>

métier qu'est la cuisine et donc la prestation. Toutes les valeurs que véhicule le groupe tournent autour de cette image : avoir des équipes dynamiques et compétentes (formations, développement de carrières en interne), être le restaurateur de référence ainsi que l'employeur préféré auprès des salariés, contribuer au développement durable (mise en place du Positive Foodprint Plan).

### 1.1.3.2 Compass Group<sup>10</sup>

Compass Group est une entreprise britannique créée en 1941. Elle est présente dans près de 50 pays dans le monde.

Figure 4 : Implantation mondiale de Compass Group



Source : [www.compass-group.fr](http://www.compass-group.fr), 2017

Compass Group est divisé en quatre branches :



Eurest regroupe la restauration collective auprès des entreprises et administrations, Medirest est sur le secteur du médico-social, Scolarest englobe la partie enseignement et collectivités territoriales et

<sup>10</sup> <http://www.compass-group.fr/restauration/collective/specialiste-restauration-collective>

enfin Mediance qui est axée sur la restauration commerciale et services associés en milieu hospitalier.

Les valeurs que met en avant Compass Group sont celles-ci : l'éthique, la performance (qualité), le succès grâce au « nous » (prises d'initiatives individuelles et collectives) et le respect des responsabilités (envers les clients mais aussi envers l'environnement).

### 1.1.3.3 Sodexo<sup>11</sup>

La société Sodexo est, elle aussi, d'origine française et a été créée en 1966 par Pierre Bellon. Cette entreprise a fait le choix de se développer en dehors de son pays d'origine et hors de ses activités historiques. Ainsi son économie est à ce jour plus ciblée sur le facilities management que la restauration. Sodexo est implanté dans 80 pays dans le monde.

Figure 5 : Implantation mondiale de Sodexo



Source : [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com), 2017

Le groupe Sodexo divise ses activités en 3 sous deux marques :



<sup>11</sup> <http://www.sodexo.com/fr/home.html>

La marque Sodexo regroupe 7 segments de clientèle : entreprises & administrations, défense, justice, bases-vie, santé, séniors, éducation & sport et loisirs. Circles est le sous-ensemble de Sodexo regroupant les Services aux Particuliers et à Domicile (garde d'enfants, aide à domicile). Puis les Services Avantages & Récompenses connus notamment pour les tickets restaurant (avantages pour les salariés, gestion des frais professionnels).

La société Sodexo affiche ses valeurs-ci : l'éthique (loyauté, respect de la personne), l'esprit de service (envers les clients et consommateurs), l'esprit d'équipe et l'esprit de progrès (performances, évaluation en interne mais aussi vis-à-vis de la concurrence).

## 1.2. L'organisation juridique du secteur

La restauration de collectivité peut se découper de plusieurs manières : à travers les secteurs d'activité, en fonction des SRC ou bien selon les modes de gestion de la prestation. En effet, il existe deux modes de gestion du service de restauration en collectivité : soit elle est autogérée, soit elle est externalisée.

Il est important également de savoir que la loi ne prévoit que le cadre légal des modes juridiques de gestion du service public de restauration collective. En effet, dans le privé, les entreprises sont libres de choisir leurs prestataires de service comme bon leur semble. Néanmoins, il apparaît que ces dernières préfèrent tout de même suivre le cadre juridique dédié au service public pour plus de transparence et pour prévenir d'éventuelles corruptions.

Ainsi, nous nous appuyerons sur le code des marchés publics pour notre étude sur la juridiction du secteur de la restauration collective. L'ordonnance du 23 juillet 2015 et le décret du 25 mars 2016, tous deux relatifs aux marchés publics, sont les textes de référence dans le

cadre de la juridiction de la gestion du service public de restauration collective.

### 1.2.1 Service internalisé

La gestion directe, appelée également autogestion, est un mode de gestion où l'établissement conserve la maîtrise tant de l'organisation que de la gestion du service dont elle a la responsabilité.

La totalité des tâches rattachées à ce service (l'approvisionnement en denrées alimentaires, la confection et le service des repas, et leurs encaissements auprès des convives) est donc assurée avec les propres moyens de l'établissement (humains, matériels et financiers).

De plus en plus d'établissements privés se tournent vers les sociétés de restauration collective afin de pouvoir se recentrer sur leur propre cœur de métier, la restauration étant un secteur d'activité de plus en plus complexe au vu des réglementations strictes.

Néanmoins, les services publics, pour des raisons politiques ou économiques, peuvent faire le choix de continuer à exploiter la restauration de leurs établissements en interne (écoles, hôpitaux...).

### 1.2.2 Service externalisé

#### *1.2.2.1 Définition*

Selon le décret du 25 mars 2016, la personne publique compétente pour organiser un service de restauration (État, collectivité territoriale ou établissement public) peut décider de recourir à l'assistance d'un prestataire extérieur (le plus souvent étant une société de restauration collective) et passer les contrats publics requis à cet effet. Il existe deux catégories de contrats publics : les marchés publics et les délégations de service public.

En ce qui concerne les entreprises privées qui peuvent, elles aussi, faire le choix d'externaliser le service de restauration, la définition de la gestion externalisée est la même et un contrat est également passé entre le donneur d'ordre et une SRC.

#### *1.2.2.2 Les marchés publics*

Les marchés publics sont des contrats conclus à titre onéreux par un acheteur public avec un opérateur économique public ou privé (entrepreneur, fournisseur ou prestataire de service), pour répondre à ses besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services. Ce sont les marchés publics de service qui concernent la restauration collective.

Les principaux types de marchés publics de restauration collective sont :

- dits de « prestation de restauration collective » : en charge soit de la préparation sur place des repas avec ou sans service, soit de la préparation en cuisine centrale ainsi que du service. La prestation de service est rémunérée par le prix unitaire de repas (versé par la collectivité) ;

- dits de « livraison de repas » : la SRC assure la production à partir de l'une de ses cuisines puis assure la livraison sans intervenir au sein de l'établissement public. La rémunération est calculée en fonction du prix unitaire au repas. Ce type de marché est souvent choisie lors d'une phase de travaux, de réaménagement ou lorsque le site à livrer est trop petit pour avoir son autonomie de fonctionnement.

Dans les deux types de marchés, il est important de souligner que la collectivité publique continue à assumer la gestion et encaissement des tarifs de repas, la communication avec les usagers du service et la maîtrise d'ouvrage, en cas de travaux.

### *1.2.2.3 Les délégations de services publics (DSP)*

Les délégations de services publics sont des contrats par lesquels une collectivité publique confie la gestion complète d'un service public (en l'occurrence ici, la restauration collective) à un opérateur économique (le plus souvent une SRC), à qui est transféré un risque lié à l'exploitation du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix.

La passation et l'exécution d'un contrat de DSP (qui est une variante de la « concession » au sens européen du terme) sont régies par les dispositions des articles L. 1411-1 du Code Général des Collectivités Territoriales par celles de l'ordonnance n°2016-065 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession et son décret d'application n°2016-066 du 1<sup>er</sup> février 2016.

Les principaux types de contrats de DSP sont la « concession » et l'« affermage ».

#### *1.2.2.3.1 La concession de service public avec travaux*

La SRC est en charge à la fois du financement et de la réalisation des ouvrages et équipements nécessaires au fonctionnement du service (cuisine, points de distribution, locaux annexes...) et de l'exploitation du service. La SRC, aussi appelée concessionnaire, est maître d'ouvrage. Néanmoins, elle ne dispose que d'un droit d'usage sur les équipements réalisés durant toute la durée du contrat de concession. À la fin du contrat, la SRC devra les restituer à la collectivité.

Ainsi, le concessionnaire est rémunéré directement par les tarifs payés par les convives, lesquels doivent pouvoir lui permettre de couvrir les intérêts et l'amortissement du capital investi, et de dégager un bénéfice net dont il garde tout le profit. La durée du contrat est fonction des investissements réalisés et de leur amortissement, soit 20 à 25 ans en moyenne.

### 1.2.2.3.2 L'affermage

La SRC est responsable de l'exploitation du service de restauration dans les installations mises à disposition par la collectivité. La SRC, dite « le fermier », n'est en principe en charge que des seuls travaux d'entretien courants.

Le fermier, contrairement au concessionnaire, reverse une partie des redevances à la collectivité. En effet, sur l'intégralité des encaissements perçus des convives, une redevance fixe forfaitaire dite de « délégation » est prélevée. Cette redevance est calculée en amont via le contrat. Ce dernier est généralement plus court que la concession – de 3 à 5 ans en moyenne.

## 1.3 La spécificité du secteur en matière de ressources humaines

Le transfert de contrats de travail est soumis à la réglementation française dans le Code du travail. Le Cadre juridique est posé par l'article L : 1224-1 du Code du travail (ancien article L. 122-12 alinéa 2 CT) dont voici l'extrait :

*« Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. »*

La Cour de Cassation a limité les répercussions de ce texte de loi en 1985 (Cass., Ass., 15 novembre 1985, n°82-41510) :

*« L'article L. 122-12, alinéa 2, du Code du travail, ne reçoit application qu'en cas de modification dans la situation juridique de l'employeur ; qu'une telle modification ne peut résulter de la seule perte d'un marché. »*

Cette jurisprudence permet qu'une entreprise prestataire de service qui remporte un marché retiré à un autre n'ait plus l'obligation de poursuivre les contrats de travail des salariés employés de l'entreprise prestataire précédente.

Toutefois, les contrats peuvent être transférés au nouveau prestataire si un accord professionnel imposant une reprise de personnel lie les prestataires – le nouveau et le prédécesseur. Ces accords permettent, entre autre, d'assurer le maintien des contrats de travail des salariés. Ils concernent plusieurs branches comme la manutention et le nettoyage sur les aéroports de la région parisienne ; la manutention ferroviaire ; les entreprises de prévention et de sécurité ; la restauration de collectivités ; les activités de déchets...

La Convention nationale du personnel des entreprises de restauration de collectivités du 20 Juin 1983 est l'accord professionnel dont les prestataires de service en restauration collective dépendent. Dans l'avenant n°3 du 26 février 1986, nous retrouvons les informations relatives au changement de prestataires de services et plus particulièrement celle relatives aux conditions de poursuite des contrats de travail dans l'article 3 (cf. Annexe A) :

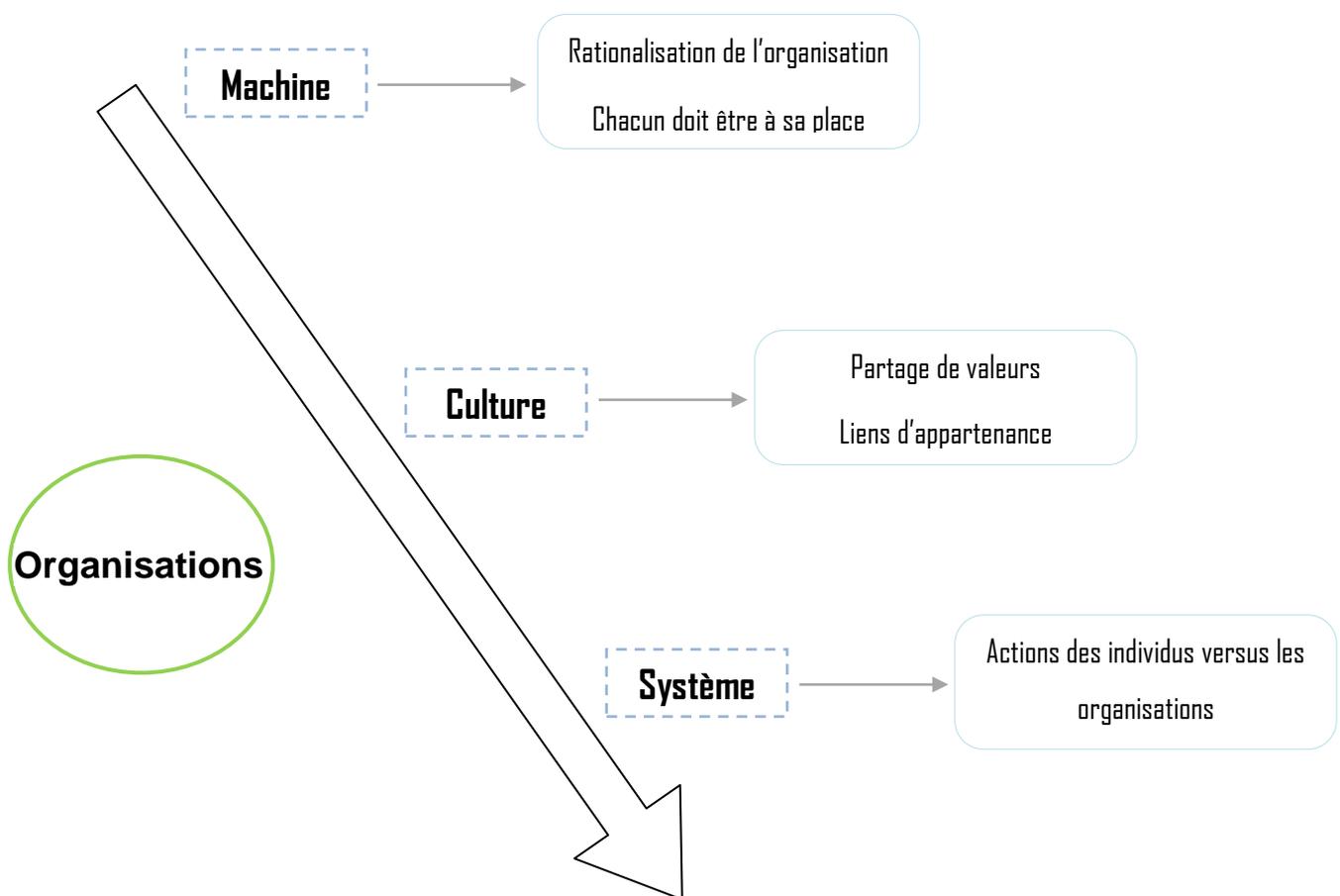
*« Une entreprise entrant dans le champ d'application du présent avenant qui se voit attribuer un marché précédemment confié à une autre entreprise entrant également dans le champs d'application du présent avenant est tenue de poursuivre les contrats de travail des salariés de niveau I, II, III, IV et V, employés par le prédécesseur pour l'exécution exclusive du marché concerné, dans les mêmes conditions fondamentales d'exploitation. Les salariés concernes, titulaires d'un contrat à durée déterminée conforme à la réglementation, seront repris par le nouvel employeur jusqu'au terme de leur contrat. »*

Ce premier chapitre nous permet de nous plonger dans le contexte économique, historique et juridique du secteur d'activité de la restauration collective. Ainsi, nous connaissons mieux les contraintes spécifiques des SRC. Afin de continuer notre étude, de l'affiner, nous allons maintenant nous pencher sur les organisations et leur culture.

# Chapitre 2 : La culture d'entreprise au sein des organisations

## 2.1. Les courants de la sociologie des organisations

Figure 6 : Les organisations et métaphores



## 2.1.1 La métaphore de la machine

### 2.1.1.1 Le modèle taylorien <sup>12</sup>

Dans les années 1880, la Seconde Révolution Industrielle bat son plein et engendre l'utilisation de nouvelles énergies (pétrole, gaz, électricité) ainsi que d'inventions majeures telles que le moteur à explosion, l'éclairage électrique, le téléphone... Les fabriques de ces innovations voient le jour et c'est dans ce contexte que l'ingénieur Frederick Winslow Taylor va entreprendre les premières expérimentations en sociologie des organisations. Il devient dans les années 1890 spécialiste en « organisation systématique des ateliers et des prix de revient ».

Durant ses travaux, Frederick Taylor va rationaliser l'organisation du secteur industriel via l'Organisation Scientifique du Travail (OST) divisée en cinq principes. Les voici donc, comme énoncés dans son ouvrage *The Principles of Scientific Management* :

- le « One best way » : « *Parmi les diverses méthodes et techniques utilisées dans chaque partie de chaque métier, il y a toujours une méthode et une technique qui sont plus rapides et supérieures a toutes les autres.* » ;
- une étude scientifique du travail : « *Cette meilleure méthode et cette meilleure technique ne peuvent être découvertes ou mise au point que par une étude et une analyse scientifique de toutes les méthodes et techniques utilisées.* » ;
- la tâche : « *L'élément le plus important du management scientifique est peut-être l'idée de tâche. Le travail de chaque ouvrier est entièrement défini par l'encadrement au moins un jour à l'avance et chaque homme reçoit dans la plupart des cas des instructions entièrement écrites qui décrivent dans le détail la*

---

<sup>12</sup> Sociologie des organisations, Catherine BALLÉ, 2015

*tâche qui doit être accomplie ainsi que les moyens dont il dispose pour effectuer le travail. » ;*

- le divorce entre réflexion et exécution : cela correspond à la division du travail. Taylor considère que les exécutants ne doivent en aucun cas concevoir et organiser leur travail, un homme ayant une intelligence supérieure – ingénieurs et cols blancs – s'en chargera ;
- le travail à la pièce : Taylor a pour principe que plus un ouvrier travaille, plus il doit gagner. Et vice et versa : si le minimum n'est pas atteint, l'ouvrier est licencié.

Le modèle taylorien a, bien sûr, ses limites : l'excès de spécialisation des ouvriers entraîne l'aliénation des employés et la dénaturation de leur travail. De plus selon Taylor, le seul levier de motivation des ouvriers ne peut être que l'argent.

#### *2.1.1.2 Le modèle weberien*

Dans son œuvre *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*, Max Weber étaye sa vision sociologique des sociétés capitalistes ainsi que sa définition de la bureaucratie. Comme Raymond Boudon et François Bourricaud l'écrivent dans le Dictionnaire critique de la sociologie (p.47), ce modèle bureaucratique est « *caractérisé par un certain nombre de traits systématiquement agencés : chaque fonctionnaire exerce un emploi dans une hiérarchie de statuts, dont la coordination est impérativement assurée par le contrôle qu'exercent sur lui ses supérieurs.* » Ainsi, grâce à la hiérarchisation des statuts régulés par l'État à partir d'un certain nombre de lois (conditions d'éligibilité, concours ou diplômes, classements et critères d'évaluation...) afin d'assurer un principe d'universalisme. Les administrations sont gérées par des experts – le savoir-expert n'étant un pouvoir que s'il est utile à l'organisation et s'il est maîtrisé.

La bureaucratie weberienne repose également sur l'étude des conduites des individus. En effet, la théorie de Max Weber repose sur trois conditions pour que la bureaucratie puisse maximiser le pouvoir : le pouvoir rationnel-légal (basé sur la loi), l'administration par des experts et l'obéissance des bureaucrates face aux ordres. C'est ce que l'auteur appelle le « modèle idéal typique ».

Bien que le système taylorien mette en avant la spécialisation de l'ouvrier dans une tâche alors que le système weberien place la spécialisation (voire l'expertise) du bureaucrate dans un poste, ces deux auteurs ont une vision rationalisée des organisations. Ainsi, les organisations s'apparentent à une machine, qui a besoin de rouages parfaitement huilés, à leur place et en bon état de marche.

## 2.1.2 La métaphore du système

### 2.1.2.1 L'organisation devient un système

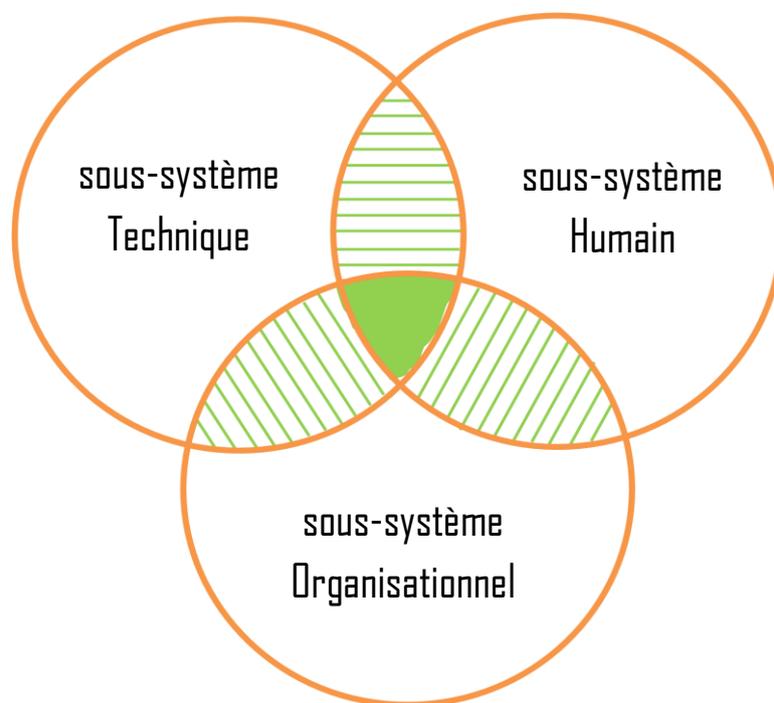
Elton Mayo, anthropologue américain étudia les phénomènes des interactions sociales. L'« Effet Hawthorne » va le rendre célèbre dans les années 1930. Ses travaux de recherche avaient pour objectif de définir les motivations réelles des travailleurs et de rechercher une corrélation entre les conditions physiques de travail et le rendement des ouvriers. Afin de mesurer ses travaux, il modifia les conditions de travail des ouvriers (via l'éclairage, le volume sonore ou encore la température des locaux). Il remarqua alors que l'homme peut être amené à mieux travailler lorsque l'on porte un intérêt aux ouvriers. Une augmentation de la production est donc liée à des facteurs physiologiques ainsi que psychologiques.

Pour autant, les travaux d'Elton Mayo ont été très critiqués (*cf. L'Effet Hawthorne, un mythe des sciences humaines*, article n°52, par Claudie Bert, juillet 1995) notamment à cause de la méthodologie

employée : taille non significative de l'échantillon et non représentative, neutralité de l'observateur, interprétation des données faussées. Néanmoins, les théories d'Elton Mayo marquent le développement du courant des relations humaines.

L'organisation est considérée comme un système où les sous-systèmes sont interdépendants.

Figure 7 : Les sous-systèmes de l'organisation



Deux axes se construisent alors à la suite des expériences d'Elton Mayo :

- les motivations de l'homme au travail : système complexe de besoins (reconnaissances, sécurité)
- les dynamiques de groupes (relations dynamiques et liens affectifs informels au sein de petits groupes)

### *2.1.2.2 L'organisation comme système politique*

L'individu devient acteur. Les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg développent la théorie des organisations aux travers de leur livre *L'Acteur et le Système* (Paris, Le Seuil, 1992), appelée aussi l'analyse stratégique. Les sociologues y expliquent qu'une organisation ne peut être analysée sans prêter attention aux acteurs qui en font partie.

Dans l'organisation, hommes et femmes sont des acteurs ayant chacun son individualité notamment au regard de leurs stratégies. En effet, les comportements et choix des acteurs peuvent paraître irrationnels sauf s'ils sont étudiés au travers de leur intérêts propres. Ainsi, les acteurs adaptent leur choix en fonction des contraintes qui les entourent afin de minimiser leurs pertes voire d'augmenter leur pouvoir. Évidemment, les acteurs coopèrent, négocient (en cas de conflit d'intérêt) sans pour autant perdre de vue les règles inhérentes de l'organisation.

Crozier et Friedberg démontrent qu'en intégrant des conduites individuelles dans un système concret, une carte plus fiable de l'organisation peut être dessinée.

## 2.2 La culture

### *2.2.1 Différentes approches historiques de la culture*

La culture fut caractérisée comme l'« érudition », les « bonnes manières » de l'élite de la société. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, la culture devient synonyme de civilisation et l'on parle alors de culture à plusieurs degrés : la culture européenne, grecque, française... La définition de la culture a évolué au fil du temps mais aussi selon la spécialisation de l'expert (anthropologue, sociologue, issu du management).

C'est Edward Burnett Tylor, anthropologue anglais, qui définira la culture pour la première fois en anglais<sup>13</sup> :

*« La culture ou la civilisation, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. »*

Cette définition descriptive parle de la culture comme étant un ensemble de références (actions, pensées, croyances) matérielles ou immatérielles apprises et communes à un groupe donné. Elle fut adoptée par les premiers anthropologues américains et anglais.

En sociologie, le terme de culture fut plus long à être employé, peut-être es-ce dû au fait que les premiers sociologues (Weber, Taylor, Marx, Durkheim) ne l'aient pas utilisé. En France, Claude Lévi-Strauss s'y intéressa et définit la culture ainsi<sup>14</sup> :

*« Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale ; et plus encore ; les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres. »*

Claude Lévi-Strauss pense donc que chaque système a sa propre culture en relation avec ses valeurs, traditions, croyances et règles.

---

<sup>13</sup> <http://societude.free.fr/Bibliographie/Syntheses/ROCHER%20-%20culture%20civilisation%20ideologie.pdf>

<sup>14</sup> [https://www.herodote.net/Claude\\_Levi\\_Strauss\\_1908\\_2009\\_-synthese-349.php](https://www.herodote.net/Claude_Levi_Strauss_1908_2009_-synthese-349.php)

Mais pour autant, pour que la culture soit présente il faut qu'elle soit partagée et en lien avec les autres systèmes car la culture est ce qui crée l'identité collective ainsi que l'identité individuelle.

Plusieurs caractéristiques fondent la culture. Tout d'abord, l'universalité car toute société s'écrite une culture. Toute culture différente de celle connue peut paraître comme chaotique. Pourtant, chaque culture est ordonnée et obéit à des règles, des normes.

Selon l'approche culturaliste, le système de valeurs d'une société est un « *ensemble original et cohérent caractérisé par certaines valeurs dominantes* » (Philippe Bernoux, 2015, p.173). Selon cette approche, la personnalité des individus est influencée par ces valeurs et ces dernières peuvent donc permettre d'analyser les comportements des individus en fonction de leur culture. Cette définition de la culture, issue du culturalisme, est usitée par les anthropologues.

Crozier et Friedberg s'opposent à cette conception et définition de la culture :

*« Valeurs, normes et attitudes sont partie de ces ensemble, mais elles changent de statut. Elles ne sont ici que des éléments structurant les capacités des individus et des groupes et qui, par là, conditionnent mais ne déterminent jamais les stratégies individuelles et collectives »* (Crozier et Friedberg, 1992, p.179).

Tous s'accordent donc à dire que la culture est un ensemble de valeurs, normes et règles partagées par une même société. Les avis divergent sur le point que la culture a sur notre société ou organisations, sur les individus et leurs actions. La culture est en interrelation avec la société (ou organisation) et ses valeurs, de manière constante.

### 2.2.3 L'entreprise et la culture<sup>15 16</sup>

Le concept de « culture d'entreprise » est de plus en plus usité et n'est pas nouveau. L'« esprit-maison », le « paternalisme » : tels sont les termes qui réfèrent à la culture d'entreprise. Les domaines du management se sont emparés du concept de cette culture d'entreprise.

Selon les théories, le concept de culture et donc de sa représentation peut varier. L'entreprise disposerait d'une culture tout comme elle dispose de tout autre sous-système du système global. Cette théorie se rapporte à l'analyse organisationnelle d'une entreprise.

Dans la seconde théorie, l'entreprise serait une culture, donc fonctionne comme une culture. Le mode de culture est donc ici un moyen de décrire et d'analyser l'entreprise.

#### 2.2.3.1 L'entreprise a une culture

La culture est un sous-système, comme le sont les technologies, les hommes, les structures. L'organisation a une structure ainsi que des systèmes de gestion mais possède également une culture. Si l'on considère que la culture est une variable du système de gestion, l'interaction avec les autres sous-systèmes et ce qu'elle leur apporte seront les points de recherche de cette théorie. Il est considéré que la culture a pour fonction de contrôler les comportements des acteurs de l'organisation, de les unifier afin de les amener vers un but commun qu'est celui de l'organisation.

La culture est alors considérée comme forte lorsqu'elle est capable d'influencer autant les décisions et comportements des acteurs. Si cette formulation est choisie, il faudra tout d'abord décrire le système ainsi que le sous-système, puis essayer de faire ressortir les liens qui se dégagent entre le sous-système de la culture et les autres.

---

<sup>15</sup> Audit de la culture d'entreprise, Maurice THÉVENET, 1986

<sup>16</sup> La Culture d'entreprise, Maurice THÉVENET, 2006

Le concept de culture d'entreprise, d'après Bosche, peut être décrit selon ces composantes (Thévenet, 1986, p.39):

- les valeurs : position quant à ce qui est bien ou mal au sein de l'entreprise, les relations entre l'entreprise et ses membres, la conception du client, les liens entre l'organisation et l'externe (environnement, fournisseur) ;

- les rites : la célébration d'évènements marquants de l'organisation, les évaluations des résultats, les compétitions au sein des équipes ;

- les symboles : matériels ou immatériels qui sont représentatifs de ce que l'entreprise croit être ;

- les mythes : des moments marquants sublimés ou encore purement créés.

#### *2.2.3.2 L'entreprise est une culture*

La culture, dans cette formulation, est une métaphore de l'entreprise elle-même. L'entreprise est donc une organisation, et tout comme n'importe quelle organisation elle doit être étudiée comme une société humaine au travers des méthodes anthropologiques.

La culture est donc un point de vue, une manière qui permet de décrire les organisations, tout comme le paradigme mécaniste de la bureaucratie, des relations humaines ou encore des systémistes l'ont fait via la description des acteurs et des stratégies.

Plusieurs courants ont abordé la culture avec cette formulation :

- l'approche cognitive : mise en évidence des connaissances et des représentations que les individus ont en commun

- l'approche symbolique : importance du sens donné aux événements ou faits et le fonctionnement du groupe face à la culture
- l'approche psychodynamique : étude des organisations comme si elles étaient des hommes et applique donc les mêmes théories car l'entreprise a une histoire, une évolution tout comme la vie humaine.

### 2.2.3.3 L'entreprise subit la culture

<sup>17</sup> Le créateur du terme en tant que tel est Edgar Schein, professeur au MIT Sloan School of Management. En 1983, il publie un essai dans lequel il avance sa définition :

*« Organizational culture is the pattern of basic assumptions which a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, which have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. »* (Edgar H. Schein, 1983, p. 1-15)

Dans son essai, Schein développe sa définition point par point. La culture d'entreprise est :

- un ensemble de croyances et d'hypothèses fondamentales

La culture englobe un certain nombre de valeurs qui sont, elles, palpables ; des artefacts (éléments tangibles comme le code vestimentaire, le règlement intérieur) visibles mais souvent indéchiffrables ; et les hypothèses fondamentales. Ces dernières sont très importantes car elles sont des vérités premières du fait qu'elles soient sous-jacentes et agissent de manière invisible comme pris pour acquis. Ce sont les règles que les membres du groupe connaissent et reconnaissent mais sans savoir leurs provenance historique.

---

<sup>17</sup> Organisation et gestion des entreprises, I. FOGLIERINI-CARNEIRO, 1995

- qu'un groupe a inventé, découvert ou créé afin de résoudre des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne

Le groupe partage ce même modèle et ainsi il appartient à cette culture. Les vérités premières – ou paradigmes – peuvent changer en fonction du problème à résoudre. La culture s'adapte au regard des situations auxquelles ces membres doivent faire face. Comme Schein le déclare « *once a response is learned because it successfully avoids anxiety, it is likely to be repeated indefinitely* » (p.8), ce qui induit que les membres du groupe seront plus enclins à utiliser une solution déjà prouvée comme étant fructueuse dès qu'un problème du même ordre apparaîtra. Cette solution devient alors une vérité première et le fait de l'appliquer permet d'éviter une angoisse face aux problèmes. C'est pourquoi elles sont rarement remises en cause.

- et qui doivent être transmises aux nouveaux membres

Afin de parfaire l'intégration de nouveaux membres, les hypothèses fondamentales doivent être transmises, ce qui permet de perpétuer la culture. Néanmoins, Schein se questionne sur le timing à respecter pour transmettre les paradigmes : est-ce dès l'arrivée du nouveau ou doit-on attendre qu'il se socialise et s'intègre dans le groupe ? De plus, en tant que nouvel arrivant, il peut remettre en cause ces paradigmes et en apporter de nouveaux. Selon l'auteur, « *the process of socialization, the passing on of the group's culture, is strategically an important process to study if one wants to decipher what the culture is and how it might change* » (p.15). Il n'a donc pas d'affirmation concernant cette phase de passation de culture et considère que seule l'observation – au cas par cas – permet de déchiffrer ce qu'est la culture et comment elle peut évoluer.

La définition que nous a donnée Schein est opérationnelle en ce sens qu'elle fournit des pistes de méthode de « calcul », d'audit de la culture d'entreprise.

## 2.3 Les acteurs dans l'organisation

### 2.3.1 Les jeux d'acteurs

#### 2.3.1.1 Les stratégies d'acteurs

L'étude de la stratégie des acteurs renvoie indéniablement aux travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg notamment à travers leur ouvrage *L'Acteur et le Système* (1992). Leur théorie est basée sur le système d'action concret.

Afin de préserver ses propres intérêts, chaque acteur de l'organisation met en place ses stratégies individuelles. Pour pouvoir analyser ces stratégies, les auteurs font apparaître quatre sources de pouvoir<sup>18</sup> : la compétence, la maîtrise du réseau d'information, la maîtrise du réseau de communication et l'utilisation des règles organisationnelles.

Le système est divisé en deux structures :

Tableau 1 : Les structures du système d'action concret<sup>19</sup>

La structure formelle	La structure informelle
<ul style="list-style-type: none"><li>- Définition formelle de l'organisation</li><li>- Prescriptions</li><li>- Définitions des liens hiérarchiques et fonctionnels</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Développement des stratégies d'acteurs</li><li>- Jeux de pouvoir</li><li>- Contrôle de zones d'incertitude (marge de liberté, autonomie de l'acteur, compétences)</li><li>- Arrangements, marchandage</li></ul>

Le système d'action concret de Crozier et Friedberg est la somme des stratégies individuelles au sein d'une organisation. C'est donc l'analyse des jeux de pouvoir, du fonctionnement de l'organisation et des actions individuelles qui régulent le système.

<sup>18</sup> Le pouvoir, selon CROZIER, n'est pas un « attribut » mais une relation, un rapport de force dont l'un des acteurs peut tirer profit.

<sup>19</sup> Cours Sociologie des organisations des masters II, Cyrille LAPORTE, 2016-2017

### 2.3.1.2 La performance au travail

Le courant des Relations Humaines s'est penché sur la performance individuelle. Elle en étroite relation avec la satisfaction au travail, l'implication et les motivations individuelles (Thévenet, 1992, p.97-112). Selon Thévenet, l'implication est l'un des facteurs déterminant de la performance et est en lien direct avec l'identification de l'acteur vis-à-vis des valeurs et buts de l'entreprise (1992, p98).

La théorie de Victor Vroom basée sur les attentes des individus explique la motivation avec un point de vue différent de la théorie des besoins de Maslow. Ce modèle combine l'expectation, l'instrumentalité et la valence.

Figure 8 : Théorie de Vroom<sup>20</sup>



L'expectation est ce qui correspond à ce que l'individu attend de lui-même et ce qu'il croit ou non être capable de réaliser. L'instrumentalité est la récompense face au travail effectué, elle peut être nulle comme élevée. La valence dépend du niveau que l'individu estime valoir. Donc un individu est motivé s'il se sent capable de réaliser le travail commandé, qu'en retour de son travail il aura une récompense qui correspondra à la valeur attendue.

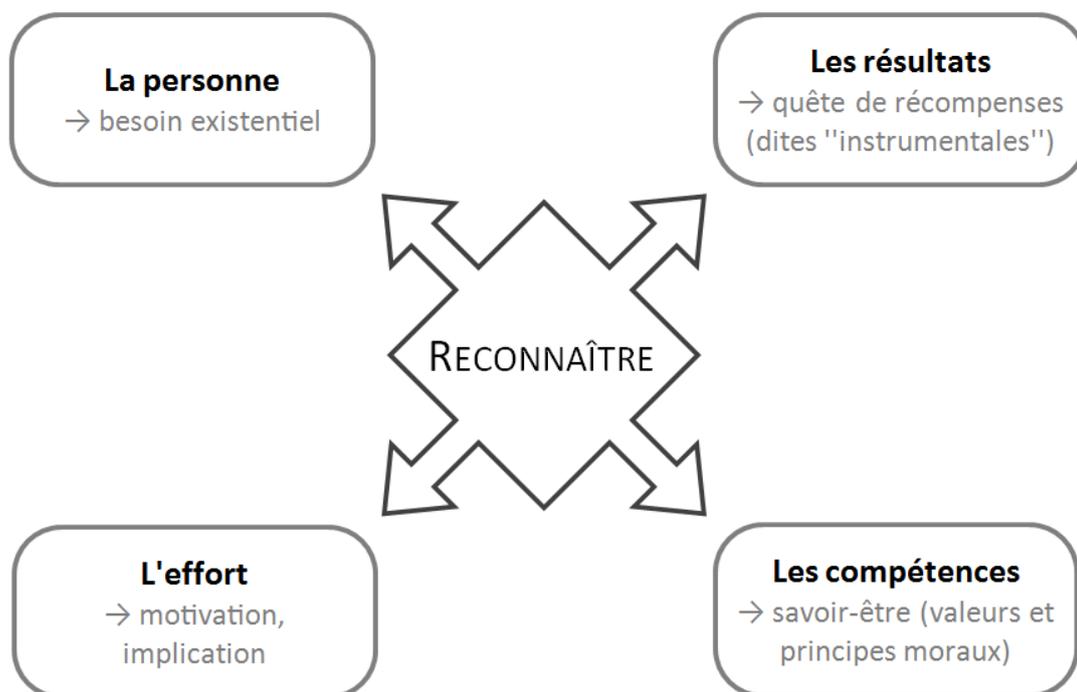
<sup>20</sup> <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article9>

### 2.3.1.3 Le besoin de reconnaissance<sup>21</sup>

Le besoin de reconnaissance peut être, si l'on suit encore la théorie de Vroom auparavant explicitée, la récompense attendue. Les acteurs de l'organisation sont de plus en plus sensibles à ce mode de récompenses non financières. C'est devenu un outil pour les managers de plus en plus populaire et demandé.

Selon Jean-Pierre Brun, professeur de management et directeur de la chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, l'analyse scientifique de la reconnaissance révèle plusieurs approches que nous pouvons schématiser ainsi :

Figure 9 : Les dimensions de la reconnaissance



<sup>21</sup> [https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html)

### 2.3.2 L'intégration de nouveau salariés

La signature d'un nouvel appel d'offre peut renvoyer à deux cheminements quant aux salariés : soit le restaurant est une création, soit le prestataire précédent quitte les lieux. Dans le premier cas, un processus de recrutement sera établi afin de la personne idéale en fonction des besoins futurs. Dans le second cas de figure, le nouveau prestataire doit, dans la plupart des cas, reprendre le personnel de l'ancien prestataire de service.

Ces situations de changements ne sont pas anodines et peuvent avoir un retentissement important auprès du nouveau personnel comme auprès de celui qui est déjà au sein du groupe et qui devra accompagner le changement. Selon Devillard et Rey (2008, p.203), la culture d'entreprise est déterminante car, dans le cas d'une reprise de personnel, deux culture d'entreprise s'entrechoquent. Cette période peut d'ailleurs faire surgir les défauts ou points forts de la culture, ce qui peut amener à l'évolution de la culture de l'entreprise telle qu'elle était connue auparavant.

Le nouveau personnel ressent souvent une perte de repère liée à ce changement à venir : « quel est l'avenir de mon poste, comment va-t-il évoluer et continuerai-je à l'occuper ? » (Devillard et Rey, 2008, p.206). Lorsqu'un contrat est remporté, il y a un laps de temps entre la prise de connaissance du changement à venir et l'actuel changement d'employeur. Durant cet intervalle, le nouveau prestataire ne peut ou ne veut pas dévoiler la nouvelle organisation. Au niveau opérationnel, les doutes se rapporteront « *à la manière de faire, mais aussi sur ce qui est demandé, sur les critères informels et les règles non écrites* » (Devillard et Rey, 2008, p.207).

Comme l'affirme Thévenet, « *le processus d'intégration d'un nouveau recruté est un matériau très riche pour celui qui étudie la*

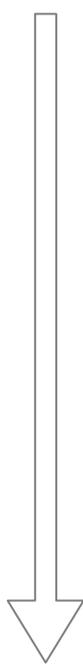
*culture d'une entreprise* » (Audit de la culture d'entreprise, 1986, p.55). L'entreprise transmet au nouvel arrivant les fondamentaux durant les premiers jours et premières semaines. L'accueil peut être plus ou moins formel au travers de documents (livret d'accueil, documents officiels), d'une cohésion d'équipe ressentie (pause d'accueil), de la présence de personnel encadrant (responsable des ressources humaines, directeur). L'un comme l'autre détermine la culture d'entreprise en cours au sein de cette organisation.

L'intégration de nouveau personnel passe donc par l'acceptation de la culture de l'entreprise. Selon Godelier, « *deux types de processus se combinent qui aboutissent éventuellement à l'émergence d'une culture homogène et intégrative* » (2006, p.74). Tout d'abord, les mécanismes de socialisation permettent de mettre en avant des groupes et des cultures collectives. Puis, les responsables des ressources humaines se doivent d'avoir une stratégie d'intégration du personnel afin d'accélérer le processus. Il se peut également que ces stratégies aient l'effet inverse et fragilisent les valeurs collectives de l'organisation.

La formation du personnel est un outil fort de l'intégration du personnel. Les formations peuvent être spécifiques (autour d'une nouveauté, de nouveaux process) ou être « intra », c'est-à-dire réalisées en interne et uniquement pour les personnels de l'entreprise et parfois animés par les salariés eux-mêmes. Ce dernier type de formation, selon Thévenet, permet d'homogénéiser la culture d'entreprise. La formation « *transmet, développe et discute la culture d'entreprise* » (2006, p.55). Les formations permettent donc de diffuser des messages à son personnel, de réaffirmer les valeurs de l'organisation et de développer le sentiment d'appartenance auprès des membres de l'entreprise.

### 2.3.3 Diriger et manager<sup>22</sup>

Henri Fayol, en 1910, fut le premier à définir le rôle de la direction : « *Diriger, c'est avant tout commander aux hommes pour obtenir que des objectifs préalablement définis soient atteints* » (Foglierini-Carneiro, 1995, p.179). Il faut donc, pour diriger :

- 
- prévoir : anticiper afin que l'entreprise puisse au mieux s'adapter aux changements
  - organiser : attribuer les moyens (financiers, humains, techniques) dont l'entreprise aura besoin pour la réalisation des objectifs
  - commander : l'effort collectif doit être harmonieux et en cohérence avec la planification établie
  - coordonner : veiller à ce que toutes les fonctions s'affairent à la réalisation des mêmes objectifs
  - contrôler : vérifier les résultats versus les objectifs

#### 2.3.3.1 Les rôles du manager

H. Mintzberg a décomposé le travail du manager en 10 au travers de 3 rôles que peuvent tenir les acteurs du management :

- Rôles liés à l'information :

- observateur actif : le manager a un rôle de liaison qui lui permet d'avoir plus d'informations que sa propre équipe. Le manager est en permanence à la recherche de nouvelles informations auprès de son entourage.

---

<sup>22</sup> <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article5>

- diffuseur : le manager détient de nombreuses informations qu'il peut diffuser à son équipe ou à ses relations, selon les besoins et circonstances.

- porte-parole : le manager se doit de porter la parole aussi bien vers l'extérieur (porte-parole de son équipe) que vers l'intérieur (porte-parole de la hiérarchie).

- Rôles interpersonnel :

- symboles : le manager est celui qui incarne le rôle du chef. Il y a une connotation symbolique dans ce rôle, il représente son équipe face à l'extérieur ainsi que la hiérarchie auprès de son équipe.

- leader : c'est le rôle le plus évident du manager. Il doit utiliser son influence afin d'élaborer une vision (quelle direction suivre), de fixer les règles à suivre, motiver ses équipes et développer l'efficacité de son équipe.

- agent de liaison : du fait que le manager ait besoin d'informations et qu'il soit en recherche permanent de ces dernières, il se doit de réseauter. Selon Mintzberg, les managers passent plus de temps avec leurs pairs ou des personnes externes à l'organisation qu'avec leur équipe.

- Rôles décisionnels :

- entrepreneur : de par son rôle d'entrepreneur, le manager construit les projets pour l'organisation dans laquelle il travaille. La décision de monter un projet est la conséquence de décisions prises les unes après les autres.

- répartiteur de ressources : le manager doit savoir répartir les tâches qui lui sont attribuées ainsi que de les organiser.

- régulateur : le manager doit gérer les perturbations (imprévus, conflits, problèmes sociaux)

- négociateur : la manager consacrer une partie conséquente de son temps à négocier. La négociation est intrinsèquement liée à ses rôles puisqu'il détient toutes les informations sur son organisation et ses ressources.

Le rôle de la direction et donc celui du manager est fonction de deux variables : la taille de l'entreprise et le style de leadership adopté par la direction. En effet, une entreprise de grande taille devra déléguer une grande partie des attributions de la direction. Cette dernière sera en charge des décisions au niveau stratégique tandis que ses équipes seront responsables des décisions dites opérationnelles. Les managers, au sein de grandes structures, doivent constamment rendre compte de leur gestion quotidienne, mensuelle et annuelle.

Par le style de leadership dépend, on entend la personnalité des dirigeants ainsi que celle des managers qui représentent, à leur échelle, leur direction.

### *2.3.3.2 Les approches du leadership<sup>23</sup>*

#### *2.3.3.2.1 Définition et théories*

Le leadership est « *l'ensemble des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subordonnés en les orientant vers la réalisation volontaire des objectifs du groupe et de l'organisation* » (Foglierini-Carneiro, 1995, p.180). Il existe dans toute organisation des leaders formels, recrutés par l'organisation pour des postes hiérarchiques déterminés et des leaders informels. Ceux-ci jouent un rôle d'autant plus important qu'ils peuvent ne pas être connus de l'organisation. Ils ne disposent donc pas d'un pouvoir légitime, reconnu par l'entreprise au niveau hiérarchique. Les leaders informels peuvent être tout aussi bien

---

<sup>23</sup>Organisation et gestion des entreprises, FOGlierINI-CARNEIRO, 1995

positifs pour l'organisation que néfastes. En ce sens, l'entreprise doit les identifier afin d'essayer de les utiliser pour assurer une cohésion de groupe. En effet, les leaders informels peuvent jouer de leur « pouvoir » sur les équipes pour asseoir ses propres intérêts et faire office de contre-pouvoir face au leader formel. Cela peut entraîner une perte de légitimité du leader formel puis un dysfonctionnement au sein de l'organisation.

Dans son ouvrage, Fogliolini expose trois théories qui essaient d'expliquer comment le phénomène de leadership apparaît (1995, p.183). Dans la première approche, le leadership est un talent naturel, inné. Les traits de personnalité (charisme, assurance, savoir, communication) différencient les leaders des non-leaders.

La seconde explication à l'apparition du leadership est situationnelle. Un contexte donné va engendrer une position de leader d'une personne envers une autre. Par exemple, un individu peut être considéré comme étant le leader dans la situation A, alors qu'il ne le sera pas dans une situation B. La situation à laquelle fait face un individu va faire de lui ou non un leader. Par conséquent, tout le monde peut devenir leader, à un moment ou un autre.

La troisième théorie est l'approche de la contingence. Additionné aux multiples qualités (traits de personnalité), le leader doit également correspondre aux attentes du groupe.

#### *2.3.3.2 Les types de leadership*

- Les théories X et Y

En 1960, Douglas McGregor a avancé sa conception de l'homme au travail. Le choix entre ses deux théories – X et Y – est en relation directe avec la personnalité du chef mais aussi avec celle des employés.

Lorsqu'un responsable d'équipe considère que ses subordonnés évitent toute responsabilité et prises d'initiatives, voient leur travail

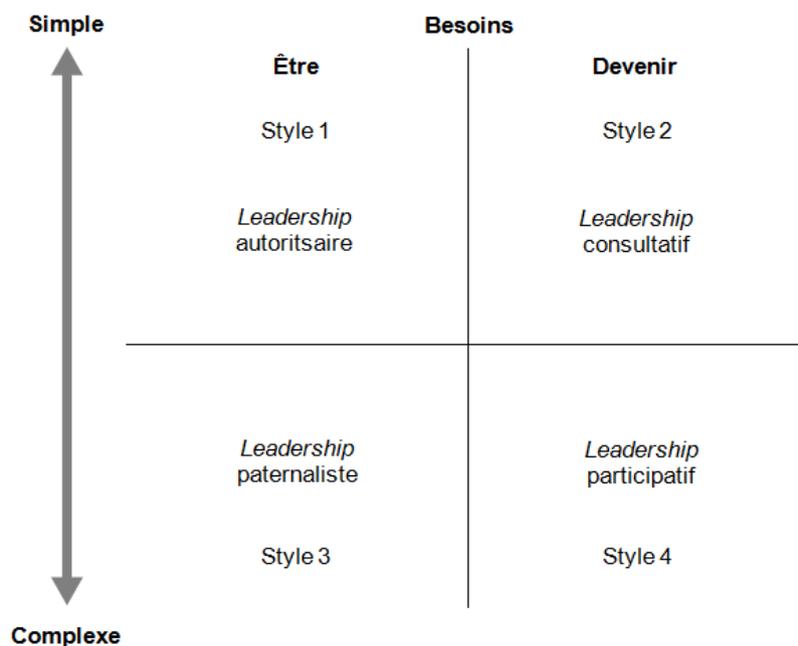
comme une contrainte et ne se soucient que de leur rémunération, la Théorie X va être employée. Elle entraîne un management autoritaire et une organisation de l'entreprise basée sur des procédures.

En revanche, si les subordonnés recherchent l'épanouissement dans leur travail, sont capable d'initiatives et de prises de responsabilités, le management sera de type démocratique et participatif. La Théorie X tend à nous rappeler les fondements de l'OST alors que la Théorie Y correspond à l'école des relations humaines.

- Le modèle de Rensis Likert

Appelé également échelle de Likert, ce modèle a pour but de définir les styles de leadership en mettant en relation le niveau des besoins du personnel (être et devenir) et le niveau technologique (complexe et simple). C'est un test de personnalité composé de plusieurs affirmations que le sujet doit placer sur une échelle de 5 graduations entre « complètement d'accord » et « pas du tout d'accord ». Rensis Likert définit quatre styles de leadership :

Figure 10 : L'échelle de Likert



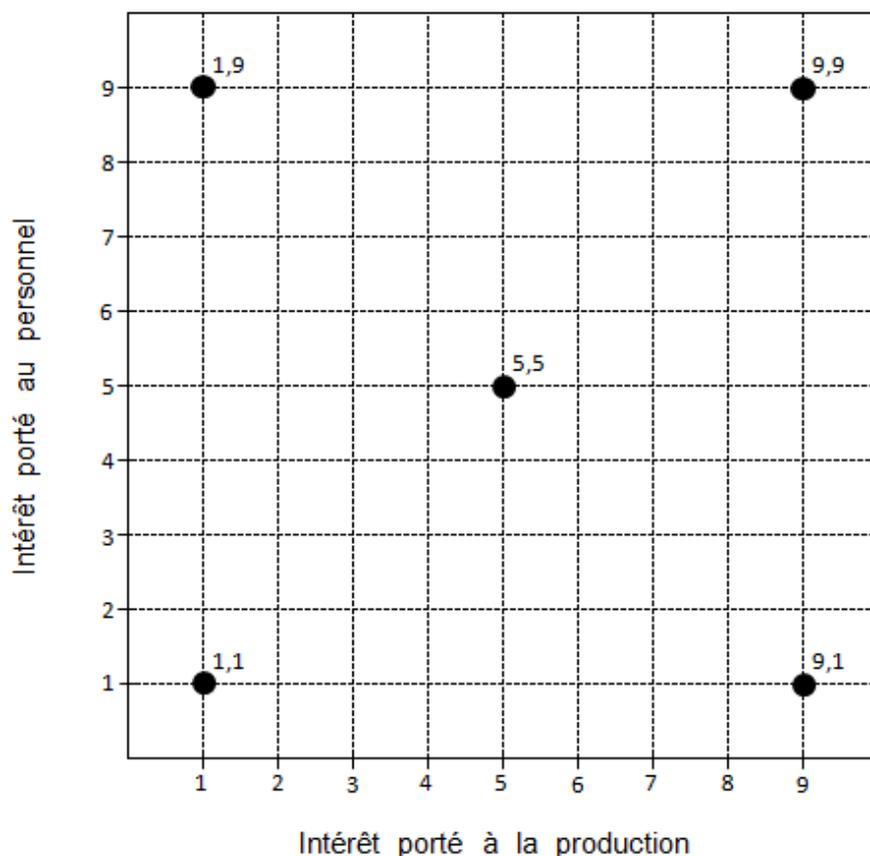
Source : *Organisation et gestion des entreprises*, 1995

- La « grille managériale de Blake et Mouton »

Robert Blake et Jane S. Mouton, en 1962, ont dévoilé les résultats de leur étude sur le leadership. Leur « grille managériale » est un modèle binaire basé sur deux variables : l'intérêt du manager porté sur la production et celui porté à la production. La première variable se traduit à travers la motivation, les rapports établis entre leader et subordonnés (confiance, amitié), le climat social, la politique salariale. La seconde variable est en lien avec la qualité des décisions prises, l'organisation du travail (répartition du travail, rationalité) et le nombre de nouveaux produits.

Les deux variables sont chacune notées de 1 à 9 ce qui engendre 81 types de management. Pourtant, les deux auteurs ont ciblé leur analyse sur cinq types :

Figure 11 : La grille managériale de Blake et Mouton



Source : *Organisation et gestion des entreprises*, 1995

- le style 1,1 : le leader ne s'intéresse ni à la production ni au personnel et fera le minimum requis afin de conserver son poste ;

- le style 9,1 : un leader sera attentif à la productivité sans accorder d'intérêt aux besoins et attentes du personnel. Les conditions de travail seront néanmoins contrôlés afin d'éviter tout conflit. Ce type de leadership nous renvoi au modèle taylorien ;
- le style 1,9 : ce leader est à l'opposé du précédent. Il manifeste de l'intérêt uniquement pour le personnel et cherche à être apprécié par son équipe même si la qualité du travail est laissé pour compte ;
- le style 9,9 : ce style correspond au leader idéal car il est capable d'allier les besoins sociaux ainsi que les besoins économiques ;
- le style 5,5 : ce leader ne va pas au fond des choses et de ses décisions. Il essaie de trouver une voie intermédiaire mais n'arrive pas dégager le potentiel nécessaire de ses subordonnes et de l'organisation.

## Conclusion de la première partie

Dans le secteur de la restauration collective et plus particulièrement celui des entreprises et administrations, nous observons des changements de plus en plus fréquents. Les clients sont en demande de nouveauté et les nouvelles générations de consommateurs sont plus enclines à diversifier leur repas. Les consommateurs sont donc moins captifs naturellement et les sociétés de restauration collective s'efforcent de répondre au mieux à ce nouvel état d'esprit. Les horizons changent d'autant plus rapidement que les contrats de prestations sont régulièrement remis sur le marché de la concurrence par les clients « donneurs d'ordre » et soumis aux appels d'offre. Il faut par conséquent être toujours au meilleur de sa prestation afin de conserver un contrat sans passer par la case « appel d'offre »<sup>24</sup>. Le secteur de la restauration collective d'entreprise est donc dans un perpétuel *challenge*.

Cette pression est présente à tout niveau car la Direction se doit de motiver ses équipes afin que la prestation soit à la hauteur des attentes des clients ce qui permet de garder le cap des objectifs budgétaires du groupe ; les Commerciaux sont toujours en recherche de nouveaux contrats et cela souvent auprès de la concurrence ; les responsables de sites et de secteur ont donc l'objectif de manager leurs équipes tout en faisant le lien commercial avec les clients « donneurs d'ordre ».

La restauration collective est un secteur où la majorité de la communication – interne comme externe – circule verbalement (à l'exception évidente des protocoles HACCP notamment). Il y a peu de procédures écrites s'il on compare avec d'autres secteurs d'activités

---

<sup>24</sup> En effet, une entreprise privée n'est pas soumise au Code des Marchés Publics et peut donc renouveler la durée d'un contrat sans mettre en concurrence le prestataire de service.

comme la justice, la fonction publique. Tout cela rentre dans la définition de la culture du secteur. Dans le chapitre 2, plusieurs théories établies de la culture et de la culture d'entreprise sont développées. Nous avons pu voir que la culture d'entreprise est omniprésente dans la vie des membres d'une organisation.

Bien sur, nous avons mis en avant le rôle des acteurs, qu'ils soient leaders ou subordonnés car ils sont au cœur de la création même de la culture d'entreprise. Il est important de connaître les concepts de management de l'organisation pour pouvoir par la suite les mettre en relation avec ses valeurs. Ce qui nous renvoi à la pensée de Devillard et Rey qui conclut cette première partie :

*« Être capable de décrire clairement de quoi est faite une culture, et les effets opérationnels – atouts, handicaps, spécificités, limites de validité – de ses traits de personnalité, ne suffit pas pour des dirigeants d'entreprise : encore faut-il pouvoir la « manager ». » (2008, p.231)*





# **DEUXIÈME PARTIE :**

## PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES

## **Introduction de la deuxième partie**

Nous avons, à ce stade, pris conscience de la portée que peut avoir la culture d'entreprise et ce qu'elle véhicule en termes de valeurs – *ou bien ce qu'elle est supposée véhiculer.*

Nous allons donc aborder dans cette deuxième partie, la méthode de travail qui nous a permis de structurer notre recherche, de construire notre base de données en respectant la méthodologie des sciences sociales.

Ensuite, nous présenterons le lieu de stage, son contexte économique ainsi que mes différentes missions de stage qui m'ont été confiées. Elles permettront d'éclairer le contexte dans lequel la problématique est née ainsi que de mieux comprendre les situations auxquelles j'ai été confrontée.

# Chapitre 1 : La problématisation

Étant à présent sensibilisé sur le sujet de la culture d'entreprise, il sera intéressant de le traiter concrètement et en relation avec une entreprise spécifique. En ce qui nous concerne, notre étude s'appliquera au secteur de la restauration collective d'entreprises et plus particulièrement au sein du groupe Elios Entreprises sur le secteur Aquitaine.

Le climat de concurrence quasiment quotidien pèse forcément sur le personnel des sociétés de restauration, que ce soit à cause de la pression des résultats attendus par la direction ou de la peur d'être « laissé » si la société perd un contrat. Et malgré les lois protégeant les employés de ce secteur, le doute et l'inquiétude sont toujours présents. En effet, comme le dit justement M. Tichadou en parlant des salariés face à des situations de mise en appel d'offre de leur site : « *leur quotidien est quand même lié au management qui se fait sur le site et aux politiques d'entreprise* »<sup>25</sup>. Ils ne sont pas inquiets vis-à-vis de la stabilité de leur emploi mais craignent pour la disparition de la routine qu'ils connaissent depuis des années. Comment va être leur nouveau responsable ? Quelles sont ses méthodes de travail et de management ? Vont-ils tous rester sur ce site ou bien certains seront-ils mutés ? Est-ce que le travail sera le même ?

C'est là qu'intervient la culture d'entreprise au travers notamment de l'approche managériale. Un sociologue des organisations, durant son entretien a affirmé « *Celui qui arrive en voulant tout changer sans regarder comment les gens font d'abord, c'est sûr qu'il va se planter* »<sup>26</sup>. Il faut étudier la culture d'entreprise existante avant de pouvoir la changer ce qui passe par l'étude des habitudes de travail. Lors d'une reprise, le manager devra donc être rapide car le nouveau

---

<sup>25</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 185-186

<sup>26</sup> Annexe B, Entretien du 13/02/17, l. 31-32

personnel devra adhérer le plus rapidement possible à la *nouvelle* culture d'entreprise, tout en étant patient afin de pouvoir observer leurs habitudes ou '*comment faisaient-ils avant?*' .

Les sociétés de restauration collective affichent toutes des valeurs, des politiques, des stratégies. Sont-elles purement le fruit des structures marketing qui jouent sur l'image externe de l'entreprise ou bien sont-elles le réel reflet d'une culture d'entreprise construite et référente ? Cette culture est-elle perçue de la même façon que l'on soit cadre, agent de maîtrise ou employé ? Comment est-elle diffusée au sein de l'entreprise ?

Il nous semble que l'étude de la culture d'entreprise du point de vue managérial serait intéressante afin d'allier concepts sociologiques avec théories issues du management. Nous nous appuyerons sur la théorie de Schein car selon lui la culture est une entité en perpétuel mouvement tout comme le sont les entreprises de nos jours. La culture d'entreprise permet à ses membres de s'adapter en fonction de ce qu'ils connaissent, mais le quotidien les confronte à la nouveauté en permanence. La culture d'entreprise n'est donc pas à considérer immuable mais au contraire comme un état des règles en mouvance. C'est pour cela que nous estimerons cette théorie plus adaptée à notre recherche et approche opérationnelle.

La culture d'entreprise semble être un levier puissant au sein d'un secteur d'activité en perpétuels mouvements. Dépendant des stratégies du groupe, elle peut se révéler un outil managérial de choix pour les encadrants. Cette problématique s'inscrit dans une vision construite autour d'une culture forte en termes d'identité et pour laquelle la société de restauration collective a investi fortement. De plus, sa capacité à accompagner le changement est dépendant des acteurs de terrain, de la transmission verticale qui leur ait faite, du soutien des directions et de la capacité des employés à épouser ce modèle de valeurs.

A partir de ce premier constat, il semble pertinent de s'interroger sur la nature de la culture d'entreprise et sa construction au sein du groupe. Quelle place occupe-t-elle ? Est-elle connue des acteurs de terrain ? Des conditions doivent-elles être réunies afin qu'elle existe ? Nous proposerons de formuler l'hypothèse selon laquelle la culture d'entreprise a un impact hétérogène auprès des salariés.

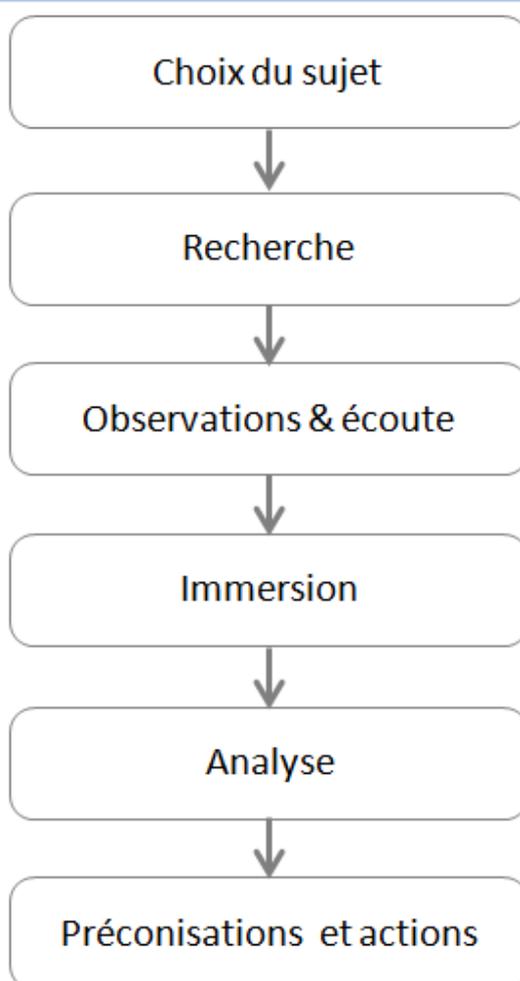
En parallèle et en nous appuyant sur une vision plus systémique et économique, nous nous questionneront sur la performance générée par la culture d'entreprise. Dans un secteur à forte concurrence, la culture d'entreprise devient-elle une approche indispensable ? Est-elle un facteur de différenciation avec la concurrence ? Peut-elle proposer un nouvel modèle, plus identitaire, moins universelle ? Nous étudierons ces questions à travers l'hypothèse que la culture d'entreprise est facteur de performance au sein d'une organisation.

Dans le cadre de la communication interne et dans un contexte où la reprise de personnel peut s'avérer être un point particulièrement critique, la culture d'entreprise peut-elle fédérer les équipes ? Quel est le rôle de l'encadrant dans sa diffusion interne ? La culture d'entreprise dépend-elle de celui qui la manie ? Comment les encadrants peuvent-ils l'utiliser avec discernement ? Cette dimension humaine fera l'objet de notre troisième hypothèse : la diffusion interne de la culture d'entreprise est influencée par le type de management appliqué.

## Chapitre 2 : Méthodologie de recherche

Le travail demandé pour cette étude exige de notre part de garder notre objectivité. Afin d'apporter le plus de sérieux aux analyses qui seront menées et d'assurer la neutralité des observations, il est important de décrire ma méthodologie de travail qui a été adoptée tout au long de la recherche. Voici donc le fil rouge de ma méthodologie :

Figure 12 : Méthodologie utilisée



## 2.1 Le choix du sujet

Lors de mon retour en France, j'ai ressenti un « choc » des cultures. En effet, cela faisait plusieurs années que j'avais quitté le territoire français et pour la première fois j'expérimentais ce que l'on connaît comme étant la culture. J'avais adopté la culture anglo-saxonne et devait m'adapter à nouveau à ma culture d'origine. C'est ainsi, qu'au cours de ma deuxième année d'étude, il m'a paru intéressant de me pencher sur ce sujet.

Je me suis alors rendue compte que la culture avait été étudiée par de multiples experts issus de différentes spécialités comme l'anthropologie, l'ethnologie, la psycho-sociologie, la sociologie, le management. J'ai donc souhaité associer deux des points de vue qui me paraissent complémentaires – *ou du moins devrait l'être* : le management et la sociologie.

Ce sujet touche également à tout ce qui est important pour moi en tant que manager. Durant mes expériences professionnelles, en France comme à l'étranger, j'ai dû m'adapter à chaque nouvelle entreprise et pourtant le travail restait équivalent. Néanmoins, chaque société a ses règles, ses routines et s'il on veut s'intégrer au sein du groupe, mieux vaut les comprendre et les respecter.

## 2.2 La recherche

Elle a commencé en amont du stage, avant même la recherche de stage. La recherche consiste tout d'abord à se constituer une liste d'articles, de revues ou d'ouvrages qui pourrait être en relation plus ou moins éloignée avec le sujet de départ. Après la lecture de ses ouvrages, j'ai pu commencer à mieux cerner ce qu'est la culture d'entreprise. J'ai aussi dû faire des choix entre les ouvrages susceptibles de me servir pour le mémoire et ceux qui étaient trop éloignés de mon sujet. Cela m'a permis d'élaborer un plan détaillé puis par la suite la

rédaction de ma première partie relevant du cadrage théorique. La problématisation est venue en suivant, découlant de mes recherches bibliographiques ainsi que l'ébauche des hypothèses.

### 2.3 Observations et l'écoute

L'observation est un état constant. Étant en stage, il nous faut apprendre et s'adapter à toute nouvelle situation, l'observation est toujours la bienvenue lorsque nous cherchons à acquérir de l'autonomie dans notre travail. En effet, c'est en mimétisant ce que nous voyons, que nous apprenons. De plus, le stage étant basé sur la région Aquitaine, les observations se sont faites au sein du groupe Elios Entreprises et non pas simplement au sein d'une équipe. La vision apportée est plus large et apporte une objectivité.

Les observations sont actives et donc doublées de l'écoute. En tant que stagiaire, mon statut a parfois permis aux acteurs de venir se confier plus facilement que si j'occupais un poste à responsabilité « réellement ». Les hypothèses ont pris forme à partir des premières observations récoltées.

### 2.4 L'immersion

Du fait du poste occupé durant la période de stage, le temps d'intégration dans chaque groupe ou équipe avec lesquels nous étions amenés à travailler et à manager, devait être rapide et efficace. Mais une fois immergée dans le travail, j'ai pu vivre avec les équipes, à leur rythme. C'est durant cette phase que le personnel avec qui je travaillais a su quel sujet j'étudiais.

## 2.5 L'analyse des résultats

Suite à l'intégration du groupe, il a fallu se repositionner en adoptant une position de « chercheur ». Mon statut durant mon stage était adjointe au Directeur de l'Agence Aquitaine. Il m'a paru difficile, *a priori*, de pouvoir faire des entretiens moi-même auprès des équipes sur leur vision de l'entreprise sans biaiser les résultats.

Nous avons donc pensé à un questionnaire en ligne, que le personnel remplirait seul afin que la sécurité de l'anonymat le rassure. Puis, après avoir testé le questionnaire auprès d'une personne tiers, nous nous sommes rendu compte que la notion de culture, de culture d'entreprise, de valeurs, de classification de ce qui est important aux yeux de l'entreprise, devaient être abordé avec l'aide d'un interviewer présent.

Nous avons donc pris soin, pour chacune des personnes interrogées, de changer de relation et donc de passer d'une relation de manager-subordonnés à une relation étudiante-professionnels. Les termes étaient répétés avant chaque entretien semi-directif en guise d'introduction. Les sept entretiens ont été conduits dans un endroit calme et à l'abri de l'écoute d'une tierce personne. Vous trouverez les retranscriptions en ANNEXE F. Une analyse sera faite dans la troisième partie.

Une fois tous les entretiens retranscrits, les données ont du être traitées. Tout comme la revue bibliographique, certaines données nous importent peu car trop éloignées du sujet d'étude. Néanmoins, nous avons essayé de les classer afin de les confronter aux hypothèses.

## 2.6 Les préconisations

C'est une fois la confrontation entre les hypothèses et nos entretiens que nous pourrons proposer des plans d'actions en relation

avec notre problématique. Il nous faudra garder notre objectivité tout au long de notre travail de recherche, de lecture des données, d'analyse des résultats afin de pouvoir proposer une solution efficace et réalisable pour ceux qui répondraient au même contexte situationnel. Il faudra néanmoins rester prudent car nos résultats peuvent ne pas être significatifs.

# Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise

## 3.1 Le contexte économique

La région Aquitaine est une des régions les plus dynamiques et attractives de France. Beaucoup de société décident de venir s'installer dans le bordelais plutôt que de rester dans la région parisienne. C'est ainsi que l'on a vu s'accroître la société Thalès qui a fait le choix de muter une partie de ces collaborateurs à Bordeaux ce qui a engendré la création d'un campus. Nous avons tous entendu parler de la ligne grande vitesse de train qui relie maintenant Paris-Bordeaux en une heure. Tous ces changements sont le reflet de la dynamique économique de la région.

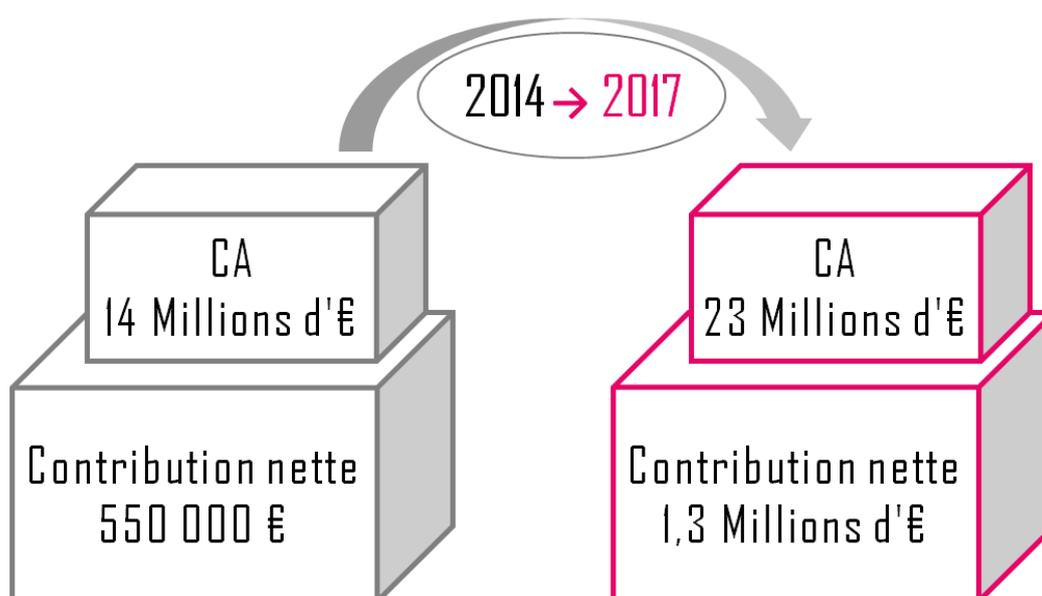
Elior Entreprises Aquitaine a fait un bon en avant depuis ces trois dernières années. En effet, depuis que le directeur d'agence a changé, un virage a été pris et cela se ressent. La politique de gestion est simple : la question n'est pas d'être au budget mais de comprendre pourquoi et d'agir rapidement pour contrecarrer l'effet négatif sur les résultats. C'est une approche que l'on qualifierait de pédagogue et lorsque nous voyons les résultats, nous pouvons en conclure que cela porte ces fruits.

Bien entendu, le changement de directeur d'agence n'explique pas tout. La région est en pleine expansion et cela a une influence directe sur le nombre de contrats qu'une société de restauration peut potentiellement remporter. Ainsi, tout comme l'a fait Thalès l'an dernier, un autre site est en réflexion pour se restructurer et se recentrer sur son site bordelais. De plus, un nouveau quartier est en construction en plein centre ville et se composera notamment d'un nouveau centre d'affaires avec donc un restaurant inter-entreprises.

L'ouverture est prévue pour l'été prochain et Elior a remporté le marché.

Si nous nous penchons sur l'évolution du secteur Entreprises des trois dernières années, nous remarquerons que son chiffre d'affaires a quasiment doublé. La contribution nette est ce qui peut être appelée la marge sur coût variable. Elle est l'indicateur d'efficacité de la société. Ici elle a augmenté de 57 points. Donc Elior Entreprises a vu sa rentabilité augmentée plus fortement que son chiffre d'affaires.

Figure 13 : Évolution du CA et contribution nette de l'agence Aquitaine, Elior Entreprises



Source : Elior Entreprises, Direction régionale, 2017

Il y a trois ans, l'agence Aquitaine se tenait à la troisième place du podium dans son secteur d'activité. Aujourd'hui, elle est leader régionale dans son secteur d'activité.

## 3.2 L'organisation de l'agence Aquitaine

Cette augmentation de ses résultats doit être mise en rapport avec la structure organique de l'agence. En effet, pour chacune des reprises ou ouvertures de sites que le groupe a remportés, ce dernier a dû recruter, en interne comme en externe, le personnel adéquat pour tenir les objectifs attenants aux contrats.

Le nombre de restaurants d'entreprises est passé de 28 à 39 en trois ans. Cela a généré des opportunités en interne afin de permettre au personnel qui le souhaite d'évoluer, de changer de site. Chaque nouveau contrat a un effet de cascade à plus ou moins grande échelle sur l'agence. En effet, le nombre de salariés a augmenté d'1/5<sup>ème</sup> alors que le nombre d'agents de maîtrise et cadres confondus a évolué d'un tiers.

Figure 14 : Évolution de l'organisation de l'agence Aquitaine, Elior Entreprises



Source : Elior Entreprises, Direction régionale, 2017

Un nouveau poste a été mis en place également afin de permettre une évolution aux directeurs de site<sup>27</sup>. En effet, les opportunités pour occuper un poste de responsable de secteur ne sont pas courantes. Etre directeur multi sites est ce que l'on pourrait appeler « responsable de secteur junior » : il est en charge de plusieurs restaurants (cinq maximum), assure la relation avec le client donneur d'ordre et forme ses équipes pour qu'elles gagnent en autonomie. De nul, Elior en compte maintenant trois parmi ses équipes. Enfin, grâce à au dynamisme de l'ensemble des équipes et des opportunités de demain, un quatrième poste de responsable de secteur est déjà budgétisé afin de pouvoir le créer d'ici à un an et demi.

Les ouvertures font vraisemblablement partie du quotidien de cette société de restauration car tous les trimestres depuis trois ans Elior a remporté de nouveaux contrats.

### 3.3 Les missions de stage

Le développement de mes missions de stage n'est en aucun cas un jugement de valeur sur mes missions de stage, quel qu'il soit. Il s'agit surtout de comprendre les mécanismes internes du fonctionnement du groupe ainsi que le comportement qu'ont les acteurs entre eux mais aussi avec leur hiérarchie. De plus, le but n'est pas de comparer ni de classer les sociétés de restauration collective entre elles mais plutôt d'observer et d'analyser l'impact auprès des salariés qu'il soit négatif, positif ou nul.

Je suis retournée faire mon stage de deuxième année dans la même société que lors de mon stage de première année de master. Contrairement à l'an passé où j'avais occupé le poste d'assistante de

---

<sup>27</sup> Dans la hiérarchie interne, nous trouverons dans l'ordre : chef gérant, gérant, directeur de site, directeur multi sites, responsable de secteur, directeur d'agence, directeur régional.

Directeur de site, le Directeur d'Agence Aquitaine, M. Tichadou, m'a proposé de l'assister durant mes 6 mois de stage. Il est en charge du secteur de la Nouvelle Aquitaine ce qui couvre une zone géographique large, allant de La Rochelle, Limoges, Tulle et Brive, Gramat, Agen, Bordeaux, Saintes à Périgueux. Il est aidé par deux responsables de secteur et d'un responsable dit « multi-sites ». En plus d'avoir la casquette de Directeur d'Agence, il est également en charge de plusieurs sites en direct et porte donc la casquette de responsable de secteur.

Lorsque nous nous sommes rencontrés avant le début du stage afin de me faire un briefing sur mes missions, j'avais expliqué que travailler sur le nouveau Campus Thales serait une opportunité pour moi. En effet, il s'agit du plus gros restaurant d'entreprise de la région, il est le fruit du regroupement de deux établissements Thales bordelais dont les restaurants étaient gérés l'un par Sodexo, l'autre par Compass. Elixor avait remporté le nouveau marché du Campus l'été dernier, durant mon stage pour une ouverture de site en octobre 2016. Il me paraissait donc intéressant de pouvoir étudier une structure comme celle-ci d'un point de vue des cultures d'entreprise car trois « types » de salariés travaillent maintenant ensemble.

J'ai donc commencé mon stage là-bas. J'y ai assisté le directeur, notamment sur la mise en place des procédures de contrôle hygiène pour des livraisons de repas en liaison froide ou encore sur une présentation du premier bilan depuis l'ouverture aux clients donneurs d'ordre. J'y suis restée durant mes trois premières semaines de stage.

Entre temps, la responsable de secteur de Limoges a accepté en interne un autre poste, laissant le secteur à la charge directe du directeur d'Agence, le temps de trouver le ou la remplaçant(e). A ce moment-là, fin mars, une reprise de marché suite à un contrat national devait se faire à compter du 1<sup>er</sup> avril. J'ai donc été positionnée

sur ce dossier une quinzaine de jour avant le jour J, afin d'aider à la préparation en amont de ce que l'on appelle une ouverture de site.

### 3.3.1 Ouverture d'un site – Limoges

La première étape est de récupérer le plus de données sur le restaurant, ses clients, son personnel afin de pouvoir appréhender au mieux les problématiques liées à une ouverture. Le restaurant, situé à Limoges, produit pour une centaine de personnes par jour, pour une clientèle ouvrière majoritairement. Il y a trois employés : un chef gérant (qui était en maladie au moment de la reprise), une employée de restaurant à temps plein en charge des préparations froides et une autre à mi-temps qui faisait la plonge et la légumerie.

La société prestataire de service précédente est Sodexo. La particularité de cette reprise est qu'elle fait suite à un contrat national. Notre futur client direct n'est donc pas forcément enclin à nous voir succéder à Sodexo, la décision ne venant pas de lui mais de sa direction nationale. De plus, s'agit d'un restaurant inter-entreprises (RIE) qui accueille les employés de la société voisine – qui, elle non plus, n'a pas demandé ce changement de prestataire de service. Il sera de mon ressort en tant que manager, tout du moins au début d'établir de bonne relation et un climat de confiance.

La charge de travail pour préparer l'ouverture est répartie sur plusieurs personnes. Un chef gérant dont le site est situé à 100m de celui que nous allons ouvrir est en charge des menus et commandes avec mon assistance. Le directeur d'agence et sa deuxième responsable de secteur se chargent de toutes les formalités administratives et plus complexes : ouverture de compte bancaire, ouverture de ligne internet,

commande d'ordinateur, création de comptes pour avoir accès au serveur intranet du groupe<sup>28</sup>...

Je me suis rendue sur place à partir du vendredi précédent l'ouverture afin de réceptionner les commandes (vaisselle, ustensiles et matériels de cuisine) et de la déconditionner. La responsable des ressources humaines était présente ainsi que le directeur d'agence afin de présenter Elior Entreprises avant le jour J. Le vendredi 31 mars, à 15h, nous avons pu commencer à organiser au maximum la marchandise, la vaisselle et le matériel au sein du restaurant comme Sodexo avait quitté les lieux. Chose étonnante, le personnel – avec qui j'avais passé ces deux dernières journées – m'a fait remarquer qu'il me disait « au revoir » en tant qu'employés Sodexo et me dira « bonjour » lundi 3 avril en tant que personnel Elior.

Par la suite, ma mission a été de gérer le site car le chef gérant était en arrêt maladie. Il a donc fallu que je recrute un cuisinier afin de le remplacer. En attendant, le chef gérant voisin est venu m'aider : nous faisons la production en alternance (il devait être présent sur son site également). Et l'après-midi, nous travaillions sur la mise en place des menus, des commandes, des protocoles et procédures du groupe. J'ai donc pris en main la relation clients au quotidien, préparé la passation avec le futur chef gérant, recruté un cuisinier un mois après l'ouverture, formé le nouveau personnel aux procédures Elior et à ses méthodes de travail.

Il était important pour moi que le personnel se sente intégré au groupe Elior le plus rapidement possible. Pour cela, des outils simples relatifs aux règles internes du groupe et issues de la législation ont été utilisées. En ce qui concerne les premiers types de règles, je me suis employée à les inscrire dès les premiers jours dans un schéma d'anticipation des besoins : vérifier nos besoins en production et marchandise du lendemain, ajuster notre offre en fonction de notre

---

<sup>28</sup> Annexe G

production de la veille. Le fait de travailler en pensant au déroulement de la semaine et non pas juste au jour J permet d'avoir une meilleure vision de son travail, de gagner du temps tous les matins en commençant la production et d'être plus serein également car cela évite les mauvaises surprises. Le deuxième type de règles est de l'ordre du légal : respecter les temps de pauses et le nombre d'heures travaillées. Elles sont étroitement liées à la mise en place d'une bonne organisation de travail.

L'une des employées était de nature stressée et très demandeuse de suivi constant durant la journée. Elle n'était pas sûre de son travail ni ne croyait vraiment en ses compétences culinaires. Le changement d'employeur l'a beaucoup affectée car la production à sa charge est devenue plus travaillée, avec des produits frais et du fait-maison. N'ayant jamais travaillé ainsi, elle avait besoin d'avoir une structure forte (fiches techniques à disposition, contrôle du responsable pour valider son travail). Au fur et à mesure, elle a pu prendre confiance ce qui a engendré un gain de temps car elle demandait moins mon avis. La mise en valeur de son travail la rendu fière et heureuse, pourtant sa charge de travail est plus lourde maintenant qu'avec l'ancien prestataire.

Au bout d'un mois et demi passé sur ce site, le chef-gérant voisin a pris la tutelle du site et je me suis rendue sur le site de Brive. Par la suite, j'ai eu l'occasion à deux reprises de retourner sur ce site. Les employés, anciennement Sodexo, m'ont avoué être contents de leur travail et de l'ambiance générale.

### 3.3.2 Remplacement d'une gérante – Brive

La situation est celle-ci : la cheffe gérante est en arrêt maladie depuis un peu plus d'un mois, le second de cuisine a démissionné et la responsable des préparations froides (entrées et desserts) vient de poser sa démission. Sur cinq personnels au total, il n'en restera que trois dont un est la cheffe gérante. Le site produit pour environ 150 couverts par jour. La situation est plutôt critique car la qualité de la prestation n'est plus au rendez-vous, les procédures du groupe ne sont pas respectées (procédures d'hygiène, de création des menus, de prise de commandes aux fournisseurs).

Lorsque nous sommes arrivés avec M. Tichadou, nous avons prévu de mettre à plat l'administratif et donc passé la journée au bureau. Le matin de notre arrivée, nous avons changé rapidement d'avis en voyant comment les équipes produisaient et avons tous deux mis nos tenues de cuisine afin de « mettre la main à la pâte ». C'est ainsi que nous avons pris l'ampleur de la situation.

Les employés semblaient '*perdus*', n'avaient plus d'envie et montraient une certaine fatigue. Il a donc été décidé que je reste sur place afin d'essayer de remettre le train sur les rails. Les deux premières semaines, j'assurais une partie de la production le matin pour lancer les équipes puis j'assurais un travail de bureau : établir les menus, passer les commandes, gérer les demandes des clients par mails et surtout essayer de gérer le budget.

Un second de cuisine et une responsable des préparations froides ont été recrutés en CDD. Je formais le personnel à la caisse afin que tout le monde sache le faire, j'en ai fait de même pour l'affichage des plats pour le service du midi. Je formais également le nouveau second de cuisine et la nouvelle responsable de préparation froide à l'utilisation du logiciel Elior pour établir les menus et passer les commandes. Le but pour moi était de faire en sorte d'apporter les outils pour que le site

fonctionne normalement lors de mon départ et du retour de la cheffe gérante.

Une cohésion de groupe s'est doucement installée et un mieux s'est fait sentir quant à la qualité de la prestation. Enfin, l'un des employés de restauration qui faisait le travail d'un commis lorsque je suis arrivée et travaillait à la plonge durant le service, était maintenant capable de gérer la production des desserts et s'occupais du passage en caisse des clients durant le service. Lui qui avait l'habitude de tenir sa tête tout le temps basse, se tenait maintenant droit et souriait tout le temps.

Parallèlement, j'ai rencontré la cheffe gérante deux jours avant son retour en dehors du travail, pour lui faire un briefing de ce qui avait été mis en place. Ainsi, je souhaitais assurer la passation et la continuation de ce que j'avais mis en place. Je suis donc retournée à Bordeaux pour lui laisser champs libre.

La semaine suivante, devant aller à Périgueux, j'ai fait un détour pour faire une visite surprise et voir comment se passait le retour de la cheffe gérante. La cohésion de groupe et l'esprit d'équipe qui étaient présentes cinq jours auparavant avaient complètement été lessivés. Une ambiance de '*flicage*' était palpable et un des employés que j'avais réussi à faire grandir était à nouveau la tête de turc du groupe. La cheffe gérante était dans une politique de management autoritaire qui avait anéanti la confiance que j'avais instaurée.

### 3.3.3 Réaménagement du pôle de distribution d'un self – Périgueux

En filigrane, je suivais un site de Périgueux. Sa situation est un peu particulière : le président de l'association qui gérait notre contrat de prestation de service a été accusé puis jugé coupable de détournement de fonds. Lorsque j'ai repris les rennes du site, le juge avait donné son autorisation pour qu'une nouvelle association soit créée et de lever la tutelle qui était jusqu'à présent en vigueur.

Afin de montrer son appui et sa confiance renouvelée, Elior a décidé d'investir dans des travaux de réaménagement pour moderniser et réorganiser la distribution du self. Telle était donc ma mission. Je l'ai donc présenté devant les clients et consommateurs durant leur pause déjeuner, au milieu du self. L'enjeu était de taille car l'association voulait que l'on redonne confiance aux clients et que l'on puisse oublier cette histoire de détournement de fonds. J'ai également communiqué auprès des clients via un flyer récapitulatif (ci-après).

Il a donc fallu faire venir plusieurs équipementiers afin de les faire travailler sur le projet, de les concurrencer et surtout de voir à quelles solutions ils pensaient au vue des restrictions budgétaires, techniques et règlementaires (passage obligatoire pour l'évacuation en cas d'incendie). C'est finalement en faisant un brainstorming avec le chef de cuisine, notre cliente (l'assistante du président de l'association) et M. Tichadou que nous avons trouvé la bonne organisation qui répondait à toutes les contraintes mais surtout à nos besoins et envies.

Figure 15: Flyer de communication externe



Source : Maud Rouillon, 2017

Après l'avoir fait validé par mon client, le président de l'association, par les services techniques du bâtiment et par mon responsable, M. Tichadou, j'ai pu organiser le calendrier pour que les travaux aient lieu lorsque je ne serais plus présente, mon stage prenant fin une semaine plus tard. La promesse a été tenue, les équipes pourront travailler dans de meilleures conditions et cela aura des répercussions positives auprès de nos clients et consommateurs.

#### 3.3.4 Ouverture d'un site – Bordeaux et Cestas – 350 couverts a eux deux

Nous avons appris qu'Elior avait remporté le marché des restaurants de l'INRA fin juin, pour une reprise effective prévue au 1<sup>er</sup> Juillet 2017. Cette fois-ci, nous avons un peu moins de 15 jours pour nous préparer. Nous étions deux pour organiser en amont l'ouverture à venir, un directeur de site et moi-même. Ayant plus de temps libre que le directeur de site, du fait que je n'avais pas de site à manager à ce moment-là, j'ai pu superviser l'ouverture de A à Z tout en comptant sur l'expertise de mon collègue.

Le premier travail est de se plonger dans notre réponse au cahier des charges car il devient notre contrat, notre bible. Toutes les données utiles s'y trouvent inscrites : le type de prestation, de service, de prestations annexes, les prix des formules. J'ai donc étudié cette « bible » afin de la connaître par cœur et de ne (presque) plus avoir besoin de m'y référer.

Ce contrat englobe deux restaurants éloignés géographiquement (à 20km l'un de l'autre) produisant pour 300 et 100 couverts par jour. Notre client est le même sur les deux sites. Le plus petit site est composé d'un second de cuisine, une employée de restaurant à temps plein et une employée de restaurant à mi-temps. Sur le second site, l'équipe comprend un chef gérant en charge des deux restaurants, un second de cuisine, une responsable des préparations froides (entrées et

desserts), deux employés de restaurant à temps plein et une troisième à mi-temps.

Bien entendu, lors d'une ouverture il faut penser à l'alimentaire mais aussi au non alimentaire : les produits lessiviels, la location de frigo à boisson, la collecte des huiles usagées (venant des friteuses), les terminaux de paiement électroniques et les contrats de prestations relatifs à chacun.

En ce qui concerne le personnel, les ressources humaines se chargent des contrats de reprise de personnel ainsi que des modalités concernant la mutuelle d'entreprise. En tant que manager, il nous incombe de faire les démarches pour ouvrir un « compte » auprès du médecin du travail le plus proche. En cas de reprise de personnel, il est obligatoire que chacun fasse l'objet d'une visite médicale.

La relation entre le client donneur d'ordre et le prestataire est essentielle dans le suivi d'un contrat et affecte le quotidien des équipes. Il s'avère que nous avons été très bien accueillis et cette bonne entente ne s'est pas tarie depuis l'ouverture. Cette relation permet d'apporter des solutions plus rapidement, d'assouplir le contrat le cas échéant en s'adaptant aux besoins du consommateur final mais aussi d'avoir un soutien infallible face aux consommateurs mécontents.

Le jour J, du renfort est venu nous prêter main forte afin d'être prêts pour notre premier service : le directeur de site est sur le plus petit site avec le directeur multi-sites ; M. Tichadou, un stagiaire de licence pro ainsi que moi-même sommes sur le plus grand site. Tout le monde s'agite et la journée commence.

Durant le mois et demi qui a suivi l'ouverture, les équipes ont pris leurs marques, se sont appropriées les outils du groupe et le fonctionnement global mis en place par le manager. L'exigence quant à

la qualité de la prestation étant plus forte qu'auparavant, l'organisation de l'équipe a dû être revue. Nous avons donc fait le choix de passer l'employée à mi-temps en temps plein, chose qu'elle espérait depuis 7 ans. Le personnel s'est senti, au vue de cette décision, soutenue par sa hiérarchie car oui nous leur demandions plus de travail mais nous leur en donnons les moyens.

Depuis mon départ, je suis retournée deux fois sur site et j'ai pu apprécier la prise en main par les équipes de la gestion de leur site. Le personnel est souriant, semble parfaitement épanoui et à l'aise pour communiquer entre eux et/ou avec moi. Aucune différence n'est palpable entre les « nouveaux » et les « anciens » employés Elixor.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Nous avons donc présenté la méthodologie de recherche ainsi que le lieu de stage. Le groupe Elior entre dans un dynamisme économique en pleine expansion dans la région Aquitaine. Les ouvertures de sites se multiplient et entraînent un questionnement sur un management spécifique pour ces situations. Une ouverture ne relève pas du management quotidien d'un site qui a ses habitudes, sa routine. C'est tout ce qu'il y a de plus éloigné au « train-train » quotidien.

Mes missions de stage, aussi diverses que variées, ont pu compléter ma formation dans le management des équipes. Grâce à la confiance de mon maître de stage, j'ai pu acquérir de l'autonomie au fur et à mesure des mois ce qui m'a permis de pouvoir observer de plus en plus directement les effets du management sur les équipes. De plus, j'ai pu diffuser la vision du groupe auprès de mes équipes : expliquer les nouvelles méthodes de travail, argumenter auprès des équipes pour qu'elles soient acceptées, accompagner le personnel dans la mise en place des nouveaux outils, accompagner également le client dans nos projets (dans le cas du site de Périgueux).

Au travers de mes missions de stages et notamment des deux ouvertures, nous avons pu voir qu'il s'agit de situations exceptionnelles dont les premiers jours et semaines tracent la ligne de conduite à venir. Si nous considérons que les ouvertures de site appellent à un type de management spécifique, quel est le lien avec la culture de l'entreprise ? À quel moment doit-elle se manifester ? Par quel moyen ? Et si la performance de l'agence Aquitaine dépendait, en partie, de la culture d'entreprise mise en place par son directeur ?



# TROISIÈME PARTIE :

## LES RÉSULTATS

## **Introduction de la troisième partie**

Après avoir abordé le contexte de mon stage et développé les missions qui m'ont été confiées, nous nous intéresserons dans cette troisième partie à la confrontation des hypothèses avec les données collectées à partir des entretiens individuels et des observations que j'ai pu faire.

Ainsi, premièrement, chacune des hypothèses et sous-hypothèses sera analysées afin de la valider ou non. Puis, en fonction de ces résultats, nous exposerons plusieurs préconisations dans l'optique de pouvoir les mettre en place et les tester ultérieurement.

# Chapitre 1 : Méthodologie de collectes de données

Afin de mener une enquête, il nous faut tout d'abord choisir la méthode de collecte de données selon les résultats souhaités.

## 1.1 L'étude qualitative

<sup>29</sup>L'étude qualitative se distingue de l'étude quantitative car son but n'est pas de mesurer mais de comprendre. Elle permet de recueillir des données – souvent verbales via les entretiens individuels – qui induisent une interprétation de la part de l'enquêteur. La recherche qualitative consiste donc à répondre aux questions en lien avec les comportements des individus, leurs habitudes. Cette approche est plus indiquée pour des sujets d'ordre culturel car elle permet de chercher le lien entre la réalité des personnes et les analyses scientifiques.

C'est une « *méthode de recueil et d'analyse de l'information auprès d'un petit nombre de personnes/ de situations choisies de façon systématique sans souci de représentativité* »<sup>30</sup>.

L'échantillonnage étant non-représentatif, il nous faudra essayer de recueillir l'éventail le plus large des 'positions' par rapport à l'objet de notre recherche.

### 1.1.1 Le terrain probatoire (présentation du lieu stage)

Le lieu de ma dernière mission de stage fera office de terrain probatoire car il remplit les conditions souhaitées de la recherche. Il s'agit d'un site nouvellement repris. Les employés, venant d'une autre

---

<sup>29</sup> Cours de Master I, Méthodologie de recherche, Anne DUPUY, 2015-2016

<sup>30</sup> Cours de Master I, Méthodologie de collecte des données, C. SERRA MALLOL, 2015-2016

société de restauration collective, ont acquis, a priori, une autre culture d'entreprise – c'est du moins ce que l'on cherchera à connaître – et ils nous permettront de mesurer les hypothèses (impact de la culture sur les salariés, la culture d'entreprise comme facteur de performance, la diffusion interne de la culture d'entreprise).

### 1.1.2 La population

Tout d'abord, j'ai cherché à repérer les personnes qui pourraient avoir un lien avec mon thème de recherche. Les futurs enquêtés seront catégorisés : une partie devra être composée d'experts dans le domaine, la seconde partie sera composée d'amateurs. Les enquêtes me serviront par la suite à étayer mes hypothèses.

En ce qui concerne les entretiens d'experts, il m'a semblé qu'un entretien avec un sociologue des organisations pourrait me permettre d'avoir une vision plus détaillée de la culture d'entreprise. Il s'avère que ma demande de rencontre auprès d'un sociologue-chercheur au CNRS a été accueillie de façon bienveillante. J'ai donc eu la chance de pouvoir m'entretenir avec lui.

Enquêter au sein de mon entreprise m'a paru intéressant et même incontournable. Le choix a été fait d'interviewer des cadres et trois ont attiré mon attention :

- le directeur d'agence a construit toute sa carrière dans la même société de restauration et est le garant de l'image du groupe au niveau régional ;
- la directrice commerciale est le premier lien que nos futurs clients ont avec l'entreprise, il était important de connaître son point de vue sur la culture d'entreprise d'Elior et comment elle l'utiliser pour la diffuser en externe ;
- un des directeurs de site du bassin bordelais. Il a la particularité d'être rentré chez Elior il y a à peine 9 mois. Il serait peut-être

capable de trouver des points de comparaison quant aux cultures d'entreprise au sein des sociétés de restauration qu'il connaît.

Notre échantillon est composé d'experts comme d'amateurs. Ces derniers représentent l'équipe que j'ai encadré durant le dernier mois et demi de mon stage. Ils sont au nombre de sept et viennent tous de vivre une ouverture de site. Pour la plupart, cette ouverture renvoie au changement d'employeur, de méthode de travail, d'organisation. Pour ce qui est des deux responsables (chef gérant et responsable préparations froides), ils faisaient partie du groupe Elixir et ont été mutés pour structurer la nouvelle équipe. Voici donc comment se répartit cet échantillon :

- Femme, 43 ans, employée qualifiée de restaurant
- Homme, 37 ans, employé de restaurant
- Homme, 47 ans, chef gérant
- Femme, 59 ans, employée de restaurant
- Homme, 51 ans, second de cuisine
- Femme, 56 ans, employée de restaurant
- Femme, 55 ans, responsable préparations froides

### 1.1.3 La construction d'un guide d'entretien

Après avoir choisi de mener des entretiens, il m'a fallu construire mes guides d'entretiens. En effet, je n'ai pas utilisé les mêmes selon que je parlais à un sociologue ou que je m'adressais au directeur d'agence. La différence s'est d'autant plus ressentie avec les guides d'entretien pour le personnel de restaurant d'entreprise.

J'ai effectué tous mes entretiens en face à face, ce qui est recommandé quand cela est possible. Ainsi j'ai pu voir les réactions corporelles et gestuelles ce qui m'a permis plusieurs fois de ressentir de la gêne car la personne étant dans l'incapacité de répondre à l'une de

mes questions. J'ai dû également avoir recours à quelques relances, surtout lors des entretiens avec le personnel de restaurant, afin d'être sûre qu'ils aient compris le sens de la question.

#### 1.1.4 La collecte des données<sup>31</sup>

Deux méthodes de collecte des données ont été utilisées durant cette étude. En effet, les observations in situ durant la période de stage ont permis la collecte de certaines données. De plus les entretiens individuels nous ont donné la possibilité de collecter les points de vue d'amateurs comme d'experts. Avant de pouvoir collecter les données, l'enquête a été montée en prenant en considération trois points importants :

- les questions posées doivent être adaptées à l'interviewé afin qu'elles soient compréhensive ;
- les enquêtés sont tous volontaires ;
- certaines questions pouvaient être sensibles, il a donc fallu faire attention à leur tournure afin que l'interviewé ne se sentent pas jugé et que les réponses soient le plus honnêtes possible.

Les entretiens individuels ont tous été semi-directifs ce qui laisse une certaine liberté à l'enquêté dans ces réponses tout en gardant le contrôle des sujets abordés par l'enquêteur. Chaque entretien a été enregistré afin de pouvoir le retranscrire fidèlement. Les retranscriptions sont en annexe B, C, D, E et F. Les individus ne connaissent pas toujours la signification de leurs réponses, c'est à l'enquêteur de la faire apparaître.

---

<sup>31</sup> [http://www.medecinegen-creteil.net/wp\\_creteil/wp-content/uploads/2014/03/Aide\\_m%C3%A9thodo\\_enqu%C3%AAt\\_e\\_questionnaire.pdf](http://www.medecinegen-creteil.net/wp_creteil/wp-content/uploads/2014/03/Aide_m%C3%A9thodo_enqu%C3%AAt_e_questionnaire.pdf)

## 1.2 Les limites

Il est important ici de fournir quelques détails quant à la population du terrain. En effet, elle reste trop peu développée pour pouvoir être représentative, néanmoins la majorité des sites du secteur d'activité sont des sites de petites à moyenne taille (entre 100 et 400 couverts). De plus, au vue de mes observations tout au long de mon stage, la proportion entre les genres représente la réalité : il y a souvent plus de femmes que d'hommes dans les brigades de restauration d'entreprises mais les hommes sont souvent ceux qui occupent des postes à responsabilité.

De plus, le mode d'administration choisi des entretiens du personnel a été un véritable dilemme. Le personnel me considérait comme leur responsable et non pas comme une étudiante-chercheuse. Il avait donc été décidé, afin de ne pas biaiser les résultats, de faire passer l'enquête via internet. Cela permettait de diminuer les effets d'influence de ma part vis-à-vis de leur discours. Puis, un pré-test a été fait en amont pour vérifier la compréhension des questions et la durée du questionnaire. Il s'avère que certaines questions n'ont pas eu de réponses car les personnes ne voulaient pas « dire de bêtises ». La décision retenue a donc été le face à face afin de réduire la difficulté d'interprétation des questions.

Au vue de ma position hiérarchique, j'ai tout d'abord expliqué ce que j'étudiais, quel type de master et la rédaction du mémoire. J'ai ensuite expliqué qu'en aucun cas l'objet du mémoire était un jugement de valeur des sociétés de restauration collective. Ensuite, j'ai expliqué que leur point de vue m'intéressait et que, s'ils acceptaient de répondre à mes questions, l'anonymat serait garanti.

# Chapitre 2 : Les résultats

Maintenant que nos recherches ont été effectuées et les données collectées auprès de différents interlocuteurs, nous allons les analyser. Ainsi, nous mettrons en avant nos trois hypothèses afin de les valider ou invalider.

## 2.1 La culture d'entreprise, un impact hétérogène auprès des salariés

### 2.1.1 La nature même de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise se construit, comme nous l'avons évoqué dans l'état des lieux, au sein d'un groupe de personnes qui construit ses propres règles en fonction de des situations qu'il a eu à gérer : « *la culture est un système de règles implicites* »<sup>32</sup>. La taille du groupe des membres de la culture d'entreprise en place n'est pas spécifiée dans la définition de Schein.

De plus il apparait qu'il faut un passé pour qu'une culture d'entreprise soit établie car, de fait, les règles et valeurs sont le fruit de l'héritage du groupe.

Une des notions capitales dans la construction d'une culture d'entreprise est l'étape de la passation des règles aux nouveaux arrivants. Nous pouvons donc en déduire que lorsqu'une organisation voit le jour et relève ses premiers défis – avec succès ou non – les premières règles se créent. Ainsi au fur et à mesure, l'organisation acquiert ses vérités premières qui sont la base de sa culture d'entreprise. A chaque nouvel arrivant dans l'organisation, une

---

<sup>32</sup> Annexe B, Entretien du 13/02/17, l. 6

formation implicite lui sera faite afin de lui expliquer le fonctionnement de l'entreprise et ses habitudes et méthodes de travail.

Allons plus loin et parabolons. A chaque intégration de nouveaux membres dans la société, les membres déjà présents accompagneront l'intégration dans le groupe induisant l'intégration des valeurs induites par la culture d'entreprise. A leur tour, quand la situation se présentera, ces membres sauront comment intégrer les nouveaux arrivants et comment leur inculquer les règles du groupe. Et une boucle est formée : le formé devient formateur. Si bien que la culture d'entreprise ne peut donc pas avoir de limite en taille.

Identique au fonctionnement d'un groupe face à une tradition - dont personne ne connaît plus l'origine, la culture d'entreprise est la diffusion des vérités premières. Pour autant, les individus peuvent remettre en questions ces dernières et, contrairement aux traditions, la culture d'entreprise est évolutive.

### 2.1.2 Culture d'entreprise et acteurs opérationnels, quelle place occupe-t-elle ?

La diffusion de la culture d'entreprise se fait verticalement et historiquement du haut vers le bas. De plus en plus de sociétés essayent de mettre en place des structures organisationnelles moins verticales. La branche de la communication est celle qui a changé en premier et nous voyons apparaître des systèmes de remontée d'informations de plus en plus développés au sein des organisations. Les organisations sont donc moins bureaucratisées, les portes des managers s'ouvrent et l'individu prend une place de plus en plus forte.

L'un des moyens de diffusion des valeurs d'une entreprise est via la communication interne. C'est ainsi qu'Elior a fait le choix d'équiper tous ces sites d'ordinateur et d'imprimante pour que les informations

internes circulent plus rapidement et sans intermédiaire. Ces moyens technologiques ont énormément évolué depuis quelques années et surtout depuis l'arrivée de Philippe Salles il y a deux ans dans la société : il a impulsé ce souffle de modernisation des équipements mais aussi des outils, comme les logiciels de commande et les plateformes intranet utilisant la technologie du Cloud. Ces changements montrent la volonté de mise en place de communication entre la *base* et le *siège*.

Sur le terrain, la vision de la culture d'entreprise paraît plus complexe. Le directeur d'agence d'Elior Entreprises « *pense que plus on descend dans la hiérarchie, plus c'est compliqué à cultiver* »<sup>33</sup>. Cette notion accompagnée de ses valeurs serait donc, a priori, une version effacée voire inexistante de la culture d'entreprise d'Elior Group.

Pourtant, en parlant de culture d'entreprise, nous parlons bien de manières de faire, de travailler, d'habitudes, de routine même. Les équipes opérationnelles ont forcément une culture d'entreprise. Y a-t-il une dissonance ?

La restauration est un secteur bien particulier car il est régi par des règles strictes liées notamment à l'hygiène, « *mais également d'une multitude de petites manières de faire qui sont spécifiques* »<sup>34</sup>. Ces manières de travailler sont propres à chaque personnel de cuisine et peuvent être déviantes vis-à-vis des règles imposées. Pourtant ce sont ces transgressions qui forgent la culture d'entreprise. Selon la thèse d'un sociologue, « *aucune organisation ne peut fonctionner sans que l'on transgresse plus ou moins les règles* »<sup>35</sup>. Autrement dit, une règle est forcément enfreinte créant, à son tour, une nouvelle règle et impliquant ainsi l'évolution constante et permanente de la culture d'entreprise.

---

<sup>33</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 65

<sup>34</sup> Annexe A, Entretien du 13/02/17, l. 17

<sup>35</sup> Annexe A, Entretien du 13/02/17, l. 21

Lors des entretiens avec le personnel de restaurant, la notion de culture d'entreprise est apparue comme nettement méconnue voire inconnue pour la plupart d'entre eux. Plusieurs ont été gênés de ne pas savoir quoi dire face à cette question, comme si il y avait une bonne réponse à avoir. Rappelons que le chef gérant n'a connu qu'Elior, que la responsable des préparations froides n'a rejoint la société Elior que neuf mois plus tôt et que le reste du personnel interviewé a été repris par Elior un mois auparavant.

Pour le chef gérant, la notion de culture d'entreprise lui fait penser au « *professionnalisme* »<sup>36</sup>, tandis que la responsable des préparations froides dit « *rendement* »<sup>37</sup>. Les deux employés de restauration qui ont répondu font référence à « *l'équipe, le relationnel, le savoir-faire* »<sup>38</sup> et « *le bien de l'entreprise, aller de l'avant* »<sup>39</sup>. Ainsi nous pouvons analyser que selon le chef gérant, les valeurs Elior sont liées fortement au métier car le professionnalisme est une qualité qui fait référence à une grande compétence dans une tâche ou activité. Lorsque l'on fait le rapprochement avec les valeurs d'Elior Group que nous avons déjà pu évoquer, nous nous rendons compte que la culture d'entreprise – dont l'une des valeurs est d'être restaurateur avant tout – est diffusée jusqu'aux opérationnels.

Pour ce qui est de la responsable des entrées et desserts, sa réponse renvoie à la gestion pure d'un site. D'ailleurs, selon elle, ce qui était important pour son ancien employeur « *c'était de tenir la matière première le mieux possible* »<sup>40</sup>. Encore une fois, cela renforce l'idée que les salariés ressentent les règles et valeurs de la culture d'entreprise.

C'est souvent lors d'un changement que l'individu se rend compte de ce qu'il avait avant – que ce soit positif ou négatif. Le changement permet une comparaison entre le passé et le présent. C'est pourquoi les

---

<sup>36</sup> Annexe F, Entretien du 04/08/17, l. 58

<sup>37</sup> Annexe F, Entretien du 17/08/17, l. 44

<sup>38</sup> Annexe F, Entretien du 03/08/17, l. 69

<sup>39</sup> Annexe F, Entretien du 04/08/17, l. 33

<sup>40</sup> Annexe F, Entretien du 17/08/17, l. 10

ouvertures sont critiques du point de vue de la culture d'entreprise. C'est le point de rupture : les nouveaux salariés s'aperçoivent aujourd'hui de ce qu'ils avaient hier. Ainsi dans les entretiens, nous avons pu mettre en avant ce sentiment de changement, de nouveauté, que les individus ont pu, plus ou moins, ressentir.

D'une manière générale, les nouveaux employés ont eu le même ressenti sur les méthodes de travail d'Elior ainsi que sur les moyens mis en œuvre. D'aucun diront que le changement n'est pas perceptible par les opérationnels car ils continuent de faire le même travail<sup>41</sup>, le nouveau personnel a pourtant des éléments de comparaison entre hier et aujourd'hui<sup>42</sup>. En un mois à peine, les nouveaux salariés Elior ont mesuré la différence au niveau de la prestation : « *on cuisine [...] Elior veut faire de la restauration collective mais il s'en donne les moyens* »<sup>43</sup> ; au niveau de la méthode : « *il y a plus de boulot chez Elior mais c'est de meilleure qualité. C'est plus frais. [...] C'est une autre façon de travailler* »<sup>44</sup>, « *la façon de travailler, c'est pas pareil. (...) Avec Elior, il y a beaucoup plus d'affinement dans le travail par exemple* »<sup>45</sup> ; mais aussi au niveau des produits travaillés : « *travailler avec du frais, satisfaire les clients, bien présenter... c'est pas du bas de gamme...* »<sup>46</sup>.

Cette équipe vient tout juste d'être reprise et après seulement un mois, ils ont unanimement mis le doigt sur les valeurs de la culture d'entreprise d'Elior. Le concept de culture d'entreprise est sûrement méconnu par les opérationnels mais la culture d'entreprise est implicitement connue et appliquée via les méthodes de travail, les habitudes, les valeurs.

---

<sup>41</sup> Annexe E, Entretien du 27/07/17, l. 46

<sup>42</sup> Le but n'est pas d'émettre un jugement mais d'analyser la mesure du changement de culture d'entreprise par les acteurs du terrain.

<sup>43</sup> Annexe F, Entretien du 10/08/17, l. 1-43

<sup>44</sup> Annexe F, Entretien du 03/08/17, l. 39 – 47

<sup>45</sup> Annexe F, Entretien du 10/08/17, l. 12-13

<sup>46</sup> Annexe F, Entretien du 17/08/17, l. 39

## 2.2 La culture d'entreprise comme facteur de performance

### 2.2.1 Peut-elle proposer un nouveau modèle, plus identitaire, moins universelle ?

Observer et analyser la culture d'entreprise dans son ensemble est la meilleure approche pour comprendre le système informel d'une organisation et les règles qui y sont rattachées.

Nous le savons, le secteur de la restauration d'entreprises est en perpétuelle concurrence. L'enjeu lorsqu'une société de restauration collective remporte un contrat est d'accélérer les mécanismes de construction d'appartenance. Comme le souligne M. Tichadou :

*« Effectivement, comme ça change souvent il faut en très peu de temps que l'on crée de l'appartenance à ces salariés et à leur faire touche du doigt que finalement ils sont mieux avec Elior qu'avec les autres »<sup>47</sup>.*

#### 2.2.1.1 L'appartenance

Le sentiment d'appartenance est de plus en plus présent dans les besoins des employés. Ils ont besoin d'adhérer aux valeurs de la société pour pouvoir s'y reconnaître. Ces valeurs sont induites par la culture d'entreprise. Autrement dit, créer de l'appartenance permet aux équipes de s'intégrer au sein de l'organisation, de s'identifier à leur nouvelle entreprise et donc de s'intégrer. Du sentiment d'appartenance résulte une fierté et une satisfaction. L'individu se sent bien à sa place et sera amené à le diffuser auprès de son entourage (ses collègues, les clients...). Lorsqu'une personne est fière d'appartenir à une société, elle ne veut pas la quitter, c'est ainsi que l'on crée de la fidélité auprès des collaborateurs.

---

<sup>47</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 163-165

Les acteurs du terrain sont un élément central dans la restauration d'entreprises. La qualité de la prestation culinaire, de service et hygiénique dépend des opérationnels. Ils sont au cœur du métier et ce sont eux qui voient les clients tous les jours de l'année. Ce sont eux qui influent sur le bon déroulement du contrat. Lorsqu'une équipe envoie un signal positif sur la qualité globale, les clients le ressentent ce qui peut parfois éviter le déclenchement d'un appel d'offre et dans le cas contraire l'accélérer.

La directrice commerciale, en charge des comptes clefs chez Elior Entreprises, nous explique qu'elle ressent une plus forte culture d'entreprise que lorsqu'elle a pris son pote, il y a 15 ans : « *je ressens beaucoup plus de fierté, d'adhésion aux valeurs de la société et ça à tous les niveaux* »<sup>48</sup>. Elle venait d'une société qui avait une culture d'entreprise très forte et lorsqu'elle est rentrée chez Elior, elle avait remarqué la différence. Mais la société a su construire sa culture au fur et à mesure des années. Selon elle, les valeurs d'Elior se distinguent en trois piliers : le capital humain, les produits et la technologie.

Se sentir appartenir à un groupe ou une organisation peut prendre du temps. Mais, « *je ne crois pas que l'on puisse faire partie de l'entreprise sans adhérer à la culture de l'entreprise* »<sup>49</sup>. Elle est selon le sociologue, indispensable au mécanisme d'intégration d'un individu. Le directeur d'agence le rejoint et ajoute sa vision managériale :

*« le fait d'avoir des personnes attachées à leur entreprise et à leur manager induit forcément de la performance. C'est peu mesurable mais c'est ce qui permet, comme pour une équipe de foot, de travailler, si tout le monde est collectif, ensemble et dans un même objectif. »*<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Annexe D, Entretien du 28/07/17, l. 150

<sup>49</sup> Annexe B, Entretien du 13/02/17, l. 43

<sup>50</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 99-104

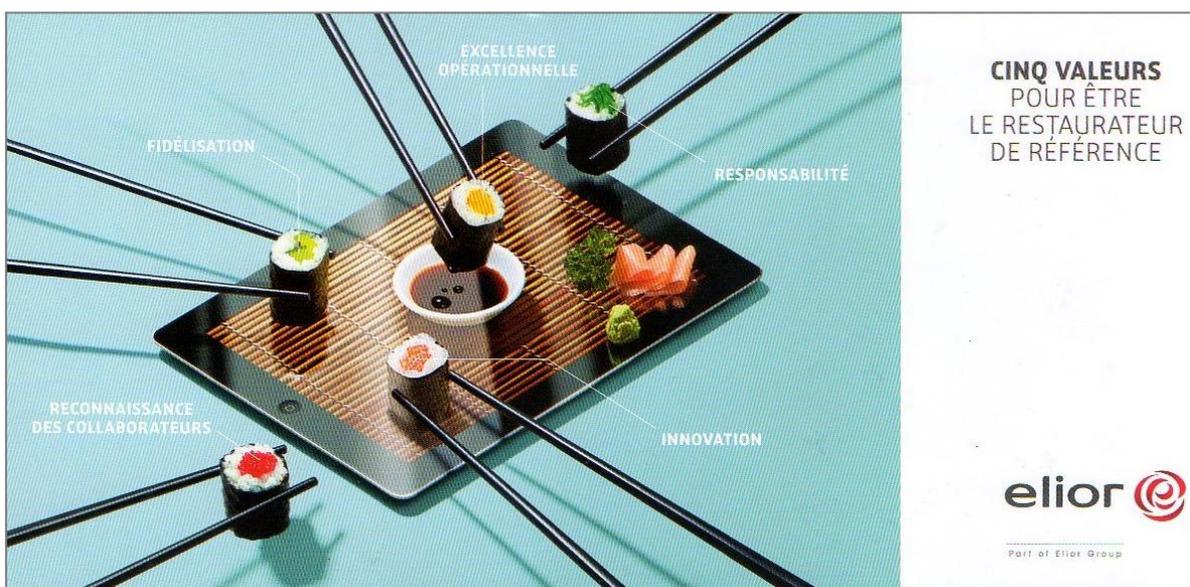
### 2.2.1.2 Sentiment de reconnaissance

De plus en plus, la reconnaissance devient un outil essentiel du management des équipes. Si nous gardons à l'esprit la définition de la culture d'entreprise développée dans l'état des lieux et l'émergence de la reconnaissance comme outil managérial, nous pouvons analyser cette tendance comme faisant partie des vérités premières de la culture d'entreprise d'Elior. En effet, la société si la reconnaissance est un besoin individuel, le manager a dû apprendre à la manier. Ainsi, il a pu s'apercevoir des effets positifs que pouvait avoir un management axé sur la reconnaissance des collaborateurs. Une fois cette réponse trouvée, le manager en a fait une règle qui elle-même est devenue une vérité première de la culture d'entreprise d'Elior.

Bien entendu, Elior n'est pas la seule société à utiliser cet outil mais elle a néanmoins tenu à ce que ce soit l'une de ses cinq valeurs formelles :

*« la reconnaissance des collaborateurs, la fidélisation (...), être innovant, avoir une excellence opérationnelle et la responsabilité envers nos (...) nos partenaires... »<sup>51</sup>.*

Figure 16 : Plaquette de communication interne



<sup>51</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 214-217

Une des employées nouvellement recrutée expliquait que son ancien responsable « *lui il avait des œillères, la reconnaissance il la voyait pas* », tandis que son nouveau chef « *est à l'écoute de l'employé* »<sup>52</sup>. Comme nous avons déjà pu l'évoquer, la reconnaissance est divisée en quatre piliers – l'individu, l'effort, les résultats et les compétences. Ces dernières jouent un rôle important dans la formation et le plan de carrière d'un individu. Selon le chef gérant, il est important pour Elior d'avoir des salariés compétents « *il y a beaucoup de formation maintenant donc je pense que c'est important pour eux pour pouvoir avoir de vrais cuisiniers, des vrais employés de restauration* »<sup>53</sup>.

La formation peut être la réponse à l'un des piliers du sentiment de reconnaissance de l'individu. Le sentiment de reconnaissance engendre de la satisfaction et de la performance au travail. Si l'entreprise répond à ce besoin, un cercle vertueux se met en place petit à petit.

### 2.2.2 Une approche indispensable

Si l'étude de la culture d'entreprise peut se faire par une approche sociale, elle peut également venir d'un raisonnement stratégique et issu du management. Que les sociétés de restauration le veulent ou pas, la culture d'entreprise est un facteur de différenciation.

En effet, il s'avère que dans certaines sociétés les process sont des valeurs importantes comme nous pouvons l'analyser à travers la lecture de l'entretien du directeur de site. Ayant passé la majorité de sa carrière chez Compass, nous pouvons remarquer la différence de vision au niveau des fondamentaux et donc des règles induites par la culture d'entreprise. Il décrit par ailleurs la société Elior comme étant « *très*

---

<sup>52</sup> Annexe F, Entretien du 17/08/17, l. 28-29

<sup>53</sup> Annexe F, Entretien du 04/08/17, l. 26-27

*marqué 'prestation' »<sup>54</sup> ce qui le rend différent de ses concurrents, notamment du point de vue des salariés qui pourraient « se sentir brimer » si Elior venait à perdre un contrat contre Compass<sup>55</sup>.*

En plus de diffuser la culture d'entreprise en interne, les sociétés de restauration la mettent également en avant sur leur site internet ou via des plaquettes commerciales, tout cela dans le but de communiquer sur son image et de vendre son entreprise aux yeux de futurs clients potentiels.

*« L'on observe que deux groupes qui font la même chose, le même métier, (...) n'obéissent pas aux mêmes règles. On tombe sur une culture. »<sup>56</sup>*

Les sociétés de restauration collective fournissent le même service, font le même métier. Pour autant, elles n'utilisent pas les mêmes outils, ni les mêmes produits, elles ne recherchent pas les mêmes profils ni les mêmes compétences. La culture d'entreprise ainsi que la stratégie de chaque société différencient les sociétés de restauration les unes des autres. Et, comme nous l'avons démontré plus tôt, cette différenciation se ressent jusqu'aux acteurs de terrain.

De plus, cette différenciation doit être visible par les clients, qu'ils soient consommateurs ou clients donneurs d'ordre. Afin de se démarquer de ses concurrents, la société doit faire en sorte que son client puisse toucher du doigt cette différence et en faire un atout. La directrice commerciale d'Elior affirme que la culture d'entreprise pèse dans le choix du client lorsqu'elle traite un appel d'offre ou qu'elle monte son 'réseau'.

*« Par exemple, lorsqu'on est dans la phase de prospection, nous sommes les personnes que le client voit le plus. Donc forcément on véhicule une image. Et cette image que l'on*

---

<sup>54</sup> Annexe E, Entretien du 27/07/17, l. 150

<sup>55</sup> Annexe E, Entretien du 27/07/17, l. 160

<sup>56</sup> Annexe B, Entretien du 13/02/17, l. 22

*véhicule, elle est forcément emprunte de la culture de l'entreprise »<sup>57</sup>*

La culture de l'entreprise 'transpire' du comportement des salariés. Ainsi, selon Mme Jung, si un acteur agit de façon « speed », s'il envoie un mail le weekend... tous ces détails vont donner une image de l'entreprise plus ou moins positive, image induite de la culture propre à l'entreprise et non pas au secteur d'activité. Les points de différence sont dus aux valeurs et règles, formelles et informelles de chaque société. Le meilleur moyen pour prouver que 'nous' sommes différents de nos concurrents est encore de joindre le geste à la parole et d'organiser des visites de sites afin que le client juge par lui-même.

*« quand on fait faire des visites au client, c'est le meilleur moyen de montrer qu'on fait pas pareil que nos concurrents. Les clients le voient tout de suite si les employés sourient ou pas... (...) Et en général, tous les sites que je visite et fais visiter, les employés ont l'air heureux »<sup>58</sup>.*

La culture d'entreprise établit l'état d'esprit dans lequel les membres de son groupe doivent être. C'est le savoir-être, l'attitude... Souvent la notion de différenciation est abordée lors de la conception de la stratégie de l'entreprise, donc d'un point de vue économique. Ici, la différenciation se fait à partir de l'essence même de l'entreprise, grâce à ce qu'elle croit être et ce en quoi elle croit.

A l'issue de cette analyse, on voit l'importance de la notion d'appartenance et de tous les mécanismes qui la construisent. Il y a sans doute un élément majeur lorsque l'on parle de facteur de performance : il s'agit de la reconnaissance. Ces deux outils managériaux ont autant d'impact sur la vision des clients, des

---

<sup>57</sup> Annexe D, Entretien du 28/07/17, l. 82-86

<sup>58</sup> Annexe D, Entretien du 28/07/17, l. 88-93

consommateurs que des collaborateurs. Ainsi la culture d'entreprise est bien un levier de différenciation comme de performance.

## 2.3 La diffusion interne de la culture d'entreprise est influencée par le type de management appliqué

Comme nous l'avons analysé précédemment, la culture d'entreprise est diffusée au sein de l'organisation grâce aux outils de communication interne mais aussi via les encadrants qui véhiculent les valeurs et règles de l'entreprise.

### 2.3.1 Appropriation de la culture par le manager

Afin qu'il puisse la diffuser, l'encadrant doit d'abord l'intégrer à ses valeurs. Selon le sociologue et chercheur au CNRS, « *toute personne s'approprie [son] travail en se donnant des règles particulières. Il a sa culture à lui.* »<sup>59</sup>. Autrement dit, l'individu se forge sa propre culture. Donc lorsqu'il est amené à devoir diffuser la culture d'entreprise 'première', il va l'adapter pour qu'elle ressemble à la sienne.

*« Quand on parle de culture d'entreprise, moi j'ai besoin d'une certaine culture d'entreprise, d'autres ont besoin d'une autre donc à un moment donné, il y a bien quelqu'un qui doit l'adapter et la piloter en intermédiaire pour que cette culture-là corresponde à tout le monde. »*<sup>60</sup>

Selon M. Tichadou, le niveau intermédiaire est représenté par les directeurs régionaux, les directeurs d'agence et les responsables de secteur. Il est donc, selon lui, de son devoir de diffuser la culture d'entreprise auprès de ses équipes afin que les valeurs et fondamentaux d'Elior Entreprises soient connues et reconnues par les acteurs de

---

<sup>59</sup> Annexe B, Entretien du 13/02/17, l. 58-59

<sup>60</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 83-87

terrain<sup>61</sup>. Néanmoins, tout comme le sociologue des organisations, il pense que ces niveaux intermédiaires engendrent une certaine dissonance entre la culture d'entreprise d'Elior Entreprises et la culture d'entreprise sur site. En effet, le directeur de site nous le confirme ; il s'est créé, au fur et à mesure des expériences, ses vérités premières :

*« Bon ben là ça a pas vraiment fonctionné, je vais modifier ma façon de faire ou au contraire, je vais dupliquer ce que j'ai fait là pour le faire sur un autre établissement. »<sup>62</sup>*

Rappelons que les vérités premières sont les règles établies à la suite d'une situation face à laquelle les membres du groupe ont dû trouver une solution. Si la solution est un succès, elle est gardée en mémoire et reproduite dans toutes les situations équivalentes à l'originale. La culture d'entreprise permet une routinisation ainsi qu'un gain de temps puisque les acteurs savent déjà comment réagir face à certaines situations.

Afin que les managers d'Elior Entreprises aient les mêmes outils et les mêmes informations, la société a mis en place une formation interne. Ainsi, elle peut diffuser sans intermédiaire ses valeurs et « *bonnes pratiques* » les inculquer à ceux qui seront en charge de les mettre en avant, comme le résume M. Tichadou :

*« Chacun à son niveau se la réapproprie mais on essaie par contre, dans cette démarche de formation de manager-coach, de faire travailler les gens ensemble sur ces sessions, de permettre à certains de prendre conscience de leur façon de manager ou de leur degrés de management pour créer de l'échange et d'essayer d'apporter des bonnes pratiques. »*

En effet, la volonté de vouloir universaliser les formations internes permet d'avoir le même discours et les mêmes informations. Nous

---

<sup>61</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 135-139

<sup>62</sup> Annexe E, entretien du 27/07/17, l. 28-29

l'avons évoqué, la culture d'entreprise a besoin d'être communiquée pour pouvoir exister.

Pour autant, moi-même, durant mon stage et mes expériences précédentes, je me suis forgée mes vérités premières. Elles sont basées sur les situations que j'ai dû affronter lors de mes missions de stage ou de mes expériences professionnelles passées. Par la suite, en fonction de l'évolution de la situation face à mes réactions, j'ai pu établir un certain nombre de règles. Ainsi, à chaque situation semblable, je peux à nouveau 'piocher' dans mes règles, mes codes de conduites, mes valeurs pour savoir comment réagir. À chaque nouvelle expérience, ma culture s'est adaptée. À chaque nouvelle entreprise, ma culture a dû s'adapter également.

Si nous faisons le parallèle avec les managers des sociétés de restauration d'entreprises, ils doivent, eux aussi, adapter leur culture à la culture d'entreprise. Si les deux sont trop éloignées, l'individu ne pourra travailler pour cette entreprise, si l'on en croit le sociologue des organisations :

*« Un membre de l'organisation doit en accepter les règles et donc la culture de l'organisation s'il veut rester ou tout du moins en accepter une grande partie »<sup>63</sup>.*

### 2.3.2 Le rôle de l'encadrant

L'encadrant, face à son équipe, joue un rôle primordial dans la vision que vont se forger les employés. En effet, l'image de l'entreprise dépend du manager. Ainsi nous avons pu observer que pour un même environnement, une même équipe, le changement de manager pouvait avoir des incidences positives comme négatives sur les équipes et notamment sur leur comportement. Comme nous l'avons explicité précédemment, le manager doit s'adapter à la culture d'entreprise de sa

---

<sup>63</sup> Annexe B, Entretien du 13/02/17, l. 50-52

société mais il doit également s'adapter à la culture du groupe qu'il doit encadrer. Il est donc l'intermédiaire par qui et grâce à qui les changements se font...ou pas.

*« On voit les parallèles avec des équipes identiques et des patrons de sites qui ont pu changer, les équipes ne sont pas les mêmes. On a vu des restaurants où on avait des équipes un peu plus compliquées avec des gens qui étaient peu mobilisés qui ont complètement changé d'état d'esprit avec un autre management, avec l'envie de se dépasser, d'aller plus loin. Pourtant leurs salaires n'ont pas évolué et l'entreprise est toujours la même. Mais il y a la façon dont le manager direct va amener finalement ses hommes. »<sup>64</sup>*

La réussite vient-elle du mode de management ou bien du fait que le manager a su observer, analyser puis utiliser la culture de son équipe ? L'entreprise pourrait informer, diffuser, mettre en avant sa culture d'entreprise autant qu'elle le veut. Mais si ses managers ne sont pas capables de prendre en main leurs équipes, de les comprendre, de les accompagner vers le changement et la nouveauté ; alors la culture d'entreprise de la société n'est qu'un mythe. Il faut qu'elle puisse vivre au sein de l'ensemble du groupe.

Le manager est tiraillé entre la 'base' et sa hiérarchie. Il tient une position filtre car il reçoit des informations du haut et du bas et se doit de les faire circuler réciproquement vers le bas et vers le haut. Son rôle au niveau de la culture d'entreprise est donc de la déformer le moins possible. Pour cela, le système de recrutement joue une place importante. En effet, recruter une personne qui partage déjà la majorité des valeurs et codes de travail de la société permet de diminuer la dissonance entre ce que veut être Elior Group et ce que seront les

---

<sup>64</sup>Annexe C, Entretien du 19/07/17, l.66-74

équipes. D'ailleurs, le directeur d'agence d'Elior Entreprises partage cette pensée :

*« on peut créer une équipe à son image. C'est ce qu'on entend souvent dire. Dans les facteurs de réussite, on dit souvent que l'équipe est le reflet de son manager et qu'il n'y a pas de mauvais collaborateurs. Normalement, un manager qui prend son poste va être amené quelque part à composer son équipe, sélectionner ses joueurs et donc définir l'équipe qui va bien fonctionner avec lui. »<sup>65</sup>*

La diffusion de la culture d'entreprise se fait verticalement et aussi bien de bas en haut que de haut en bas. Pour cela, l'entreprise a mis un système de communication interne en place afin qu'il y ait de moins en moins d'intermédiaire. *« Pour moi il y a deux choses. Il y a ce que l'entreprise affiche volontairement : les valeurs, tous les discours officiels qui passent en intranet, sur les plaquettes de présentation... donc en ce moment c'est le digital, la modernisation de l'entreprise, être référent sur le marché et non pas suiveur et donc être innovant, garder un bon niveau de qualité »<sup>66</sup>*().

Ainsi si l'une des valeurs d'Elior est d'être un restaurateur avant tout (Annexe E, l.165), les employés le ressentent de part le recrutement de 'vrais cuisiniers', les formations qui fortifient les compétences et le développement de concepts innovant. Cette valeur et règle interne propre à Elior a pour conséquence directe d'avoir des chefs cuisiniers qui sont en poste 80 à 90% de leur journée quand d'autres sociétés de restauration feront le choix de miser sur la gestion des coûts et recruteront des 'chefs bureautique'<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 149-153

<sup>66</sup> Annexe D, Entretien du 8/07/17, l. 14-19

<sup>67</sup> Annexe E, entretien du 27/07/17, l. 172

## 2.4 Les préconisations

### 2.4.1 Comment mieux diffuser la culture d'entreprise ?

Nous avons pu voir qu'Elior tient à son image de 'restaurateur'. Sans même que les acteurs du terrain ne connaissent notion de *culture d'entreprise*, ils ont cependant tous intégré l'une des valeurs de celle d'Elior Entreprises. Cette valeur est liée à ce que les équipes font au quotidien et cela explique pourquoi elle est si bien reconnue. Il faut donc la garder. De plus elle permet la différenciation avec la concurrence. Le positionnement est clair pour les employés, mêmes les nouveaux. C'est peut-être un levier pour fidéliser ses équipes car ils risquent de la regretter fortement.

En ce qui concerne les autres valeurs et fondamentaux d'Elior, elles ne sont connues qu'à un certain niveau hiérarchique.

La communication interne a ses limites dans la diffusion de la culture d'entreprise. Nous l'avons observé : à force de recevoir des mails d'informations sur les nouveautés, sur les actions d'Elior Group, les gérants ne lisent, pour la plupart, plus ces mails et donc n'en tirent pas les bénéfices espérés. Les responsables ont appris à prioriser et donc s'occupe des mails venant de fournisseurs, des clients, de leur responsable ou encore de leurs collègues.

Il faut prendre en compte la notion de temps qui est une denrée rare dans les métiers de la restauration. La plupart des sites de l'agence Aquitaine sont des 'petits sites' – accueillant autour de 200 couverts par jours – et sont donc gérés par des chefs gérant. Ces derniers passent 80% à 90% de leur temps en production et n'ont pas le temps d'intégrer la communication interne du Groupe.

Nous proposons donc de vérifier, lors des phases de recrutements ou lors de reprise de personnels, que l'encadrement diffuse les valeurs

et codes de la culture d'entreprise. Cette diffusion peut se faire grâce à la distribution et à l'explication individuelle ou collective d'un livret d'accueil. Elle se ferait également – et c'est parfois déjà le cas – grâce à l'échange des 'anciens' et des 'nouveaux'. Pour cela, il faudra favoriser l'échange entre les sites et mettre un système de permutations entre les personnels afin qu'ils puissent apprendre avec d'autres salariés la culture d'entreprise.

De plus, de manière régulière mais pas automatique, il nous semble important de mettre en place un briefing ciblé sur les actions ou activités menées jusqu'ici par l'équipe. Ce rendez-vous prendrait place dans l'espace professionnel, en fin de service par exemple et serait bref (10 à 15 minutes). Le responsable en profiterait pour mettre en place des actions correctives, de manière formelle ou informelle ainsi que pour diffuser les valeurs d'Elior en lien avec l'objet du briefing.

Suite aux actions correctives menées et conduites par l'ensemble de l'équipe, les manquements aux valeurs ou bien aux fondements de la culture d'entreprise pourraient être mis en lumière et feraient l'objet d'une mise en place de formations spécifiques.

#### 2.4.2 Comment adapter le management à la culture de l'entreprise ?

Les attentes du management d'hier ne sont plus les mêmes qu'aujourd'hui. Il ne suffit plus de diriger, de faire exécuter. Il faut dynamiser, animer, motiver, communiquer, former mais aussi contrôler, évaluer et maîtriser. Il arrive que nos managers n'aient pas suivi le train en marche et grandit en même temps que la société.

La diffusion de la culture d'entreprise est donc restée figée depuis plusieurs années. L'écart entre la culture d'entreprise appliquée par ces responsables et celle qui devrait être induite peut être importante et générer des dysfonctionnements. En aucun cas, il me paraît judicieux

d'aborder le problème de front. Il faudra accompagner l'évolution du manager et parfois même contrôler ses capacités d'encadrant. Il est possible, dans certains cas, que des personnes qui étaient en charge d'équipes ne puissent plus répondre au besoin du poste actuel.

Un des moyens d'approche est de recréer la boucle : respect de l'autre et des valeurs - estime de soi - confiance. Ainsi, les managers pourront à nouveau s'approprier ou se réapproprier les valeurs de l'entreprise et donc développer un sentiment d'appartenance. Les valeurs de l'individu seront de moins en moins éloignées avec celles de l'entreprise, dans le meilleur des cas. Le rôle du responsable de secteur sera de rétablir la communication directe et sans intermédiaire qui peut être favorisée notamment par la réunion ou les séminaires.

En effet, les séminaires sont le bon moyen de faire se rencontrer des gérants et chefs gérant qui travaillent tous pour la même entreprise mais qui, pour la plupart, ne se voient que très rarement. Créer l'occasion renforce la dynamique d'appartenance et permet aux managers d'échanger dans un cadre informel sur leur quotidien et la vie en entreprise. L'agence Aquitaine d'Elior Entreprises met en place, une fois par an, un séminaire qui permet de créer de la proximité, de faire un bilan sur les avancées de l'agence en termes budgétaire et organisationnel. Par exemple, au cours du dernier séminaire, la nouvelle responsable des ressources humaines a été présentée, ce qui lui a permis de mettre des noms sur des visages.

Le fait d'avoir un management ouvert sur les équipes et de savoir être présent lors même que l'on est sur une autre activité, permet une meilleure communication montante et descendante. Il favorise la diffusion de la culture d'entreprise et plus précisément de ses valeurs. J'ai notamment pu noter que le fait de pouvoir être joignable pour ses équipes lorsque nous en sommes en déplacement, est important. Les premiers temps, le personnel nous appelle pour des détails, puis le

management à distance permet de leur montrer d'une certaine manière que nous leur faisons confiance. Ainsi, comme M. Tichadou l'explique :

*« On parle souvent, quand on est manager, de sa « côte amour », [...], c'est ce que les gens sont prêts à faire pour vous. Au delà du travail en lui-même, c'est là où on va les amener à se dépasser»<sup>68</sup>*

Pour moi, l'une des valeurs d'Elior est que le côté humain soit toujours présent dans l'esprit de la plupart des managers que j'ai rencontrés – ce qui équivaut à une vingtaine. Être capable de faire prendre confiance, de faire grandir ses équipes jusqu'à ce qu'elles n'aient plus besoin de vous en tant que manager, telle est ma vision de la culture d'entreprise comme je l'ai vécue durant ces six mois de stage. Il me faudra prochainement appliquer ses valeurs afin de suivre la culture d'entreprise Elior.

---

<sup>68</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 56

# Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire, nous avons cherché à comprendre le concept de *culture d'entreprise*, son lien avec tous les acteurs de l'organisation et la manière dont elle s'imbrique dans le fonctionnement de cette même organisation. Nous pouvons la schématiser en trois temps : tout d'abord, via ses *hard skills* – le savoir-faire, la technique, les méthodes..., ses *soft skills* – les comportements, les attitudes, tout ce qui concerne l'humain..., enfin, la culture d'entreprise qui englobe le tout.

Il nous semblait important voire essentiel de faire apparaître le lien entre les approches sociologiques et celles issues du management. Durant mon stage, les missions que j'ai assurées m'ont confronté à la culture d'entreprise. Ces missions, par le poste occupé étaient de nature managériale : adjointe au directeur d'agence équivalent à un poste de responsable de secteur. Ainsi, j'ai pu aborder, d'une part, les différents points de vue, et d'autre part, tenter d'apporter les réponses appropriées correspondant aux valeurs auxquelles j'ai adhérees.

Il n'est pas toujours aisé d'atteindre les objectifs fixés dans les situations concrètes – Gestion de crise, ouverture, management à distance, l'ensemble du process préalable au réaménagement d'une zone de distribution.

Mais, en tant que stagiaire, l'intégration et l'adhésion aux valeurs Elior depuis deux ans, ont sans nul doute facilité la mise en œuvre de toutes mes missions.

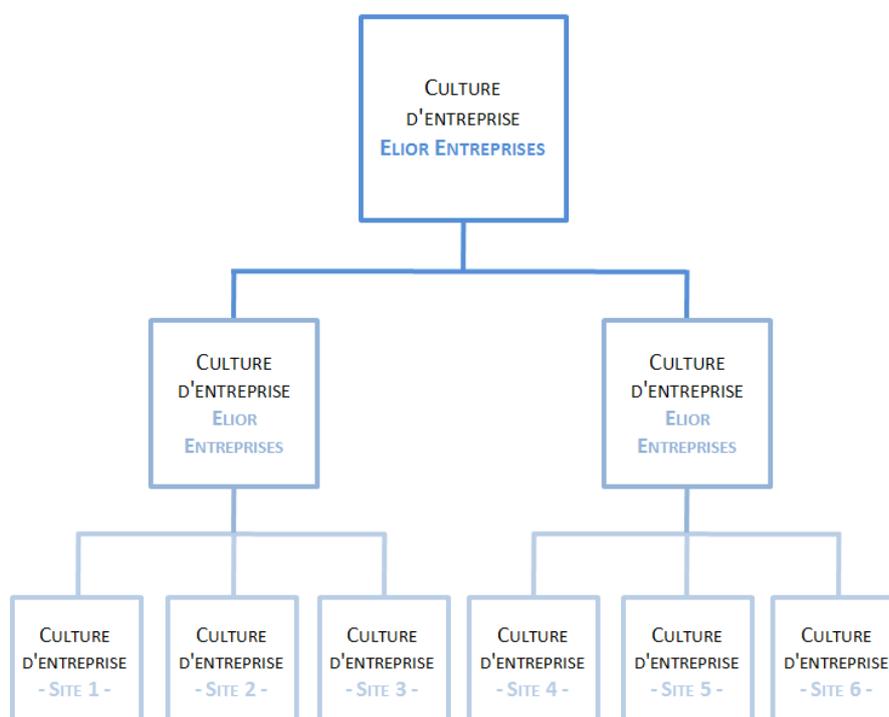
En effet, en tant que manager, je pense que plus on '*s'identifia*' à nos subordonnés, plus ils auront envie de nous suivre. Le directeur

d'agence parle de « *côte amour, (...) c'est ce que les gens sont prêts à faire pour vous* »<sup>69</sup>.

D'autre part, le fait d'utiliser les mêmes codes leur permettra de se reconnaître à travers notre message. En effet, un manager doit constamment faire en sorte que ses équipes aient envie de le suivre. Mais pour un tel résultat, il est nécessaire de comprendre les acteurs de l'organisation ainsi que leur propre culture d'entreprise.

Bien sûr, il y a LA culture d'entreprise Elior, mais nous l'avons vu, elle peut être déformée, dans une version diffuse, quelque peu floue lorsqu'elle arrive au niveau des opérationnels (voir figure ci-dessous). Ceux-ci s'en créent alors une propre, sur la même base mais différente afin qu'elle leur ressemble. À nous, en tant qu'encadrant, de les mener vers de nouvelles valeurs, codes et méthodes.

Figure 16 : Diffusion de la culture d'entreprise



<sup>69</sup> Annexe C, Entretien du 19/07/17, l. 56-58

En restauration d'entreprises, nous opérons auprès de clients aux exigences multiples, qui véhiculent eux-mêmes une multitude de valeurs propres. En tant que SRC, nous devons nous adapter pour répondre à leurs besoins et à leurs attentes. Pour cela, nous mettons en avant telle facette ou telle autre de notre culture d'entreprise.

Gérer un restaurant dont les convives sont soit 'col blanc', soit 'col bleu', soit dont le restaurant est situé à Bordeaux ou à Tulle engendre des enjeux de différentes natures. Ces différences ne portent pas sur le service d'un repas chaud, à temps et rapide mais sur les valeurs intrinsèques des clients. De fait, chaque contrat représente leurs valeurs auxquelles nous devons souscrire.

C'est là qu'est une des difficultés pour les SRC : promouvoir sa culture d'entreprise, la diffuser en interne et dans le même temps, faire en sorte que ses clients y adhèrent.



# Bibliographie

BALLÉ Catherine. *Sociologie des organisations*. 9<sup>e</sup> édition. Paris : Puf, Que sais-je ?, 2015, 128 p.

BELTRAN Alain, RUFFAT Michèle. *Culture d'entreprise et histoire*. Paris : Éditions d'Organisations, 1991, 158 p.

BERNOUX Philippe. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. 2<sup>e</sup> édition. Paris : Points, Points Essais, 2015, 384 p.

BERT Claudie. L'Effet Hawthorne, un mythe des sciences humaines. *Sciences humaines*, 1995, n°52, p. 59-65.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. *L'Acteur et le système*. Paris : Seuil, Points Essais, 1992, 500 p.

DEVILLARD Olivier, REY Dominique. *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris : Dunod, 2008, 256 p.

FOGLIERINI-CARNEIRO Irène. *Organisation et gestion des entreprises*. 3<sup>e</sup> édition. Paris : Dunod, Mémo-expert, 1998, 382 p.

THÉVENET Maurice. *La Culture d'entreprise*. 5<sup>e</sup> édition. Paris : Puf, Que sais-je ?, 2006, 128 p.

THÉVENET Maurice. *Audit de la culture d'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation, 1987, 214 p.

THÉVENET Maurice. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Liaisons, 1995, 216p.

SCHEIN Edgar H. *Organizational culture: a dynamic model (Classic reprint)*. USA: Forgotten Books, 2017, 42 p.

# Table des annexes

<b>Annexe A</b> : Avenant n°3 du 26 février 1986.....	114
<b>Annexe B</b> : Entretien exploratoire numéro 1.....	120
<b>Annexe C</b> : Entretien exploratoire numéro 2.....	123
<b>Annexe D</b> : Entretien exploratoire numéro 3.....	128
<b>Annexe E</b> : Entretien exploratoire numéro 4 .....	131
<b>Annexe F</b> : Entretiens du personnel.....	135
<b>Annexe G</b> : Plan d'actions pour une ouverture.....	144

## **Annexe A : Avenant n°3 du 26 février 1986**

### **Convention collective nationale du personnel des entreprises de restauration de collectivités du 20 juin 1983.**

Étendue par arrêté du 2 février 1984 JONC 17 février 1984

- Textes Attachés -

Avenant n° 3 du 26 février 1986 relatif au changement de prestataires de services

Le 9 août 2017

#### **AVENANT**

### **Avenant n° 3 du 26 février 1986 relatif au changement de prestataires de services**

#### **Article Préambule**

Revenant sur son interprétation antérieure, la Cour de cassation (assemblée plénière du 15 novembre 1985) a posé le principe suivant : la seule perte d'un marché ne constitue pas une modification de la situation juridique de l'employeur.

Par conséquent, une entreprise prestataire de services qui se voit attribuer un marché retiré à une autre n'est plus tenue de poursuivre les contrats de travail des salariés employés par son prédécesseur.

Dans le but de :

- 1°** Éviter les risques de bouleversements sociaux et de précarisation de l'emploi résultant de la rupture systématique des contrats de travail en cas de changement de prestataires de services ;
- 2°** Favoriser au maximum la capacité des entreprises à répondre aux attentes de leurs clients avec la plus grande efficacité ;
- 3°** Améliorer, au sein de chaque entreprise, la coordination entre les structures hiérarchiques et les restaurants,

Les partenaires sociaux, dans l'esprit de la convention collective nationale signée le 20 juin 1983 et étendue le 2 février 1984, conviennent, par la signature d'un avenant à cette convention, des principes suivants :

- 1°** Poursuite des contrats de travail par le nouvel employeur pour le personnel de statut " employé " ;
- 2°** Cette poursuite s'effectue dans la mesure où aucune modification substantielle n'intervient dans l'organisation du restaurant ;
- 3°** Maintien des contrats de travail entre le personnel de statut " agent de maîtrise " et " cadre " et l'ancien employeur.

En conséquence ont été arrêtées les dispositions suivantes :

## **Champ d'application**

**Article 1er** – Créé par Avenant n° 3 1986-02-26 en vigueur le 17 juin 1986 étendu par arrêté du 6 juin 1986 JORF 17 juin 1986

Le présent avenant remplace notamment l'article 33 de la convention collective nationale des entreprises de restauration de collectivités du 20 juin 1983, étendue le 2 février 1984 (JO du 17 février 1984) et s'applique à tous les employeurs et salariés couverts par cette convention.

NOTA :

(1) Le présent avenant remplace l'article 33 de la convention collective.

## **Entrée en vigueur**

### **Article 2**

**a)** Le présent accord entre en vigueur au jour de son extension par arrêté ministériel et s'applique à partir de cette date.

Il est conclu pour une durée de 2 ans à compter de son extension.

Les parties désirant dénoncer le présent accord devront en informer les autres parties contractantes par lettre recommandée avec accusé de réception au plus tard 3 mois avant l'expiration de l'accord.

Au-delà de 2 ans et en l'absence de toute dénonciation, l'accord devient à durée indéterminée. Il pourra dès lors être dénoncé selon les dispositions légales prévues par l'article L. 132-8 du code du travail (loi n° 82-957 du 13 novembre 1982).

**b)** En toute hypothèse, toute nouvelle disposition légale remettant en cause tout ou partie du présent accord sera suivie d'une nouvelle négociation paritaire dans les 3 mois qui suivent la parution au *Journal officiel* de la nouvelle réglementation.

## **Poursuite des contrats de travail**

**Article 3** - Remplacé - *Dernière modification: Modifié par avenant n° 43 du 20 juillet 2007, en vigueur le 1er janvier 2008, étendu par arrêté du 5 mai 2008, JO du 15 mai 2008.*

**a)** Une entreprise entrant dans le champ d'application du présent avenant qui se voit attribuer un marché précédemment confié à une autre entreprise entrant également dans le champ d'application du présent avenant est tenue de poursuivre les contrats de travail des salariés de niveau I, II, III, IV et V, employés par le prédécesseur pour l'exécution exclusive du marché concerné, dans les mêmes conditions fondamentales d'exploitation.

**b)** Les salariés concernés, titulaires d'un contrat à durée déterminée conforme à la réglementation, seront repris par le nouvel employeur jusqu'au terme de leur contrat.

**c)** Les contrats de travail des salariés de statut « agent de maîtrise » et « cadre » sont maintenus chez l'employeur cédant sauf si un accord écrit entre

le salarié, le cédant et le successeur prévoit la poursuite du contrat de travail chez le successeur.

*« Si, et seulement si, le cédant n'est pas en mesure, dans le délai de 1 mois et au plus tard 15 jours avant le démarrage effectif de l'exploitation par le repreneur, de les affecter sur un poste équivalent n'entraînant pas de modification du contrat de travail ou de dépassement du temps de trajet initial dont l'importance induirait un déménagement, les salariés de statut agent de maîtrise et cadre, qui en exprimeront la volonté de manière explicite, seront transférés chez le successeur sans que celui-ci puisse s'y opposer.*

*Les éventuelles clauses de non-concurrence faisant obstacle à ce transfert deviennent par la volonté des parties expressément caduques.*

**d)** *Une entreprise entrant dans le champ d'application de l'avenant n° 3 qui se voit attribuer l'exploitation d'une cuisine centrale ou assimilée précédemment confiée à une autre entreprise entrant également dans le champ d'application du présent avenant est tenue de poursuivre les contrats de travail de l'ensemble des salariés de statut " employé " affectés à celle-ci, à l'exception des salariés dont le contrat de travail précise expressément l'affectation à un marché annexe non repris.*

*Lors de la réunion mensuelle qui suit immédiatement l'annonce de la dénonciation du marché, le comité d'entreprise en sera informé.*

*Dans l'hypothèse où, après le transfert des contrats de travail, les impératifs économiques de fonctionnement de l'établissement, voire de la zone géographique, du repreneur ne permettent pas le maintien de certains postes de travail, celui-ci proposera des mesures pour éviter les licenciements telles que, par exemple, des actions en vue du reclassement interne des salariés sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent ou des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne et externe des salariés sur des emplois équivalents. Ces mesures seront adoptées dans le respect des dispositions légales et, en particulier, de celles relatives à la consultation des instances représentatives du personnel. »*

### **1. Avantages individuels**

Les salariés repris conserveront chez le nouvel employeur la garantie globale de leurs avantages individuels tels qu'ils ressortent d'un contrat de travail ou de leurs bulletins de salaire habituels.

Pour chaque salarié repris, il est établi un avenant écrit à son contrat de travail portant notamment sur les points suivants :

#### **a) Qualifications :**

Le nouvel employeur s'engage à maintenir une équivalence de qualification pour chaque salarié concerné. Cette équivalence de qualification sera recherchée sur la liste des qualifications existantes chez le nouvel employeur au plus tard 15 jours après le reprise.

Dans le cas où la qualification attribuée par le précédent employeur ne correspondrait pas au contenu des fiches de fonction du nouvel employeur,

c'est la fiche de fonction du nouvel employeur qui détermine la qualification attribuée ou, à défaut, celle de la convention collective nationale.

**b) Revenus :**

Le nouvel employeur s'engage à maintenir l'équivalence globale du revenu antérieurement perçu sans être tenu de perpétuer les libellés de ses composantes et ses modalités de versement, compte tenu de la très grande variété de situations pratiquées chez les employeurs précédents dans la composition des revenus.

Cette pratique pouvant éventuellement modifier le montant des salaires perçus mensuellement, le nouvel employeur veillera à atténuer dans la mesure du possible les incidences de ces variations.

Il est entendu qu'un salarié repris ne peut percevoir chez le nouvel employeur un revenu annuel de reprise calculé à la date du transfert qui serait inférieur :

- d'une part, au revenu de comparaison ;
- d'autre part, au revenu minimum de sa qualification chez le nouvel employeur.

Le revenu de comparaison se définit comme le revenu annuel perçu chez l'employeur précédent calculé à la date de la reprise en additionnant tous les éléments de rémunération, c'est-à-dire : le salaire minimum mensuel multiplié par le nombre de mois de versement auquel s'ajoutent les primes permanentes, les primes non mensuelles proratisées, prime d'ancienneté et éventuellement la valorisation d'avantages acquis à titre individuel.

Le revenu minimum annuel de la qualification chez le nouvel employeur est défini dans chaque entreprise et ne peut être inférieur, en toute hypothèse, au revenu minimum annuel de la qualification tel qu'il est prévu par la convention collective nationale.

**c) Ancienneté :**

Pour l'application des dispositions légales et conventionnelles se référant à une notion d'ancienneté (notamment licenciement, départ à la retraite) l'ancienneté prise en compte sera celle liée au contrat de travail dite ancienneté de reprise.

## **2. Avantages collectifs**

Lorsqu'ils existent, ce sont les accords collectifs et régimes de retraite et de prévoyance du nouvel employeur qui se substituent à ceux du précédent employeur dès le premier jour de la reprise.

## **3. Modalités de passation des contrats de travail**

Le précédent employeur doit remettre au salarié par écrit, et au nouvel employeur au moins 15 jours ouvrables avant la passation, tous les éléments du contrat de travail ainsi que la date d'affectation dans l'établissement.

Dans la période commençant à courir 15 jours avant la dénonciation du marché par l'une ou l'autre des parties (la lettre recommandée faisant foi) et s'achevant le jour de la passation, l'employeur qui abandonne le contrat de service ne doit pas muter ni déplacer vers ce restaurant les salariés travaillant

dans un autre restaurant.

S'il le fait, il devra les conserver à son service. Les salaires antérieurs (congrés payés, primes ayant caractère de salaires) sont entièrement dus par l'ancien employeur qui en réglera le montant aux salariés ou, s'il s'agit de provisions, à l'entreprise qui lui succède et, dans ce dernier cas, charges légales incluses.

### **Le refus par le salarié du maintien de son contrat de travail**

#### **Article 4** - Modifié par avenant n° 43 du 20 juillet 2007

En vertu du présent accord, les contrats de travail subsistent entre les salariés des catégories visées dans l'accord et le nouvel employeur.

En conséquence :

**a)** Le refus par le salarié du maintien de son contrat de travail dans les conditions de transfert prévu par l'accord, motivé par le seul changement dans la personne de l'employeur, sera considéré comme une démission avec toutes les conséquences de droit qui lui sont attachées ;

**b)** La rupture du contrat de travail qui résulterait du refus par le salarié d'une modification d'un élément essentiel de son contrat par le nouvel employeur est imputable à ce dernier et devra être précédée de la procédure de licenciement applicable.

### **Représentants du personnel**

#### **Article 5**

**1°** Les représentants du personnel de statut "employés", élus ou désignés, exerçant un mandat exclusivement lié au marché cédé seront repris par le nouvel employeur dans les mêmes conditions que le personnel de statut "employé".

**2°** Les représentants du personnel de statut "employé", élus ou désignés, exerçant un mandat dont la nature n'est pas exclusivement liée au marché cédé mais également à l'entreprise cédante, sont maintenus chez l'employeur cédant sauf accord écrit entre le salarié concerné, le cédant et le successeur prévoyant la poursuite du contrat de travail chez le successeur.

**3°** Les représentants du personnel de statut "Employé", élus ou désignés, exerçant simultanément les deux types de mandat décrits aux paragraphes 1 et 2 du présent article, doivent exprimer par écrit le type de mandat dont ils souhaitent se prévaloir au moment du transfert.

Ils feront part de leur décision au précédent et au nouvel employeur au moins 15 jours ouvrables avant la passation du contrat.

### **Commission de conciliation**

#### **Article 6**

La commission de conciliation telle qu'elle est instituée et organisée par l'article 37 de la convention nationale interviendra à la demande d'une des parties signataires du présent avenant 1 fois par semestre au cours de la

durée initiale de cet avenant (2 ans). Elle pourra également être saisie par une des parties signataires de l'avenant en cas de différend collectif relatif à son application.

Dans ces deux hypothèses, elle sera composée pour moitié de représentants des organisations syndicales salariées, signataires du présent avenant, à raison de deux représentants par organisation et pour moitié de membres des syndicats patronaux signataires dudit avenant.

## **Extension de l'avenant**

### **Article 7**

Les parties contractantes sont d'accord pour demander au ministère du travail que les dispositions du présent accord soient rendues obligatoires pour tous les employeurs et salariés compris dans son champ d'application.

## Annexe B : Entretien exploratoire numéro 1

Interview d'un sociologue des organisations et chercheur au CNRS

Le lundi 13 Février 2017.

I : Sociologue des organisations

M : Maud ROUILLON

M – Si vous le voulez bien, nous allons parler un peu de la culture d'entreprise. Que cela vous évoque-t-il ?

I – Il n'y a pas de groupes qui ne vivent pas sur des manières de faire, des habitudes, des règles. Des règles qui sont acceptées par tous, plus ou moins facilement, et qui rentrent dans les manières de faire. La culture est un système de règles implicites. C'est donc une manière de faire que tout le monde accepte.

M – Dans le livre de M. Bernoux, la définition retenue est celle de Schein car il avait rajouté une dimension fonctionnelle à la définition de Crozier et Friedberg...

- 10 I – Oui voilà, pour moi la culture est un système de règles, mais elles ne sont pas forcément édictées par ceux qui ont le pouvoir. Ça peut l'être mais cela ne l'est pas forcément. Deuxièmement, ce sont des règles qui sont plus ou moins acceptées spontanément par les membres de l'entreprise. La difficulté c'est la définition de la culture : est-ce que c'est des règles imposées, est-ce que ces règles sont créées par les membres de l'entreprise. Alors la restauration est faite de règles qui sont imposées par le système comme la propreté, etc. mais également d'une multitude de petites manières de faire qui sont spécifiques. Alors dans un groupe, il y a toujours une transgression des règles imposées. Une de mes thèses est qu'aucune organisation ne peut fonctionner sans que l'on transgresse plus ou moins les règles. Un autre point important c'est que l'on observe que deux groupes qui font la même chose, le même
- 20 métier, mais qui n'obéissent pas aux mêmes règles. On tombe sur une culture. La culture c'est donc les règles spontanées que se donne un groupe pour accomplir sa tâche. Il faut respecter les manières de faire des autres, ce qui va contre l'idée du management où c'est le manager qui impose les règles. Le pire c'est le manager qui veut imposer son point de vue.

M - Pensez-vous que la culture d'entreprise peut être un outil de performance que le manager peut utiliser ?

- I – Je suis persuadé que l'on ne peut pas passer outre la culture d'entreprise. Celui qui arrive en voulant tout changer sans regarder comment les gens font d'abord, c'est sûr qu'il va se planter. Pourquoi, parce que le groupe a déjà travaillé avant lui, et il s'est
- 30 créé sa culture, ses règles dont il pense qu'elles sont faites pour faciliter le travail. Un auteur américain, Douglas Mc Gregor, a mis au point la théorie X et la théorie Y. Il avait analysé les systèmes de règles de différentes entreprises. Et il avait tiré l'idée que l'homme était un feignant et qu'il ne voulait faire que le minimum, mais il disait que l'on pouvait dire exactement l'inverse : les gens qui sont au travail ont envie de faire un travail correct et s'ils estiment le travail intéressant ils peuvent s'y donner à fond et rester plus longtemps.

M – Selon vous, y a-t-il une articulation entre la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance ?

- I – Je ne crois pas que l'on puisse faire partie de l'entreprise sans adhérer à la culture de l'entreprise. Parce qu'elle dicte les règles quotidiennes. Par contre si on veut innover... l'innovation c'est foutre en l'air les règles qui existent. On ne peut pas innover sans transgresser les règles. Ça revient à dire qu'une organisation n'est
- 40

vivante que si ces membres en transgressent les règles. L'entreprise innovante est une entreprise qui change. Si l'on innove, c'est que c'est nouveau et donc ça bouscule l'ancien. Par rapport à votre question, l'appartenance... un membre de l'organisation doit accepter les règles et donc la culture de l'organisation s'il veut rester – ou tout du moins en accepter une grande partie. La culture renvoie aussi à l'image et à la définition de l'organisation. Cela peut entraîner une belle résistance au changement car les membres du groupe veulent garder la culture qu'ils connaissent telle qu'elle est déjà.

50

M – Pensez-vous que la position hiérarchique des membres d'une organisation influe le ressenti de la culture d'entreprise ?

I – Je crois que toute personne, qui fait un travail quelconque, s'approprie ce travail en se donnant des règles particulières. Il a sa culture à lui. Et ça, ça se traduit concrètement sur le terrain. Tout ce que j'ai fait dans ma carrière allait dans le sens de « les gens se donnent des règles sur le terrain pour fonctionner ». Alors ils ne se donnent pas n'importe quelles règles, ils acceptent globalement les autres règles. Sur le terrain, ça se voit très concrètement. Si l'on demande à un groupe « est-ce que vous préférez travailler après monsieur untel ou après monsieur untel ? », il va vous dire tout de suite « ah non pas avec lui, pitié » ou bien « alors lui c'est formidable ». On le voit sans arrêt. Moi j'ai travaillé, dans le cadre de mes enquêtes, à l'usine. Et c'était étonnant car il y avait des collègues avec qui on ne voulait pas travailler. A cause de détails de rien du tout... je me souviens, ça m'avait frappé. On usinait des pièces, c'est faire des copeaux quoi. C'était des pièces assez lourdes, 15kilos à peu près. Elles étaient rondes et percées à l'intérieure. Et donc on ne faisait pas une chaine, mais une faisait une chaine d'usinage. C'est-à-dire que je travaillais là et puis je passais la pièce à celui qui était à côté. Comment on fait ? ben il y avait un portique et donc on mettait la pièce sur ce portique. Jusque là, c'est simple. Le problème c'est :

60

est-ce que vous les mettez en dessous, au milieu ou au-dessus ? Et vous pouvez imaginez tout l'enjeu que ça peut procurer ! Moi j'ai demandé à changer parce que je travaillais avec un type qui les mettait systématiquement au milieu donc je devais systématiquement les mettre en bas et en haut. Donc ce n'était pas possible ! Donc même des petits détails comme ça font qu'on a ses préférences car on ne travaille jamais vraiment de la même manière. Alors pour répondre à votre question, oui et non... mais oui au sens où chacun a une manière de travailler qui a une répercussion sur le suivant. Donc c'est jamais exactement la même et le lien avec le suivant est très important pour le comprendre. Il suffit de demander aux gens. Alors il faut y aller doucement parce que les gens risquent d'avoir l'impression de dénoncer. Donc la culture, c'est quoi, c'est des pratiques concrètes, ce n'est pas un truc général. Il est clair qu'elle est percutée de plein fouet par le travail des gens.

70

80

M - Vous avez parlé du cas pratique où l'on a tous dû travailler avec une personne avec qui on ne voulait pas travailler parce qu'il n'avait pas la même manière de ranger, de nettoyer, de travailler tout simplement. Il me semble pourtant que dans les définitions faites de la culture d'entreprise, il y a la notion de passation, d'enseignement de la culture aux nouveaux membres du groupe. Ma question donc : est-ce qu'il n'y a pas eu un dérèglement ou une déformation dans l'enseignement de la culture et donc des règles si les personnes ont des manières différentes de travailler ?

90

I - Là, vous raisonnez de manière formelle ! Non non, je vous embête (rire). Moi je crois que la culture, on la comprend si l'on part du travail concret que font les gens. Alors j'ai un exemple très concret. Pour que les nouveaux soient bien dans le bain, comprennent la culture, on faisait faire aux nouveaux arrivants le tour des machines en leur demandant de bien regarder et de discuter avec les gens qui utilisent ces machines. C'est pas idiot. Du coup, il y avait des ouvriers qui disaient « ils nous embêtent avec ça, quand est-ce que je vais travailler ? ». Donc la formation, il faut que les gens comprennent de quoi il s'agit. Ce n'est pas un bloc global que les gens acceptent. Il y a des gens qui s'en fichent et qui pensent « qu'est-ce qu'ils nous

apprennent, je le connais mon boulot ! ». La formation n'est pas automatiquement acceptée et n'améliore pas forcément les choses. Alors d'ailleurs, un atelier ne fait pas forcément la même chose que l'atelier d'à côté alors qu'ils font le même travail et font partie de la même entreprise. Prenons l'exemple de quelqu'un qui avait ses habitudes de travail et qui change d'entreprise. Quand il commencera dans la nouvelle entreprise, il se rendra compte qu'il ne travaille pas comme les autres ouvriers. Alors soit les gens s'aperçoivent que sa méthode est mieux et donc il y aura un changement ou alors il sera exclus car différent. La culture se voit concrètement dans la pratique : si l'un fait B et l'autre fait A pour un même travail, ils s'en aperçoivent qu'ils ne travaillent pas pareil. Les comparaisons de cultures internationales, de ce point de vue-là, sont tout à fait parlantes ; on s'aperçoit que les allemands c'est pas la même chose que les anglais, les français, que les espagnols... et qu'aucun pays, qu'aucune manière de faire ne peut s'imposer à une autre. J'avais fait un article avec un collègue il y a longtemps qui parlait de l'autonomie de l'ouvrier qualifié et l'analyse des différences de manières de faire en Allemagne et en France. Ça sautait aux yeux. La conclusion était que si on voulait obliger les uns à faire comme les autres, on cassait tout. Donc il fallait respecter parce justement derrière ça, il y avait une culture. Les gens pensent que c'est comme ça qu'il faut faire et à côté, ils pensent que c'est comme ci qu'il faut faire. Alors le manager, lui, parle en fonction de la culture des gens qui sont en face de lui et qu'il connaît. Si on change les managers...ça peut casser. Enfin voilà...

## Annexe C : Entretien exploratoire numéro 2

Interview d'un directeur d'Agence, Elior Entreprises

Le mercredi 19 Juillet 2017.

I : M. TICHADOU

M : Maud ROUILLON

*Accord donné pour la levée de l'anonymat*

M - Pourriez-vous, pour commencer, m'expliquer votre parcours professionnel, dans quelles entreprises avez-vous travaillé... ?

I - Donc, moi, je n'ai fait qu'une seule entreprise qui est Elior. Même si avant j'ai eu quelques expériences professionnelles avec plutôt des contrats type extras ou CDD dans d'autres sociétés. Mais en fin d'études, j'ai démarré un stage chez Elior et du coup je suis resté sur toute ma carrière au sein de cette entreprise. Cela fait maintenant 16 ans.

M - 16 ans ? Est-ce par choix ? Est-ce dues aux opportunités au sein de l'entreprise ou bien vous ne vouliez pas aller dans une autre société ?

10 I - En fait, c'est une entreprise qui m'a permis complètement de m'alimenter dans mon projet professionnel. Ce qui fait qu'à un moment donné, quand j'ai fait des tentatives pour en sortir, il s'est avéré qu'on me proposait d'autres opportunités et de nouveaux challenges au sein d'Elior. Ce qui fait qu'aujourd'hui, j'y suis encore.

M - Durant les 16 années, vous étiez toujours à des postes de management ?

20 I - A différents niveaux de responsabilités, mais toujours à des postes de management. Sur des postes d'abord très opérationnels de chef-gérant puis de directeur de restaurant ; j'ai fait après un cursus sur des services fonctionnels. Ça aussi, c'est plutôt intéressant puisqu'Elior permet aussi de créer des passerelles entre ses différentes filiales. Ça reste une grosse entreprise et c'est ce qui fait que c'est permis. Donc du coup, j'ai pu découvrir le service fonctionnel qu'était la formation et revenir après sur de l'opération comme responsable de secteur puis directeur d'agence.

M - Si je vous dis « culture d'entreprise », qu'est-ce que ça vous évoque ?

30 I - ... Je ne me suis jamais trop posé la question de ce que l'entreprise pouvait apporter comme culture effectivement mais je pense que c'est plus son positionnement et la façon dont on travaille avec les gens qui compose cette entreprise qui fait qu'on s'y sent bien ou pas. En tout cas, c'est ma vision. Aujourd'hui, quelques soient les sociétés, ce sont les hommes qui créent une certaines envies, une certaines dynamiques de vouloir travailler avec eux. Certes, après il y a des impulsions données par les services de ressources humaines et une volonté de. Mais c'est vraiment les hommes qui doivent s'inscrire dans ce schéma-là. Il y a pleins de choses qui se passe chez Elior en termes de culture d'entreprise, de valeurs, d'aide à la mobilité, à progresser. C'est sûr c'est une entreprise qui accompagne beaucoup d'éléments pour permettre à chaque collaborateur d'y rester le plus longtemps possible, ce qui équivaut au package social. Mais après, c'est plutôt les hommes qui font la différence.

M - Donc, selon vous, il y a un lien direct, entre l'entreprise, sa culture et les individus qui la composent...

40 I - Ben moi c'est pas compliqué, j'étais chez Elios en 2001, j'étais directeur de restaurant à ce moment-là et j'ai failli quitté l'entreprise car mon manager direct a changé avec qui je m'entendais très bien. Et son remplaçant, c'est une personne avec qui ça s'est pas du tout bien passé et voilà. A un moment donné, Elios ou autre chose, je ne me sentais pas bien dans avec mon encadrement. Malgré le fait que je suis passionné par mon métier et ce secteur d'activité-là, j'ai eu envie de quitter l'entreprise à cause de ça. Et ça a recommencé en 2007, un directeur régional avec qui je m'entendais très très bien : ça fonctionnait, il y avait de l'autonomie, de la confiance, de la valorisation des hommes et puis une autre personne qui est arrivée et qui n'a pas su trouver sa place au démarrage – puisqu'après ça s'est bien aplanit – mais le démarrage n'a pas été facile et ça m'a donné envie d'aller voir ailleurs et de postuler chez d'autres entreprises et j'ai failli partir. Donc, en ce qui me concerne, 50 c'est complètement lié, j'ai besoin d'un environnement de travail avec un management qui donne envie de rester et de donner le meilleur de soi. On parle souvent, quand on est manager, de sa « côte amour », alors ça ne veut pas dire que les gens doivent nous aimer par contre mais c'est ce que les gens sont prêts à faire pour vous. Au-delà du travail en lui-même, c'est là où on va les amener à se dépasser : s'ils vous apprécient et qu'ils vous aiment. Tout simplement. Et c'est là où la valeur 'entreprise' est plutôt liée aux hommes, en mon sens.

M - Selon vous, la culture d'entreprise, elle est plutôt perçue au niveau du siège, des fonctions de structure plutôt que par un employé de restauration ou un chef gérant ?

60 I - Encore moins en fait. Je pense que plus on descend dans la hiérarchie, plus c'est compliqué à cultiver et plus on est rattaché à une organisation directeur qu'est son manager finalement. On voit les parallèles avec des équipes identiques et des patrons de sites qui ont pu changer, les équipes ne sont pas les mêmes. On a vu des restaurants où on avait des équipes un peu plus compliquées avec des gens qui étaient peu mobilisés qui ont complètement changé d'état d'esprit avec un autre management, avec l'envie de se dépasser, d'aller plus loin. Pourtant leurs salaires n'ont pas évolué et l'entreprise est toujours la même. Mais il y a la façon dont le manager direct va amener finalement ses hommes. L'entreprise est important par contre, par rapport au cap qu'elle va donner et aux moyens qu'elle va apporter. Voilà, 70 donc les deux sont nécessaires. Vous avez beau être le meilleur manager du monde, si vous avez pas du tout de moyen, n'êtes pas écouté et n'avez pas non plus un package qui vous permet d'accompagner certaines personnes qui ont besoin d'évoluer, de progresser, les gens peuvent se lasser. C'est vraiment, je dirais, un mix de beaucoup de choses qui permet à tout un chacun de trouver sa place dans l'entreprise et puis il y a la complexité du fait qu'on n'attend pas tous la même chose non plus. Quand on parle de culture d'entreprise, moi j'ai besoin d'une certaine culture d'entreprise, d'autres ont besoin d'une autre donc à un moment donné, il y a bien quelqu'un qui doit l'adapter et la piloter en intermédiaire pour que cette culture-là corresponde à tout le monde.

80 M - Au vue du poste que vous occupez actuellement, c'est votre travail : de piloter en intermédiaire...

I - C'est un peu ça oui. Après j'ai besoin aussi de l'entreprise pour accompagner certaines choses, comme l'évolution, la revalorisation salariale, la mobilité, la reconnaissance, la formation. C'est-à-dire que l'entreprise met à ma disposition tout un tas d'outils qui me permettent effectivement d'apporter cette culture et cette envie de travailler et d'être heureux de travailler pour Elios.

M - Vous parlez d'outils comme s'ils étaient des outils de performance. Peut-on considérer que la culture d'entreprise et le management sont des outils de performance ?

90 I - Alors ce que j'évoque comme outils, ce sont les moyens que l'entreprise peut donner pour apporter de la mobilisation des hommes. Mais le fait d'avoir des

personnes attachées à leur entreprise et à leur manager induit forcément de la performance. C'est peu mesurable mais c'est ce qui permet, comme pour une équipe de foot, de travailler, si tout le monde est collectif, ensemble et dans un même objectif. Et donc le coach va arriver à faire gagner son équipe. C'est un peu le même principe en entreprise.

100 M - Ce que vous dites rejoint la définition de la culture d'entreprise d'Edgar SCHEIN : c'est-à-dire que la culture d'entreprise est un ensemble de croyances et de valeurs qui sont partagées par les membres d'une organisation. Donc ça reprend votre idée de l'équipe de foot avec un leader qui donne les règles principales mais vu que tout le monde adhère à ses règles, tout le monde a signé un contrat en quelque sorte, on avance tous ensemble.

I - En fait, voilà, l'entreprise va donner le cadre du jeu et puis c'est le coach qui va apporter la dynamique et faire en sorte que les gens sachent jouer ensemble.

M - Pensez-vous que dans votre entreprise, le rôle du manager est plus important, au niveau opérationnel, que la culture d'entreprise qui émane du siège ?

110 I - Moi j'affirme que c'est plus important et l'entreprise, en tout cas Elixor, le reconnaît aujourd'hui puisqu'elle a lancé un programme sur une formation de manager-coach où à tout niveau hiérarchique, chacun va avoir la même formation, le même niveau d'information, sur différentes formations autour du management. Au vu du nom, manager-coach, ça montre bien qu'on a bien pris conscience aujourd'hui que chaque manager, à quelque niveau que ce soit a son importance dans la dynamique globale de réussite de l'entreprise. Après, c'est le boulot des recruteurs, des ressources humaines d'arriver à trouver les bons profils parce qu'on n'est pas tous égaux devant le management des hommes et des ressources. C'est quelque chose de complexe, il n'y a pas de recette miracle, c'est de l'adaptation permanente. Mais c'est un point capital pour la réussite de l'entreprise d'avoir des managers qui sont dans cet état d'esprit, dans cette démarche permanente de coacher ses équipes mais de se coacher aussi finalement.

120 M - Ne pensez-vous pas, du coup, que les managers se créent leur propre culture d'entreprise, à leur niveau ? C'est-à-dire qu'il y aurait une culture d'entreprise dite « générale » comprenant les grandes valeurs de l'entreprise mais qu'à chaque niveau, les managers se l'approprient...

130 I - Alors, chacun à son niveau se la réapproprie mais on essaie par contre, dans cette démarche de formation de manager-coach, de faire travailler les gens ensemble sur ces sessions, de permettre à certains de prendre conscience de leur façon de manager ou de leur degrés de management pour créer de l'échange et d'essayer d'apporter des bonnes pratiques. Il y a des recettes qui fonctionnent très bien mais c'est un état d'esprit globalement, donc le meilleur moyen d'accompagner un manager, c'est de lui faire prendre conscience de qui il est pour qu'il apprenne à se connaître. Bon alors là, c'est un peu plus compliqué, c'est de la formation sur soi, finalement, mais déjà qu'il prenne conscience de l'image qu'il renvoie aux autres, de la façon dont il peut être et se comporter. Donc chacun va se recréer un microcosme mais avec plus ou moins de facteur de réussite car derrière il y a du savoir-être, il n'y a pas que du savoir-faire. Le savoir-être, ce n'est pas une leçon à apprendre par cœur, le savoir-être est complètement dépendant et modulable en fonction des gens que l'on va avoir dans son équipe. Après on peut créer une équipe à son image. C'est ce qu'on entend souvent dire. Dans les facteurs de réussite, on dit souvent que l'équipe est le reflet de son manager et qu'il n'y a pas de mauvais collaborateurs. Normalement, un manager  
140 qui prend son poste va être amené quelque part à composer son équipe, sélectionner ses joueurs et donc définir l'équipe qui va bien fonctionner avec lui. Donc c'est ce qui se passe dans tous les groupes, le manager doit pouvoir être capable de dire « cette personne-là n'est pas positionner au bon endroit afin de lui trouver une bonne posture ».

M - Le fait de pouvoir perdre un contrat tous les 3 à 4 ans fait partie de notre quotidien en restauration collective. Est-ce que, selon vous, cela pourrait avoir une incidence sur la perception de la culture d'entreprise selon que l'on est employé de restauration, cuisinier, gérant, agent de maîtrise ?

- 150 I - C'est là l'un des plus gros challenge de la ligne managériale opérationnelle. Effectivement, comme ça change souvent il faut en très peu de temps que l'on crée de l'appartenance à ces salariés et à leur faire touche du doigt que finalement ils sont mieux avec Elior qu'avec les autres. Les équipes sont proches de la plupart des convives et sont donc un facteur important à prendre en compte dans une décision de poursuivre ou de changement d'un prestataire. Si on a une équipe qui n'est pas forcément heureuse avec son employeur, elle va plus facilement le diffuser et laisser transparaître ça auprès des consommateurs. Dans ces consommateurs, il y a forcément des personnes qui ont de l'influence ou qui sont directement liées au contrat et qui n'auront pas d'état d'âme à changer de partenaire. Donc c'est vraiment un des enjeux important : créer cette appartenance. Et c'est pas simple quand on a
- 160 des équipes qui sont depuis 20, 25 ou 30 ans chez le même prestataire, c'est d'autant plus compliqué. Mais c'est vraiment un défi important pour garder nos contrats aussi. C'est pas le seul, mais ça en fait partie et il ne faut pas l'occulter. Arriver à créer de l'appartenance à ceux qui rejoignent notre entreprise et à ceux qui en font partie depuis un certain temps, arriver à ce qu'ils n'aient pas envie ou qu'ils ne se sentent pas concerné quand on est en phase d'appel d'offre et qu'ils aient envie de batailler pour qu'Elior reste. C'est déjà une partie du contrat qui est gagné. Alors que quand vous avez des équipes qui peuvent dire parfois, encore malheureusement, « de toute façon si on change, c'est pas grave, pour nous ça changera pas grand-chose ». Il est vrai que, dans les faits, pour eux ça ne changera pas grand-chose, si ce n'est que leur
- 170 quotidien est quand même lié au management qui se fait sur le site et aux politiques d'entreprise qui ne sont pas toujours les mêmes.

M - Y a-t-il un dernier point que vous souhaiteriez aborder, qui vous paraît important ?

- I - Ça reste un sujet intéressant, qui est complètement lié, pour moi, au manager, mais avec une dynamique qui doit être impulsée par les services RH. Un manager seul ne peut pas grand-chose non plus puisqu'il faut qu'il puisse avoir les moyens d'agir... et c'est vrai qu'Elior essaie de cultiver ça, ne serait-ce qu'en voulant être un des employeurs préférés de son secteur d'activité. C'était vraiment dans cette dynamique que s'est inscrit Elior il y a une dizaine d'années. Vouloir être l'employeur de référence de ce secteur d'activité avec tout ce que ça peut induire derrière : accords collectifs,
- 180 respect de certaines conventions, s'obliger certaines règles, mise en place de politiques diverses et variées comme la politique de mobilité où on va accompagner les salariés à pouvoir bouger. Garder un salarié, c'est aussi pouvoir lui permettre d'évoluer et cela sous-entend parfois de pouvoir être mobile et disponible mais il nous faut être capable de pouvoir l'accompagner dans ces démarches-ci. Donc voilà, je dirais qu'aujourd'hui, Elior s'est bien bâti de toute une batterie d'outils pour être dans cette volonté de créer de l'appartenance auprès de ces salariés. Il manquerait plus qu'un point de détail, c'est d'y associer de la rémunération comme cela se fait ailleurs. Le groupe Elior est un des groupes qui a la meilleure rentabilité sur son marché et c'est vrai qu'on souffre parfois, dans le cadre de reprise mais aussi avec nos salariés
- 190 directs, d'arriver à les impliquer au travers d'intéressements. Je pense que l'intéressement est un des outils qui permet de faciliter le travail du manager. Aujourd'hui, on est le seul groupe qui n'a pas d'intéressement, d'accord sur l'intéressement à date. Il y en avait un il y a longtemps mais depuis 3, 4 ans il n'y en a plus et c'est ce qu'il manquerait à finaliser.

M - Pour finir, selon vous, quelles sont les valeurs d'Elior ?

I - Les valeurs d'Elior... il y en a cinq : la reconnaissance des collaborateurs, la fidélisation qu'elle soit celle des clients ou celle de nos collaborateurs, être innovant,

avoir une excellence opérationnelle et la responsabilité envers nos fournisseurs, nos clients, nos convives, nos partenaires...

## Annexe D : Entretien exploratoire numéro 3

Interview d'une directrice commerciale, Elior Entreprises

Le vendredi 28 Février 2017.

I : Mme JUNG

M : Maud ROUILLON

*Accord donné pour la levée de l'anonymat*

M - Pourriez-vous présenter votre parcours professionnel ?

I - Ok, donc j'ai 50 ans. J'ai fait des études commerciales, une « sup de Co » à Nice et ensuite un master en communication et publicité à « sup de Co » Paris. A la suite de ca, je suis rentrée dans une société qui venait de se créer et qui était la filiale d'impression d'IBM. Elle venait d'être revendue et donc devenue autonome. C'est une société qui était à la fois toute jeune – on ne parlait de pas de start-up, c'est un mot qui n'existait pas à l'époque – mais en même temps qui avait tout l'héritage de la culture IBM. Dans cette société j'ai plutôt eu des fonctions autour du marketing et de la communication. J'ai été successivement responsable des études de marchés, responsable marketing, responsable communication interne et externe. Je suis restée plus de 12 ans dans cette société. Je m'y suis beaucoup plu, je me suis beaucoup épanouie. Et puis j'ai suivi mon conjoint à Bordeaux. Donc j'ai quitté cette société juste parce que je déménageais, mais ce n'était pas un départ « volontaire ». Arrivée à Bordeaux, j'ai été au chômage pendant 8 mois et puis j'ai pris un poste en tant qu'ingénieure commerciale. C'était un travail de prospection, d'identification des besoins, de propositions de profils. J'y suis restée une grosse année et puis il y a une opportunité à l'époque chez Avenance – maintenant Elior – en tant que responsable développement. C'était il y a 15ans. Au début, je travaillais sur l'Aquitaine et petit à petit j'ai commencé à travailler sur le Limousin, et Midi-Pyrénées. J'ai été ensuite promue responsable développement comptes-clef. Globalement un « comptes clef » ça travaille soit des +800 couverts, soit des sites qui peuvent être plus petits mais qui sont rattachés à un grand compte ou éventuellement des appels d'offre un peu complexes. Mon travail consiste à faire un gros travail amont c'est-à-dire de se faire connaître, de créer du relationnel avec les interlocuteurs qui sont susceptibles de lancer des appels d'offres, de faire en sorte d'accélérer ou de déclencher des appels d'offre même si c'est quand même le client qui décide. Mais des fois, en allant les voir, en allant expliquer tout ce que l'on fait, on peut susciter un peu plus l'envie... l'envie peut être latente et ils ont du mal à franchir le cap. On sait que quand l'appel d'offre va se déclencher, si on a pas fait se travaille-la, on a quasiment zéro chance de gagner. Des fois on peut perdre du temps parce qu'on ne sait pas qui va être le futur interlocuteur sur l'appel d'offre, est-ce que l'appel d'offre va avoir lieu ou pas. On peut faire un parallèle avec le travail d'un agriculteur : avant de semer, il va préparer sa terre... à l'instant T, ça ne lui rapporte rien mais s'il le fait bien, tôt ou tard ça paiera. Donc on va un peu partout, on noue des contacts. Il y a tout un travail de création de réseau, de connaissance des entreprises, et dans le lot, il y a des choses qui vont ressortir, qui nous seront utiles plus tard. Il a des sites que je prospecte depuis maintenant plus de 10ans qui ont toujours pas fait d'appel d'offre ! Ensuite, quand l'appel d'offre sort, mon travail c'est aussi d'y répondre. Un appel d'offre sur le périmètre compte clefs, ça dure – entre le moment où le cahier des charges est émis et le moment où on a la réponse – entre 6mois et 1an, et on s'approche de plus en plus souvent des 1an. Quand j'ai commencé, on faisait un dossier écrit, une soutenance orale et en général à l'issu de ces deux phases on était choisi ou pas. Aujourd'hui, c'est très très long : il y a souvent des appels à candidatures pour faire un pré-sélection, ensuite le dossier écrit, ensuite une phase de questions en

complément après le dossier écrit, ensuite il y a forcément une soutenance (pour les marchés privés), des fois il y a une deuxième soutenance, et en dernier lieu il y a des négociations de prix, des négociations contractuelles qui se font avant le oui éventuel. Donc toutes ces phases prennent énormément de temps. Quand on répond à un appel d'offre comme ça, on a entre un et deux mois. Le client après doit analyser toutes les offres, les digérer et donc ça fait que ça dure des mois et que c'est des dossiers marathons. C'est-à-dire que quand on gagne, on a réussi à occuper le terrain tout au long du processus, parce que l'on peut être brillant sur une phase mais si après on a plus de répondant ou on ne s'en occupe plus, on se fait doubler par d'autres concurrents. Il faut être endurant. C'est là que le travail en amont est important parce qu'éventuellement, on va avoir des contacts, que ces gens-là ont pu nous dire des choses qui vont nous permettre d'être plus précis, plus affuté dans notre réponse : ce qui est important pour le client, ce qui peut faire la différence, ce qu'il faut éviter de mettre en avant ou au contraire ce qu'il faut valoriser. Ensuite, partons du principe qu'on remporte le contrat, mon travail va jusqu'à la signature du contrat et le passage de relais avec les équipes opérationnelles. Tant que le site n'a pas ouvert, le client continue à s'adresser à moi et petit à petit, il va plus voir le responsable de secteur, son directeur de restaurant.

M - Par rapport à la relation que vous établissez avec le client – établi ou futur – vous devez vendre l'image du groupe. Est-ce que vous gardez toujours en tête la culture d'entreprise Elior ou bien vous vous adaptez à la culture de vos clients ?

I - Alors la culture d'entreprise Elior, elle existe, elle est là. Après, selon les interlocuteurs, on va peut-être mettre plus certaines facettes en exergue que d'autres. Par exemple, si j'ai un comité d'entreprise en face de moi, je vais peut-être plus parler du côté social, des plus qu'on peut avoir par rapport à nos concurrents sur la façon de gérer nos équipes notamment sur la reprise du personnel qui est très importante pour ce type d'interlocuteur. A l'inverse, si j'ai une personne des moyens généraux qui est hyper branché sur le local, on travaillera plus sur le côté achat, sur les produits qu'on utilise, notre politique achat en région. Donc notre culture d'entreprise, je vais toujours l'utiliser mais je vais plus ou moins faire ressortir certains éléments. Mais oui on l'utilise...même sans s'en apercevoir. Par exemple, lorsqu'on est dans la phase de prospection, nous sommes les personnes que le client voit le plus. Donc forcément on véhicule une image. Et cette image que l'on véhicule, elle est forcément emprunte de la culture de l'entreprise. Selon qu'on est super « speedé » ou pausé, la façon dont on a pris le rendez-vous...ou même selon la voiture de fonction ! Et puis quand on fait faire des visites au client, c'est le meilleur moyen de montrer qu'on fait pas pareil que nos concurrents. Les clients le voient tout de suite si les employés sourient ou pas... alors s'il y en a qu'un on va se dire qu'il est pas bon coucheur ! (rire) mais si c'est général, là c'est que ça ne va pas. Et en général, tous les sites que je visite et fais visiter, les employés ont l'air heureux.

M - Est-ce que vous avez eu envie de postuler pour d'autres sociétés de restauration ? Et pourquoi ?

I - Alors au départ, je n'ai pas choisi Avenance ou Elior. Ce n'était pas du tout mon secteur d'activité de prédilection puisque je venais d'un univers informatique. Donc ça s'est fait comme ça. Après, la question s'est posée puisqu'on peut être chassée ou des choses comme ça. J'ai pas eu envie d'aller chez des concurrents. Pour être très honnête, je trouve que le secteur d'activité de la restauration collective de manière générale est quand même très dur. Par rapport à l'univers informatique que j'ai connu avant, on va dire que c'est pas le top ! Par contre, dans notre périmètre, dans notre secteur d'activité, Elior est quand même au-dessus de ses concurrents. Globalement, quand on a des gens qui arrive de chez les concurrents et qui intègrent Elior, ils ont l'air de plus s'y épanouir que ce qu'ils ont connu avant.

M - Est-ce que lors de vos prospections ou phases de négociation, vous avez pu rencontrer des homologues concurrents ?

100 I - On est rarement...enfin... j'ai jamais fait de tour de négociation où on serait tous là autour d'une table. Là où se croisent énormément c'est à l'occasion des visites de sites quand il y a un appel d'offre. Tout le monde est convoqué en même temps. Forcément, on se jauge, on se connaît, on écoute ce que disent les autres. En général, c'est assez crispé parce que personne ne pose trop de questions pour ne pas faire profiter de nos idées à nos concurrents. Mais par contre, on s'observe beaucoup. Après, il y a ceux qu'on a connus en tant que collègue et qui partent à la concurrence. C'est beaucoup arrivé parce qu'il y a eu des sociétés qui ont vraiment fait leur marché chez Elior.

M - Si je vous dis « culture d'entreprise », qu'est-ce que cela vous évoque ?

110 I - Pour moi il y a deux choses. Il y a ce que l'entreprise affiche volontairement : les valeurs, tous les discours officiels qui passent en intranet, sur les plaquettes de présentation... donc en ce moment c'est le digital, la modernisation de l'entreprise, être référent sur le marché et non pas suiveur et donc être innovant, garder un bon niveau de qualité (quitte à être plus cher). Après il y a tout ce qui est véhiculé par ailleurs, notamment par les salariés qui sont au contact de l'extérieur, de l'employé de restauration – même s'il en a pas conscience – jusqu'au directeur général.

M - Est-ce que ces deux dimensions sont en phase actuellement ?

120 I - Je pense que oui. Après il peut y avoir des exceptions. Aujourd'hui sur Bordeaux, ça fait plusieurs années qu'on a une bonne dynamique. Lorsqu'on reprend des équipes, elles sont plutôt contentes d'intégrées Elior en tout cas on ne fait pas face à des gens qui sont très tristes de quitter leur entreprise. Commercialement, on a un bon développement donc on répercute une image assez positive, dynamique. Idem pour les responsables de secteur. Après on est quand même dépendant de l'économie de la région géographique. Donc de toute façon, le groupe donnera toujours une image positive même si il fait face à des crises économiques (fermeture de sites...) dans certaines régions. Mais ici, je pense que globalement, on est plutôt en phase. Mais il peut y avoir... aujourd'hui, je ressens un petit déphasage sur la partie technologie. C'est-à-dire que d'un côté, on a mis beaucoup d'énergie sur le digital, sur les applications. Et puis à côté de ça, il peut y avoir des restaurants qui ont des problèmes informatiques de base. Donc on va montrer au client tout cet univers

130 d'application, de digital et puis il va y avoir son gérant qui va lui dire qu'il a pas pu répondre à sa demande parce que son système informatique est en panne aujourd'hui... ben forcément on est sur un déphasage d'image !

M - Quel est votre ressenti de la culture d'entreprise chez Elior en quelques mots ?

140 I - Ce que je pourrais dire c'est que j'ai le sentiment qu'on a énormément progressé sur le fait d'avoir une culture d'entreprise. C'est-à-dire que quand j'ai intégré Avenance il y a 15 ans, je venais d'un univers avec un vrai héritage de culture d'entreprise, une vraie fierté d'appartenance ce qui est très important dans la culture d'entreprise. Donc quand je suis arrivée chez Avenance, j'avais l'impression que c'était très diffus. J'avais l'impression que c'était à peine esquissé. Et j'ai le sentiment que ça

150 s'est construit au cours des années. C'est de plus en plus fort. Les gens sont globalement fiers d'être chez Elior, je ressens beaucoup plus de fierté, d'adhésion aux valeurs de la société et ça à tous les niveaux. Aujourd'hui je dirais qu'il y a trois piliers : le capital humain, l'aspect social : la façon dont on recrute les gens, dont on les intègre, dont on les forme, dont on les fait évoluer. Toute cette sphère-là est hyper importante et là-dessus, je pense qu'on est en constante progression. Après, il y a un autre pilier, c'est les produits : d'où ça vient, est-ce que c'est éthique, leur qualité, les labels. Et après il y a la technologie. La technologie est plus au service de la prestation, elle vient en support, elle regroupe tout le digital. Pour moi, c'est trois piliers importants et je pense que la culture d'entreprise Elior s'est beaucoup construite

## Annexe E : Entretien exploratoire numéro 4

Interview d'un directeur de site, Elior Entreprises

Le jeudi 27 Juillet 2017.

I : M. ARHUERO

M : Maud ROUILLON

*Accord donné pour la levée de l'anonymat*

M - Je vous remercie d'avoir bien voulu me recevoir. Nous allons parler de votre expérience professionnelle et du regard que vous posez sur celle-ci. Donc est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu votre parcours ?

I - Alors dans la collectivité, cela fait maintenant 17 ans que j'y travaille. Au départ, je suis issu de la restauration traditionnelle - apprentissage, 4\* Luxe et puis Étoilé Michelin - et il y a 17 ans, j'ai voulu bifurqué sur autre chose : soit la formation, soit la restauration d'entreprises. Je suis rentré chez Eurest au début sur un petit établissement et puis rapidement j'ai pris des fonctions d'encadrement sur de plus gros sites. Et là, ça fait 9 mois que je suis chez Elior.

10 M - A partir du moment où vous êtes entré en restauration collective, vous avez toujours occupé des postes d'encadrement ?

I - Oui toujours. J'ai commencé en tant que chef gérant, c'est-à-dire dans une petite unité en l'an 2000 sur un 450 couverts puis on a évolué à 700 donc je suis passé gérant et au bout de 3 ans, j'ai pris des postes de directeur d'établissement, notamment le CEA où il y avait beaucoup plus de variétés de restauration avec du club et plusieurs établissements à gérer. Et puis après, surtout basé sur des ouvertures. L'ancien groupe où je travaillais, c'était vraiment basé sur soit des challenges, soit des contrats qui passaient de « dépenses contrôlées » à « frais réels » donc des restructurations à faire.

20 M - Vous êtes toujours resté chez Eurest, à part ces derniers 9 mois, pour quelles raisons êtes-vous resté et puis parti ?

I - Il y a une politique d'entreprise... l'avantage c'est de pouvoir changer d'établissement, de mener à bien d'autres objectifs, de connaître d'autres équipes, d'user justement de ce qui a marché sur un autre établissement ou de ce qui ne marche pas et de ne pas avoir de lassitude. Et donc de performer parce que ça permet de se remettre à niveau et au bout de 2 ans se dire « bon ben là ça a pas vraiment fonctionné, je vais modifier ma façon de faire ou au contraire, je vais dupliquer ce que j'ai fait là pour le faire sur un autre établissement ». Je trouve ça assez intéressant. Pour moi, rester sur le même établissement 6 à 7 ans, c'est trop, en tant que chef d'établissement. Au contraire, ça prouve vis-à-vis des équipes et des clients que les process sont respectés. C'est-à-dire : « Qu'importe l'homme qui va piloter, la structure des process est la même ». Et après on va plus affiner le profil de l'établissement, du responsable par rapport à des attentes, soit au niveau des Instances Représentatives du Personnel (IRP), soit au niveau relationnel client, soit au niveau qualitatif. Je pense que c'est là le rôle du responsable au-dessus : positionner ses gens en fonction non pas des fondamentaux qui doivent, eux, être faits, mais plus sur des façons de faire... Bien sûr il y a des sites plus compliqués que d'autres mais bon je n'ai jamais été dans l'esprit « je suis en pré-retraite ». Au contraire, cela permet de partir, d'effacer, de repartir sur autre chose. Il ne faut pas que le départ soit, parce qu'on a fait des ouvertures ou parce qu'un site était en danger, trop rapide.

30

40

Tout le monde a convenu qu'un an et demi c'est trop rapide. Il faut deux ans, deux ans et demi, voire trois ans maximum pour stabiliser. En fait, il y a plusieurs phases. Le rapport d'étonnement c'est dans les premières semaines. Après on met des plans d'actions, il faut à peu près 8 à 9 mois pour vraiment stabiliser. Ensuite il faut vivre sur ses acquis et s'habituer. La troisième année, c'est la routine, l'amélioration de certaines facettes. Mais en un an, logiquement, le chantier doit être bien entamé. Si c'est pas le cas, c'est qu'il y a un problème.

M - Vous avez parlé des « fondamentaux », vous pouvez développer ce que vous avez voulu dire par là ?

50 I - Ce sont les process, tout ce qui production, gestion de production, connaissance du contrat - connaissance de ce que l'on doit faire pour le client et convives, les objectifs financiers, les process d'hygiène. Ensuite les fondamentaux c'est aussi le respect des standards du groupe qui va de la signalétique, mise en œuvre des recettes groupe et des process hygiène du groupe. Quand on maîtrise bien ces trois points, le reste c'est du relationnel, du management. Je suis convaincu que, que ce soit Laurent Arhuero ou un autre gérant, on doit trouver une structure identique. La personne va juste devoir s'améliorer sur certains points ou apporter ce que la personne n'a pas : on n'a pas tous les mêmes cordes à nos arcs. Le tout c'est de ne pas dégrader ce qui est déjà en place.

60 M - Concernant ces trois points, vous les avez appris au fur et à mesure de votre expérience ou ils vous ont été inculqués via votre entreprise ?

I - Les fondamentaux sont, à mon avis, inculqués par le groupe, via les supports. Aujourd'hui Elixir a une identité culinaire qui est forte. Je pense qu'il y a des points d'amélioration pour contribuer à l'aide de la maîtrise de certains points. Mais en ce qui concerne un des fondamentaux qui est le côté culinaire, sur ça Elixir est très fort parce qu'ils sont multi-fournisseurs, ils ont un outil de production qui est performant, qui est adapté à la typologie des chefs de cuisine. Obligatoirement, ça redescend dans le choix des fournisseurs et des produits qui n'est pas fermé : il y a une politique d'achat qui diffère de la concurrence. C'est-à-dire que les produits ne sont pas prestés et il y a moins d'influence des services Achats. Après, il manque du soutien sur des fondamentaux comme les process d'hygiène, d'assistants techniques sur des fondamentaux d'image et de standard. Trop de choses passent par le Responsable de secteur donc tout va dépendre de comme il est fait, lui : s'il est plus prestation, hygiène... donc aujourd'hui, je dirais que ces obligations contractuelles, respect des process d'hygiène, standards du groupe et amélioration de la production sont des lignes de conduite. Aujourd'hui on est très accés sur le côté culinaire mais on a peu de supports.

70

M - Si je vous dis « culture d'entreprise », qu'est-ce que cela vous évoque ?

80 I - Culture d'entreprise ? L'éthique, appartenance, respect, règles d'or. Pour moi l'entreprise est un lieu qui doit être cadré, ce n'est pas un lieu public, c'est un lieu privé. Autant on doit amener protection à nos collaborateurs (sociale, sécurité, harcèlement) afin qu'ils puissent venir sereinement mais aussi pour qu'ils n'utilisent pas l'entreprise comme un lieu de rejet. C'est souvent le problème que l'on rencontre : les gens utilisent l'entreprise comme un lieu de rejet positif ou négatif. Il y a des règles à respecter, pas de coulage, ne pas faire ce que l'on ne ferait pas chez soi. Le fait de ne pas les respecter, ça pèse au niveau collectif. Donc

M - Est-ce que vous avez ressenti une différence de culture lorsque vous étiez chez Eurest ?

90 I - Non pas nécessairement. Pour moi le problème, c'est le sentiment d'appartenance de nos collaborateurs, qui sont au cœur du métier du coup. Sur Dassault par exemple, ils ont plus une appartenance Dassault qu'Elixir et d'autant plus sur des sites où il y a les IRP sont très impliqués et il n'y a pas de possibilité de les muter. Alors dans ces

cas-là, ils vont plus être attachés à un rapport humain qu'ils peuvent avoir avec leur responsable d'établissement, leur Responsable de secteur. Bien sûr, il y a des collaborateurs qui sont contents de travailler pour Elixor ou autre, ils vont quand même être attachés à leur site avec la crainte de devoir aller sur un autre site. Alors même si on fait des réunions d'Agence où l'on rencontre d'autres gérants dans un cadre détendu du type journée séminaire, les collaborateurs, eux, ne font pas partie de ces réunions. Du coup, leurs collègues, qui peuvent parfois travailler à 100m à peine de leur site, ne les connaissent pas. Pourtant ils sont tous dans la même boîte, ils font le même boulot. Donc il n'y a pas ce côté « on fait partie de la même boîte ».

100

M - Et à votre niveau hiérarchique ?

I - A notre niveau, c'est différent. Moi quand je rentre dans une boîte, je pense déjà à quand je vais en sortir. Sincèrement. Je pense à ce que je pourrais faire, où je pourrais aller et à ce que ma direction pourrait me proposer.

M - Au sein de la même entreprise ?

I - Ah oui !

M - Donc vous n'êtes pas comme vos collaborateurs : attaché à un établissement - Dassault, Thalès... - mais vous êtes Eurest ou Elixor ou autre... ?

110

I - Exactement. Je suis Elixor. Aujourd'hui j'ai une éthique pour l'employeur qui me rémunère ce qui est tout à fait logique. Cette éthique ou appartenance ne m'empêche pas d'avoir une critique positive ou négative.

M - De votre point de vue, y a-t-il une différence au niveau des valeurs des sociétés de restauration collective que vous avez connu ?

120

I - C'est cyclique. Avant-hier, chez Compass, il y avait plus de notions de valeurs. Je pense qu'avant qu'Eurest devienne Compass, il y avait trop de dérives, les directions régionales faisaient ce qu'elles voulaient car elles étaient un peu trop autonomes. Donc ils ont restructuré. Aujourd'hui il y a des valeurs d'entreprise, on ne fait pas ce qu'on veut : on ne fait pas des cadeaux clients quand on veut. Il y a des règles d'or. Ces valeurs sont une forme d'équité. Je pense que, chez Elixor, c'était plus communiqué que ça ne l'est aujourd'hui. Mais Elixor a su rester à taille humaine malgré sa taille au niveau économique et numéraire.

M - Si on en revient à la culture d'entreprise, la définition que j'ai décidé de garder c'est : un ensemble de valeurs, de croyances, de règles qui sont partagées par un groupe, des membres d'une organisation et qui opèrent de manière inconsciente, c'est-à-dire que le groupe ne se rend pas forcément compte qu'il est régi par ces valeurs, croyances, règles ; et lors de l'arrivée d'un nouveau membre dans l'organisation, elles lui sont inculquées. C'est ainsi que l'on peut entendre « chez nous, on fait comme ça ».

130

I - Je vois ce que ça veut dire, mais je ne crois pas que ce soit des valeurs... je pense que c'est plus des fondamentaux. La maîtrise des fondamentaux et des process sont à peu près identiques quelques soient les sociétés.

M - Donc pour vous, lorsqu'on fait face à une reprise de personnel venant d'une autre société, il ne peut y avoir de sentiment de résistance ?

140

I - Non. Pour moi, c'est le même métier. Je vois pour le cas de Thalès, c'était Compass maintenant c'est Elixor : on fait le même métier. Avec des axes peut-être différents mais c'est de la restauration. Alors bien sûr, on n'a pas les mêmes outils, les fondamentaux sont un peu différents ; par exemple, Elixor est très marqué 'prestation' tandis que d'autres le sont moins, ce qui est dû à la politique d'achat en ce qui concerne Compass. Après ce qui va changer, c'est plus l'approche humaine. Quand on

voit les valeurs des entreprises de restauration, elles se ressemblent pas mal quand même.

M - Si je vous suis, la culture d'entreprise ne pourrait donc pas être utilisée comme outil de performance. On sait qu'en restauration collective, la rémunération est difficilement utilisable comme motivation. Qu'en est-il de la culture d'entreprise ?

150 I - Le personnel qui travaille, leur travail de base c'est de produire. Je pense qu'aujourd'hui que là où Elior peut performer, c'est le fait que les gens sont satisfaits quand ils travaillent de bons produits et c'est là où Elior est bon. Une entreprise comme Compass qui va passer derrière Elior, le personnel va se sentir brimer. Pourtant les process d'hygiène seront les mêmes, tout comme la rémunération, la réglementation salariale... Mais je ne sais pas si on peut appeler ça des valeurs. C'est plutôt des axes de progrès et c'est ce que Philippe Salles voulait : d'abord être restaurateur. Restaurer les clients, avoir des nouveautés, des nouveaux standards, des nouveaux concepts tout en restant restaurateur avant tout. Je pense que c'est un axe qui est important. Et ces axes se ressentent au niveau des employés, c'est-à-dire que l'on a besoin de vrais cuisiniers avec des compétences fortes. Je pense que certaines entreprises, Compass notamment, en dégradant leur prestation, ont plus besoin de 'chef bureautique' qui gèrent des coûts matières et qui maîtrisent cette rentabilité-là que d'axer sur la prestation. On le voit bien chez moi ou sur le site de 160 Thalès, on a des chefs qui font 80% à 90% de leur temps de la production et donc à travailler la prestation. Ces personnes-là seraient déstabilisées si elles devaient travailler dans des entreprises où les axes seraient différents.

M - En restauration collective, on peut perdre un contrat tous les 3 à 4 ans. Est-ce que, selon vous, cela peut avoir une incidence sur les salariés et leur perception vis à vis de l'entreprise ?

170 I - Peut-être oui. Il faudrait travailler pour qu'il ait plus d'appartenance. Alors il y a ceux pour qui ça ne changera rien qu'ils soient employés chez untel ou untel tant qu'ils restent sur le même site. A contrario, depuis que je suis chez Elior, je vois qu'il y en a qui ont un sentiment très fort d'appartenance vis-à-vis d'Elior. C'est sûrement parce que leur plan de carrière est en progression, qu'ils ont des objectifs, des possibilités. Je n'ai pas vu énormément de gens aigris. Le fait aujourd'hui de pouvoir proposer une évolution, un rapprochement de domicile, un changement de poste. Mon site est atypique parce que c'est un circuit fermé. La mobilité est quelque chose d'important. Ils auront une appartenance plus forte que si on les cantonne à un poste sans mobilité. Mais la mobilité souhaitée pas subie. Cela permet d'avoir une bonne image du groupe par ses employés, les rendre heureux.

M - Voudriez-vous rajouter une dernière chose quant à la relation entre l'entreprise et l'individu ?

180 I - Une entreprise doit avoir des valeurs ou des axes prioritaires. Mais il ne faut pas oublier que les gens aiment que l'on parle sereinement de leur boîte pour laquelle ils travaillent. Ça passe aussi par de la publicité, on voyait Eurest sur des maillots de foot, on voyait Sodexo partout... Les gens aiment bien que leur boîte soit connue et reconnue. Je vois à Compass, quand j'en parlais, personne ne connaissait. Il faut être fier, content, heureux de travailler parce que les gens parlent de leur boulot. Et ce retour, fait par les employés, fait partie de l'image de l'entreprise aussi. Voilà.

## Annexe F : Entretiens semi-directifs

Interview d'une employée de restauration, Elior Entreprises

Le jeudi 3 Août 2017.

190 I : Une employée de restauration

M : Maud ROUILLON

M - Pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

I - Ben moi j'ai commencé toute jeune ; il y a 27 ans. C'était à l'époque Général de restauration qui est devenu Avenance et ensuite Elior... donc on a perdu le contrat il y a 15 ans sur le site du Trésor Public à Bordeaux et je suis partie pour Sodexo. J'ai eu différents postes chez Sodexo.

M - Pour la société Sodexo, qu'est-ce qui était important pour eux, quelles étaient les valeurs ?

10 I - Ben je sais pas trop... ça dépend des gérants en fait. C'est les gérants qui font la pluie et le beau temps. C'est avec qui on est tout le temps donc si on a un bon gérant, c'est bien et si on a un mauvais gérant c'est pas bien (rire).

M - Qu'est-ce qui fait que c'est un bon gérant ou un mauvais gérant ?

I - Ben il y en a qui sont à l'écoute, ils sont sympas. Celui de Sodexo, il ne parlait pas, il ne disait rien. Donc en fait c'est pas bien parce que surement on faisait des trucs qui l'agaçait et il attendait d'exploser comme une marmite alors qu'il vaut mieux mettre au coup par coup ce qui va pas. Voilà. C'est mieux. Il faut du dialogue, surtout en tant que gérant : il faut arrondir les angles. S'il y a une fille qui travaille pas bien il faut lui dire. On est pas obligé de l'agresser mais faut dire les choses. Rien dire c'est nul.

M - Comment avez-vous abordé le changement d'employeur ?

20 I - J'ai eu un petit peu peur. Enfin, je suis contente d'être tombée sur un gros groupe parce qu'on a quand même pleins d'avantages : on a un CE, il y a un treizième mois, enfin tout ce qu'on avait chez Sodexo. Que partir chez Casino ou Appi où il n'y a rien. Donc je suis contente que ce soit Elior pour ne pas perdre en salaire et en avantages. En plus, c'est mes anciens employeurs et puis je connaissais Patrice et j'étais contente parce que, bon ça faisait 27 ans, mais j'avais de bons souvenirs de Patrice. Ça m'a rassuré.

M - Les clients sont toujours les mêmes, la plupart de vos collègues sont les mêmes aussi à part le chef et la responsable du froid. Est-ce que vous ressentez un changement depuis la reprise d'Elior ?

30 I - En restaurant d'entreprise, c'est à peu près pareil à part qu'Elior fait beaucoup de frais par rapport à Sodexo. Il y avait rien de frais, les courgettes sont surgelés, les carottes aussi. Tout est surgelé. On faisait un peu de frais mais très peu : une fois par semaine. Avec Sodexo, comme les prix étaient très bas, il fallait vraiment tirer sur les prix. Donc faire des trucs simples. Par exemple, l'avocat au thon, ça n'existait pas parce que l'avocat c'est cher donc on ne mettait absolument rien dans l'avocat, il était nature. Après c'était une gamme en dessous puisque les formules étaient moins chères donc forcément il fallait s'y retrouver et que tout était à volonté comme le pain. Donc c'était du tout venant. Donc il y a plus de boulot chez Elior mais c'est de meilleure qualité. C'est plus frais. Et puis maintenant, la responsable du froid, c'est une meneuse. Elle travaille extrêmement bien alors que mon ancienne responsable qui  
40 est restée chez Sodexo, c'était plus une copine. Elle faisait absolument pas son travail

de chef de groupe parce que c'était plus cool : on avait fini avant, on restait plus longtemps à papoter pendant les pauses... maintenant on n'a plus trop le temps. Donc c'était beaucoup copinage avant. Ma nouvelle responsable de froid, rien que ce qu'elle fait, c'est top quoi. Ses entrées... elle est rigoureuse, elle est carrée. C'est une autre façon de travailler.

M - Est-ce que vous pensez que c'est dû à la personne ou au groupe ?

I - Que vous avez de bons éléments, oui. Quand je vois tout ce qu'elle fait...elle est compétente. Quand je compare à ce que je faisais avant, ça n'a rien à voir. Alors maintenant, on a des fiches techniques et c'est la gamme au-dessus Elior. Donc je  
50 peux arriver moi aussi à faire quelque chose de mieux.

M - Est-ce que, même si cela ne fait qu'un mois que vous avez changé d'employeur, vous pensez que vous pourrez adhérer à la société Elior ?

I - Oui oui, on est une équipe, c'est une mentalité, on est un groupe. Les bonnes relations c'est très important. Travailler dans un bon contexte, être entouré de bonnes personnes.

M - Est-ce que vous avez vu un changement, après ce premier mois, au niveau des valeurs d'Elior ?

I - Moi je trouve que c'est bien. Par rapport à vous déjà, pour les papiers, c'est de suite fait, on demande et on l'a sans attendre des semaines que ça bouge. Donc c'est  
60 vraiment euh... Ça rebondit bien quoi ! (rire) Je pense que c'est une bonne entreprise. Après tout dépend des personnes mais actuellement, il y a de bonnes personnes autour. Tout dépend du bon noyau, il faut embaucher les bonnes personnes.

M - Si je vous dis « culture d'entreprise », pour vous ça vous fait penser à quoi ?

I - Culture d'entreprise ? je sais pas... l'équipe, le relationnel, le savoir-faire.

---

Interview d'un chef gérant, Elior Entreprises

Le vendredi 4 Août 2017.

I : Un chef gérant

M : Maud ROUILLON

M - Pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

I - Depuis le début ?

M - Depuis que vous êtes en restauration collective.

I - Alors j'ai commencé en 1988 chez Générale de Restauration à l'époque en tant que commis de cuisine. J'ai fait ma période d'essai là-bas et après je parti à l'Hôtel de Région où je suis resté un an. A partir de là, tous les ans, j'ai changé de restaurant en tant que cuisinier puis chef de cuisine. Je suis ensuite passé gérant dans une maison de retraite, donc en Santé. C'était une petite maison de retraite, on faisait 70 couverts  
10 jour matin, midi et soir. J'ai fait ça pendant 2 ans à peu près. Et puis je suis passé gérant tournant pendant 3 ans où je faisais les remplacements des gérants sur les restaurants de Bordeaux, La Rochelle, Périgueux, Angoulême, Limoges en Entreprises et Santé. Et après j'ai repris le poste de gérant stable on va dire sur Bordeaux en

Entreprises. Donc depuis 1988, j'étais chez Général de restauration qui est devenu Avenance qui est maintenant Elior. Donc c'est toujours la même boîte.

M - Est-ce que néanmoins, vous avez senti un changement entre les valeurs d'entreprise de Général de restauration, Avenance et Elior ?

20 I - Alors si tu veux, oui forcément, il y a une évolution surtout si on compare Générale de restauration et Elior. L'évolution, elle est énorme. A tous les niveaux, au niveau du matériel, au niveau de la cuisine, des menus, des outils : avant on faisait nos menus sur un cahier, tu marquais tes commandes à côté, tu passais tes commandes par téléphone. Et puis il y avait pas tous les contrôles qu'on a maintenant. Et puis il y a du marketing maintenant aussi.

M - Quels sont, selon vous, les valeurs actuelles d'Elior ?

I - Je pense que c'est faire plaisir à ses clients, signer des bons contrats et avoir du personnel qualifié. Il y a beaucoup de formations maintenant donc je pense que c'est important pour eux pour pouvoir avoir des vrais cuisiniers, des vrais employés de restauration. Ça permet d'être cohérent vis-à-vis de son client, je pense.

M - Et vous, quelles sont vos valeurs en tant que chef gérant chez Elior ?

30 I - Ben c'est les mêmes. Je suis un ancien donc j'ai évolué avec la boîte et en fait, j'ai suivi l'évolution et ça me paraît bien.

M - Vous avez travaillé sur beaucoup de sites différents. Est-ce que vous vous sentez plus rattaché au site ou à Elior, c'est-à-dire « je suis INRA/ SDIS/Hôtel de Région » ou bien « je suis Elior » ?

40 I - Moi j'ai toujours été Elior. Après j'ai fait beaucoup de restaurants différents, avec des équipes différentes, des organisations différentes mais j'ai toujours travaillé pour une seule boîte. Je me sens fier d'être Elior. Moi j'ai jamais eu de soucis, je me suis toujours bien entendu avec tout le monde. J'ai évolué dans la boîte peut-être parce que j'ai fait ce qu'il fallait pour et j'avais aussi des supérieurs qui ont apprécié ce que j'ai fait et qui ont reconnu...enfin voilà. J'ai jamais eu envie d'aller voir ailleurs. Je travaille qui me fait vivre pour Elior depuis 30 ans quand même.

M - Comment avez-vous abordé l'ouverture il y a un mois ?

I - J'ai appréhendé : je suis un grand stressé ! oui, ça m'a fait flipper. Mais après c'est vachement intéressant de faire une ouverture.

M - En tant que chef gérant, comment pouvez-vous apporter les valeurs d'Elior aux personnels qu'Elior a repris ?

I - Franchement, par mon expérience. L'expérience que j'ai de mon boulot et l'expérience que j'ai de la boîte. Avec tout ça, je pense que ça me suffit pour essayer d'emmener mon équipe.

50 M - Les sociétés de restauration collective font toutes le même travail. Est-ce que, selon vous, elles se différencient les unes des autres ? Et si oui, comment ?

I - Je pense que ça vient des gens qui dirigent au-dessus avec les politiques de gestion, le marketing... c'est important tout ça.

M - Si je vous dis « culture d'entreprise », qu'est-ce que cela vous évoque ?

I - Culture d'entreprise ? Professionnalisme. Après ça dépend des gens avec qui tu travailles. Il y a des gens qui vont t'aider, te motiver alors que d'autres pas. Nous en ce moment, on a des gens biens : ils sont prêts de leurs employés, attentifs et ça c'est vachement important.

M - Selon vous, quel est le rôle du management vis-à-vis de la culture d'entreprise ?

60 I - Je pense que le management est important mais à mon avis, chacun a sa façon de manager les gens. Et c'est bien aussi. Elios nous laisse pas mal la main. Leurs responsables de restaurant et autres sont assez autonomes. C'est vrai que comparé à ce qu'on entend sur les autres sociétés, on a plus de liberté de gestion, de management, à priori. Bon après, j'ai jamais travaillé pour les autres mais c'est ce qu'on entend. Quelque part, la culture c'est ce qui permet aussi de faire avancer les équipes. Je pense que t'as pas ça, t'as pas de but après. ça permet de donner un but, un point de ralliement, quelque chose comme ça.

---

Interview d'un employé de restauration, Elios Entreprises

Le vendredi 4 Août 2017.

I : Un employé de restauration

M : Maud ROUILLON

M - Pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

I - Alors j'ai travaillé en tant qu'intérimaire en 2001 en tant que plongeur chez Sodexo, au restaurant de Cofinoga, j'y suis resté à peu près trois mois. Je suis ensuite passé en CDD puis, au bout de 6 mois en CDI. Je suis resté presque 6 ans là-bas et on a perdu le contrat donc ils m'ont basculé sur le site de l'INRA. Donc ça fait 10-12 ans que j'y suis. J'ai passé des formations comme celle de commis de cuisine où j'ai fini premier. Et maintenant, ben je suis avec Elios depuis un mois.

M - Pour Sodexo, qu'est-ce qui était important, quelles étaient leurs valeurs ?

10 I - Les valeurs de l'entreprise ? Pour eux, c'était le bon fonctionnement du restaurant, que les clients soient ravis, qu'au niveau qualité-prix ça se passe bien

M - Comment avez-vous abordé le changement d'employeur ?

I - Au départ, angoissé parce qu'on savait pas comment ça allait fonctionner, qui allait nous reprendre. On a juste appris qu'on avait perdu le contrat et c'est tout. Donc pour nous, on savait pas ce qu'on allait faire de notre avenir. Mais aujourd'hui, je peux dire que je suis très bien avec Elios, franchement.

M - Les clients sont toujours les mêmes, la plupart de vos collègues sont les mêmes aussi à part le chef et la responsable du froid. Est-ce que vous ressentez un changement depuis la reprise d'Elios ?

20 I - Oui. Le changement oui. Elios, au niveau qualité du produit, ça n'a vraiment rien à voir avec Sodexo. On travaille vraiment des bons produits. Franchement, je préfère Elios parce qu'on peut travailler beaucoup de produits différents et les goûts sont pas les mêmes et je trouve que ça c'est bien.

M - Est-ce que, même si cela ne fait qu'un mois que vous avez changé d'employeur, vous pensez que vous pourrez adhérer à la société Elios ?

I - Moi j'étais fier d'être Sodexo, déjà parce que j'ai commencé en bas et que j'ai progressé. Ils m'ont donné beaucoup de formations... Mais je pense que oui. La façon de travailler, l'organisation, l'esprit d'équipe, ça joue beaucoup. Et c'est vrai qu'avec Elios et ben il y a toutes ces qualités. Comme je vous l'ai dit il y a les produits, les collègues, les supérieurs tout ça y fait beaucoup.

30 M - Si je vous dis « culture d'entreprise », qu'est-ce que ça vous évoque ?

I - Je sais pas, ça me parle pas... le bien de l'entreprise, aller de l'avant...

---

Interview d'une employée de restaurant, Elior Entreprises

Le jeudi 10 Août 2017.

I : Une employée de restaurant

M : Maud ROUILLON

M - Pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

I - Ben j'étais pendant 23 ans à l'Ecole de Bordeaux sur un campus universitaire et après j'ai été muté à la CPAM, après au dépôt de Leclerc et après ici, à l'INRA. Les dix dernières années pour Sodexo.

M - Qu'est-ce qui était important pour Sodexo, selon vous ? leurs valeurs ?

I - Je ne sais pas... je n'ai pas d'idée sur ça !

M - Etiez-vous fière de travailler pour Sodexo ?

I - Au début j'avais peur et puis après, on commence à s'habituer, on prend ses marques, comment travailler : faire ci, ça, et puis on se sent bien.

10 M - Est-ce le changement d'employeur, même si vous faites le même métier, a changé quelque chose pour vous ?

I - Oui, oui. La façon de travailler, c'est pas pareil. L'organisation et tout. Avec Elior il y a beaucoup plus d'affinement dans le travail par exemple.

M - Comment avez-vous abordé le changement d'employeur les deux fois où ça vous est arrivé ?

I - Il y a la peur de tout. Bon il faut qu'on s'habitue, le temps de prendre les marques, de voir comment ça fonctionne, ce que demande l'entreprise et puis après on s'y habitue.

20 M - Qu'est-ce qui vous a permis quand vous êtes rentrée chez Sodexo de sentir que vous faites partie de l'entreprise « moi je suis Sodexo » ?

I - Ben... toute la hiérarchie s'est déplacée, comme vous avez fait la dernière fois. Et puis chacun s'est présenté donc on sait à qui s'adresser quand on a besoin. Donc ça rassure un peu, de voir que c'est une grosse boîte et on se sent accompagné. Vu que c'est gros, il y en a un peu partout donc c'est bien. Après au bout de quelques semaines, on se sent déjà chez nous, c'est juste les papiers à faire et puis les changements de rythme de travail.

M - Si je vous dis « culture d'entreprise », à quoi ça vous fait penser ?

I - Houlala... je ne sais pas... non je ne sais pas.

---

Interview d'un second de cuisine, Elior Entreprises

Le jeudi 10 Août 2017.

I : Un second de cuisine

M : Maud ROUILLON

M - Pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

10 I - Moi je suis rentré dans la restauration collective en 2003. Avant j'avais fait que du traditionnel avec le cursus : apprentis 3ans, j'ai fait deux maisons, une qualification BEP, armée pendant 24 mois sur un bateau. Après je suis revenu, je suis parti sur Paris puis sur Bordeaux. J'ai monté mon affaire. Et donc pour finir, cuisine de collectivité en 2003 chez Sodexo. J'étais sur le site de Ford au début, où j'ai fait une période d'essai en tant que second de cuisine et puis j'ai fait des remplacements sur le site de l'INRA. Il s'avère que le second devait partir car sa femme était mutée sur Toulouse donc j'ai demandé à le remplacer là-bas parce que sur le site de Ford, ils dégraissaient pas mal. Ça s'est fait en une semaine. Donc ça fait 12 ans que je suis sur l'INRA.

M - Pour vous, quelles étaient les valeurs de votre ancienne société de restauration ?

I - A peu près les mêmes que toutes les sociétés de restauration. Vous avez tous les mêmes valeurs : respect de la personne, fidélité du client, faire plaisir au jour le jour... je les ai apprises quand j'ai fait ma formation de responsable de site. Après, chaque société a sa manière de travailler, différente. Mais les politiques ressources humaines sont les mêmes, en développement durable sont les mêmes. Après tout dépend des personnes avec qui vous travaillez. Ça c'est autre chose.

M - Pour vous qu'est-ce qui était important en tant que salarié chez Sodexo ?

20 I - Moi ce qui me plaisait, c'est de faire mon métier, satisfaire mon client, travailler avec mon équipe, m'entendre avec mon équipe...

M - Comment avez-vous abordé le changement d'employeur ?

30 I - Ben, au premier abord, je ne voulais pas aller avec Elior. Je ne savais pas du tout où on allait. Au départ, je ne voulais pas quitter mon équipe... ça a été annoncé très très mal. Ils sont arrivés un matin « on a perdu le contrat, pourtant on mettait les fruits INRA »... Enfin, c'est pas les fruits INRA qui nous ont fait perdre le contrat. C'est que vous avez pas été... par contre, il y en a qui ont été meilleurs. Mais on s'en doutait. Pendant un moment, je me suis posé des questions, par rapport à ma situation en tant que délégué, par rapport à ma situation chez Sodexo. Et puis après, j'ai eu un entretien et tout ce qu'on m'avait fait espérer s'est envolé. C'était du vent. Alors là, j'ai vraiment été déçu. Et puis même au niveau des syndicats ou des responsables : on a vu personne. Ils venaient tout le temps manger et puis le jour où on a appris que c'était fini, on les a plus revus. Bon après comme on dit « on sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce qu'on gagne ».

M - Les clients sont toujours les mêmes, la plupart de vos collègues sont les mêmes aussi à part le chef et la responsable du froid. Est-ce que vous ressentez un changement depuis la reprise d'Elior ?

40 I - Ah oui ! Au niveau de ce qu'on fait, la prestation, on cuisine. Alors au début, on savait où on allait. Je trouve que c'est bien structuré. Elior veut faire de la restauration collective mais il s'en donne les moyens. C'est-à-dire que c'est au niveau du travail, de la prestation. Je reviens toujours sur la prestation mais c'est ça qui arrive en premier. On travaille pas du tout les mêmes produits, on travaille pas du tout pareil, on valorise le produit et on valorise en fin de compte la personne qui fait le travail. C'est facile d'ouvrir des sacs, de mettre dans des grilles, il y a un peu de cuisine... Mais là,

franchement ! et puis les gens le voient. Je ne sais pas si c'est partout pareil chez Elios, mais je pense.

M - Qu'est-ce qui vous permettrait d'adhérer aux valeurs Elios et de vous sentir faisant partie du groupe ?

50 I - Je pense que ça va se faire dans le temps. On appartient à un groupe, on le sait, on le voit tous les mois sur notre feuille de paie, on le voit dans les lettres d'informations du groupe.

---

Interview d'une employée de restauration, Elios Entreprises

Le jeudi 17 Août 2017.

I : Une employée de restauration

M : Maud ROUILLON

M - Pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

I - Alors en gros, j'ai eu un CAP de fromagerie. Après je suis montée sur Paris, j'ai travaillé à Carrefour en tant qu'hôtesse de caisse et bureau pendant 17 ans. Après quand je suis redescendue ici, je suis allée dans les grandes surfaces au début comme hôtesse de caisse et puis après pour le service traiteur et fromagerie-coupe et puis responsable de rayon dans le pain, dans le terminal de cuisson. Après j'ai ouvert deux commerces dans la restauration rapide et après je suis venue travailler ici, à l'INRA. Donc ça fait 7 ans que je suis dans la collectivité.

M - Donc en restauration collective, vous n'avez travaillé que sur le site de l'INRA?

10 I - Tout à fait. Pour la même société.

M - Est-ce que vous pouvez me dire ce qui selon vous était important pour Sodexo ? leurs valeurs ?

I - Disons qu'on savait travailler mais pas forcément avec des produits frais.

M - Comment avez-vous abordé le changement d'employeur il y a un mois ?

20 I - Au départ, un peu peur parce que ça peut être aussi bien négatif que positif. Après bon, sachant que j'étais en CDI, mais pas à plein temps et étant la dernière arrivée et mon âge, bon... ça faisait un peu peur. Mais après ça s'est arrangé et on va dire que c'est une bonne boîte. Et puis il y a beaucoup de travail, alors il y a beaucoup de produits frais et surtout beaucoup de préparation. Donc on était pas habitué...mais le client est content et l'équipe est sympa.

M - Les clients sont toujours les mêmes, la plupart de vos collègues sont les mêmes aussi à part le chef et la responsable du froid. Est-ce que vous ressentez un changement depuis la reprise d'Elios ?

I - Une meilleure entente. Je veux dire par rapport à notre hiérarchie. Notre nouveau chef, on s'entend bien, il est à l'écoute de l'employé qu'on avait pas avec notre ancien chef. Lui il avait des œillères, la reconnaissance il la voyait pas.

M - Qu'est-ce qui vous permet d'adhérer à une société ? de vous sentir « Sodexo » ou « Elios » ?

30 I - Je suis pour le changement : on a des acquis mais on peut encore apprendre, on peut donner. Je suis ouverte à tout. Depuis 40 ans que je travaille, j'ai toujours été plutôt ouverte, oui.

M - Si je vous dis « culture d'entreprise », qu'est-ce que cela vous évoque ?

I - Culture d'entreprise ? je sais pas... rien, ça m'évoque rien.

M - A priori, quelles sont les valeurs d'Elios ?

I - Travailler avec du frais, satisfaire les clients, c'est bien présenter... c'est pas du bas de gamme...

---

Interview d'une responsable préparation froide, Elios Entreprises

Le jeudi 17 Août 2017.

I : Une responsable préparation froide

M : Maud ROUILLON

M - Pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

I - Alors mon parcours professionnel : je suis sortie à l'âge de 17 ans, j'ai fait du traditionnel jusqu'en 1982. En 82, j'ai commencé pour Cortola [*anciennement Avenance, devenu Elios*] pendant 17ans sur plusieurs sites et Thales Pessac en dernier où Avenance a perdu le contrat. Donc Compass est arrivé et j'y suis restée pendant 17ans aussi. Et l'an dernier, Compass a perdu le contrat et j'ai été reprise par Elios en septembre.

M - Selon vous, quelles étaient les valeurs de Compass ? Ce qui était important...

10 I - C'était tenir la matière première le mieux possible, qu'on ait un relationnel avec le client correct, et après au niveau humain, ils étaient quand même assez humain.

M - Pour vous, qu'est-ce qui était important en tant que salariée Compass ?

I - Ils m'ont fait évoluer, ils m'ont fait confiance. J'étais fière de travailler pour Compass.

M- Comment avez-vous abordé le changement d'employeur l'an dernier ?

I - Je dirais que je suis restée très positive, en me disant « ben pourquoi pas aller voir... ». Et puis bon, au dernier moment j'ai appris que je ne travaillerai pas sur le Campus Thales, donc j'en ai fait ma raison mais ça a été dur. J'ai fait 3 sites en un peu plus de 8 mois, donc j'ai perdu un peu confiance en Elios, j'ai été déçue. Mais bon maintenant ça va mieux.

20 M- Qu'est-ce qui vous a permis ou vous permettez d'adhérer à la société Elios ?

I - En fin de compte, ce qui a été dur, c'est que je devais être accompagnée quand j'ai commencé chez Elios mais en fait rien n'a été fait. Donc ça a été très difficile pour moi d'autant que je suis tombée sur du personnel qui m'a pas forcément aidé. Donc je l'ai très mal vécu. Après, ma responsable de secteur a été très honnête, c'est quelqu'un que j'ai beaucoup apprécié parce qu'elle a fait tout ce qu'elle a pu. A l'heure actuelle,

je suis bien au niveau de mon poste mais il faut que je reprenne confiance en la société. Il y a un des sites, on m'expliquait en deux minutes ce que je devais faire. C'est pas comme toi qui prends le temps et tu expliques plusieurs fois. Donc en deux minutes il fallait que je sache faire. Donc je me suis sentie dévalorisée, j'ai perdu confiance en moi.

M - Pour vous quelles sont les différences de valeurs entre Compass et Elior ?

I - Chez Compass, on prend le temps d'expliquer aux nouveaux arrivants : on bazarde pas les gens sur un poste. Chez Elior, je ne me suis pas sentie accompagnée ni informée. Après ça dépend de qui on a en face, du manager. Mais j'ai quand même l'impression que c'est tout le temps le cas chez Compass quelle que soit la personne.

M - Selon vous, quelles sont les valeurs Elior ?

I - Faire une belle prestation, travailler pas mal de produits frais...

M - Si je vous dis « culture d'entreprise », ça vous fait penser à quoi ?

I- Rendement.

## Annexe G : Plan d'actions pour une ouverture

THEMES	Actions à Mener	Responsable	Deadline	Date de Réalisation	Commentaires
JURIDIQUE	<b>Ouverture du cdpf avec "catalogue achat"</b>	CDG		OK	
	Signature du contrat	Développement / DR / RS	01-juin-17		Projet de contrat + Contrat ti parite CATALENT gérés par Peggy
RESSOURCES HUMAINES	Détermination de l'équipe du site (effectif, fiches de poste...)	TT + CN	24-mars-17		Rendez vous pour reprise Personnel prévu le 30 mars Demande de CV à ADECCO pour un Seconde de cuisine => retour pour mardi 2/03
	Détermination de l'équipe pour préparation ouverture	TT	24-mars-17		FG dispo les 06, 07 et 10 avril J-MB. est dispo les 03, 04 et 05 + semaine de vacance de GB du 17 au 21 avril
	Valorisation du cout MO sur l'outil de suivi MO (MGA ou Flash MO)	TT et CDG	24-mars-17		
	Commande Tenue Image	IC	17-mars-17		Prise de mesures en cours par ELIS Confirmation des dotations => 22/03
	Commande chaussures de sécurité	GB	17-juin-14		Commande des EPI demande des tailles par téléphone
	Mise à disposition Kit RH avec tableau d'affichage		03-avr-17		
	Récupérer la liste du personnel affecté au site auprès du concurrent	CN		OK	
	Etat des comptes des CP suite AO sur existant	PPH	13-juin-14		
	Valorisation des FIP suite AO sur existant	PPH	13-juin-14		
	Rendez-vous sur site avec salariés suite AO sur existant	TT + CN	30-mars-17		
	Signature des documents de transfert par les salariés repits	TT + CN	03-avr-17		
	Gestion des DP suite AO sur existant	TT + CN	04-avr-17		
	Envoyer de la liste du personnel à la médecine du travail	CN			
Mise à disposition sur le PC losange du site de l'outil de suivi MO (MGA ou Flash MO)	CDG	03-avr-17			
MATERIELS	Demande de devis pour DADI vaisselle (budget 8K)	TT	20-mars-17		En attente du retour de Mme XXX => négociation avec achat client pour modification des Frais Fixes
	Demande de devis pour DADI matériel de cuisine (budget 8K)	TT	20-mars-17		
	Demande de devis pour DADI mobilier bureau (budget)	TT	NC		
	Demande de devis pour DADI coffre fort (budget)	TT	NC		
	Commande poubelles Tri sélectif (budget)	TT	NC		
	Demande de DADI vaisselle, matériel, coffre....	CDG	24-mars-17		
	Commande vaisselle, matériel....	TT	22-mars-17		
	Répondre au mail de la gestion parc pour valider date, lieu et contact pour déclencher la commande PC losange	CAT		OK	Livraison à l'agence de Bordeaux prévu le 20 avril
	Demande de devis pour DADI pour PC caisse (site < à 400 cvs/tp) + date, lieu et contact livraison			NC	
	Commande lit ouverture	TT	22-mars-17		
Ouverture de compte et commande de fournitures (Staples Advantage...)	YR		OK		
Coordination travaux			NC		
MATIERE PREMIERE	Redescente dans losange des fournisseurs plateforme (sectorisation, cadenciers, tarifs,	YR + TT	20-mars-17		
	Redescente dans losange des fiches techniques et menus des chefs	MS + IC		OK	
	Calibrage de Recettes et Menus	IC		OK	
	Détermination du crédit autorisé	IC + CAT		OK	
	Préparation des menus en fonction des crédits autorisés et cahier de grammage	GB + M Rouillon	24-mars-17		
	Commande BOF	GB	24-mars-17		
	commande Viande, Charcuterie	GB	24-mars-17		
	Commande Epicerie	GB	24-mars-17		
	Commande Surgelés	GB	24-mars-17		
	Commande Boissons	GB	24-mars-17		
	Commande machine à café RICHARD	GB	20-mars-17		2 machines à POD en remplacement de machines FOLLIET

THEMES	Actions à Mener	Responsable	Deadline	Date de Réalisation	Commentaires	
ADMINISTRATIF	Contrat entretien matériels		30-mai-14			
	Contrat nettoyage salle		30-mai-14			
	Contrat nettoyage des hottes		30-mai-14			
	Contrat vidange bac à graisse		30-mai-14			
	Contrat ramassage de fond / ouverture de compte bancaire		13-juin-14			
	Demande d'ouverture compte bancaire ATIP ET ICSB	IC + FC Comptabilité	22-mars-17		Mail fait => Idem Valeo	
	Demande de licence de boissons		NC			
	Ouverture de lignes téléphoniques	Reprise existant	NC			
	Commande ADSL	Reprise existant	NC			
	En cas de repris Compass ou Sodexo informer gestion parc + donner à la gestion téléphonique le bon de cession signé par RS concurrent des N analogique que nous souhaitons reprendre	CAT + Gestion téléphonie			OK	Demande de reprise faite => OK avec SODEXO
	Commande des tampons	GDeville	03-avr-17			
	Commande FAX	RS	13-juin-14			
	Mise a disposition sur le PC du site des documents du groupe	TT	20-mars-17			
Transfert contrats fluides		NC				
SIGNALETIQUE CONCEPT COMMUNICATION	Commande marketing	TT	24-mars-17		A faire livrer sur le site de Valeo	
	Demande de devis pour DADI signalétique + Mise en place (budget)	TT	24-mars-17		A faire livrer sur le site de Valeo	
	Mise en place signalétique	TT + MRouillon	31-mars-17			
	Support aide affichage	MRouillon	31-mars-17			
	Communication ouverture (Leaflets, mail, affichage dynamique...)		NC			
	Inscription animation	TT	24-mars-17			
Ecran dynamique		NC				
HYGIENE ET SECURITE AU TRAVAIL	Plan de prévention	TT	03-avr-17			
	Contrat d'analyse laboratoire	IC		OK		
	Demande des installation des postes de nettoyage auprès d'ecolab	IC		OK	Mail fait auprès d'ECOLAB (déjà en place avec SODEXO)	
	Demande des installation des dévidoirs	TT	03-avr-17			
	Documents d'enregistrement PMS	TT	03-avr-17			
	Déclaration auprès de la DDPP	Dietéticien Hygiéniste		OK		
	Commande produits lessiviels	GB	24-mars-17		A commander et faire livrer sur Valeo (passage Fg à faire avant fin de mois)	
	Commande jetables et EPI	GB	24-mars-17		A commander et faire livrer sur Valeo (passage Fg à faire avant fin de mois)	
Commande de DATI (dans le cas d'un travailleur isolé)		NC				

THEMES	Actions à Mener	Responsable	Deadline	Date de Réalisation	Commentaires
SYSTÈME ENCAISSEMENT	Commande de TPE		NC		Pas de TPE sur site
	Demande de devis pour DADI caisses		NC		
	Commande des caisses (si DADI signée)		NC		
	Demande de mise à disposition de fonds	GB	31-mars-17		Prévoir monnaie sur Valeo pour le fond de caisse
	Commande des badges		NC		Caisse appartenant au client
	Commande de lecteurs de badges + badges test (si utilisation des badges du client)		NC		Caisse appartenant au client
	Envoi des lecteurs et badges chez le fournisseur des caisses pour test		NC		Caisse appartenant au client
	Demande de devis pour DADI câblage		NC		Caisse appartenant au client
	Commande câblage et date d'intervention		NC		Caisse appartenant au client
	Récupérer les éléments de la programmation de caisse		NC		Caisse appartenant au client
	Reprise de solde des badges	PO + TT	NC		Pas de reprise de soldes de badges Client Schneider doit confirmer pour Interim et société CATALENT
	Création de comptes clients SAP	TT	03-avr-17		
	Paramétrage des caisses		NC		Caisse appartenant au client
	E paiement - envoi pré requis clients		NC		Caisse appartenant au client
	E paiement - envoi fiche demande internet signé		NC		Caisse appartenant au client
	E paiement - envoi fiche demande epaiement		NC		Caisse appartenant au client
DATES CLES	<b>Organisation de la 1ere visite du site avec toute l'équipe projet ouverture</b>				
	Réunion(s) d'avancement				
	Etat des lieux				

# TABLE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Répartition des repas pris hors foyer.....	10
<b>Figure 2</b> : Répartition du marché entre les leaders de la RC.....	13
<b>Figure 3</b> : Implantation mondiale d'Elior Group.....	15
<b>Figure 4</b> : Implantation mondiale de Compass Group.....	16
<b>Figure 5</b> : Implantation mondiale de Sodexo.....	17
<b>Figure 6</b> : Les organisations et leurs métaphores.....	25
<b>Figure 7</b> : Les sous-systèmes de l'organisation.....	28
<b>Figure 8</b> : Théorie de Vroom.....	38
<b>Figure 9</b> : Les dimensions de la reconnaissance.....	39
<b>Figure 10</b> : L'échelle de Likert.....	46
<b>Figure 11</b> : La grille managériale de Blake et Mouton.....	47
<b>Figure 12</b> : Méthodologie utilisée.....	56
<b>Figure 13</b> : Évolution du CA et contribution nette de l'agence Aquitaine, Elior Entreprises.....	62
<b>Figure 14</b> : Évolution de l'organisation de l'agence Aquitaine, Elior Entreprises.....	63
<b>Figure 15</b> : Flyer de communication externe.....	68
<b>Figure 16</b> : Plaquette de communication interne.....	92
<b>Figure 17</b> : Diffusion de la culture d'entreprise.....	109

# TABLE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Les structures du Système d'action concret.....	37
--	----

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Épigraphe .....</b>	<b>15</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>16</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>17</b>
Introduction générale .....	10
<b>Première Partie :.....</b>	<b>13</b>
Chapitre 1 : La restauration collective .....	14
1.1 Un secteur pluriel.....	14
1.1.1 L'apparition de la restauration collective .....	14
1.1.3 Les principales Sociétés de Restauration Collective.....	16
1.1.3.1 Elios Group .....	17
1.1.3.2 Compass Group.....	18
1.1.3.3 Sodexo.....	19
1.2. L'organisation juridique du secteur.....	20
1.2.1 Service internalisé .....	21
1.2.2 Service externalisé.....	21
1.2.2.1 Définition .....	21
1.2.2.2 Les marchés publics.....	22
1.2.2.3 Les délégations de services publics (DSP).....	23
1.2.2.3.1 La concession de service public avec travaux .....	23

1.2.2.3.2 L'affermage.....	24
1.3 La spécificité du secteur en matière de ressources humaines..	24
<b>Chapitre 2 : La culture d'entreprise au sein des organisations.....</b>	<b>27</b>
2.1. Les courants de la sociologie des organisations.....	27
2.1.1 La métaphore de la machine .....	28
2.1.1.1 Le modèle taylorien .....	28
2.1.1.2 Le modèle weberien.....	29
2.1.2 La métaphore du système.....	30
2.1.2.1 L'organisation devient un système.....	30
2.1.2.2 L'organisation comme système politique.....	32
2.2 La culture .....	32
2.2.1 Différentes approches historiques de la culture.....	32
2.2.3 L'entreprise et la culture .....	35
2.2.3.1 L'entreprise a une culture .....	35
2.2.3.2 L'entreprise est une culture .....	36
2.2.3.3 L'entreprise subit la culture.....	37
2.3 Les acteurs dans l'organisation .....	39
2.3.1 Les jeux d'acteurs.....	39
2.3.1.1 Les stratégies d'acteurs.....	39
2.3.1.2 La performance au travail.....	40
2.3.1.3 Le besoin de reconnaissance .....	41
2.3.2 L'intégration de nouveau salariés .....	42
2.3.3 Diriger et manager.....	44

2.3.3.1 Les rôles du manager.....	44
2.3.3.2 Les approches du leadership .....	46
2.3.3.2.1 Définition et théories.....	46
2.3.3.2.2 Les types de leadership .....	47
<b>Deuxième Partie : .....</b>	<b>55</b>
Chapitre 1 : La problématisation.....	57
Chapitre 2 : Méthodologie de recherche .....	60
2.1 Le choix du sujet .....	61
2.2 La recherche .....	61
2.3 Observations et l'écoute .....	62
2.4 L'immersion .....	62
2.5 L'analyse des résultats .....	63
2.6 Les préconisations.....	63
Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise .....	65
3.1 Le contexte économique .....	65
3.2 L'organisation de l'agence Aquitaine .....	67
3.3 Les missions de stage.....	68
3.3.1 Ouverture d'un site – Limoges .....	70
3.3.2 Remplacement d'une gérante – Brive .....	73
3.3.3 Réaménagement du pôle de distribution d'un self – Périgueux.....	74
3.3.4 Ouverture d'un site – Bordeaux et Cestas – 350 couverts a eux deux.....	76
<b>Troisième Partie :.....</b>	<b>81</b>
Chapitre 1 : Méthodologie de collectes de données .....	83

1.1 L'étude qualitative .....	83
1.1.1 Le terrain probatoire (présentation du lieu stage) .....	83
1.1.2 La population .....	84
1.1.3 La construction d'un guide d'entretien .....	85
1.1.4 La collecte des données .....	86
1.2 Les limites .....	87
<b>Chapitre 2 : Les résultats .....</b>	<b>88</b>
2.1 La culture d'entreprise, un impact hétérogène auprès des salariés .....	88
2.1.1 La nature même de la culture d'entreprise .....	88
2.1.2 Culture d'entreprise et acteurs opérationnels, quelle place occupe-t-elle ? .....	89
2.2 La culture d'entreprise comme facteur de performance .....	93
2.2.1 Peut-elle proposer un nouveau modèle, plus identitaire, moins universelle ? .....	93
2.2.1.1 L'appartenance .....	93
2.2.1.2 Sentiment de reconnaissance .....	95
2.2.2 Une approche indispensable .....	96
2.3 La diffusion interne de la culture d'entreprise est influencée par le type de management appliqué .....	99
2.3.1 Appropriation de la culture par le manager .....	99
2.3.2 Le rôle de l'encadrant .....	101
2.4 Les préconisations .....	104
2.4.1 Comment mieux diffuser la culture d'entreprise ? .....	104

2.4.2 Comment adapter le management à la culture de l'entreprise ? .....	105
Conclusion générale .....	108
Bibliographie .....	112
Table des annexes.....	113
<b>Table des figures .....</b>	<b>146</b>
<b>Table des tableaux .....</b>	<b>147</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>148</b>

---

## ***Résumé***

---

La culture d'entreprise est un concept qui est entré dans le langage courant. Pour autant, il recouvre des notions de natures différentes, voire antinomiques : un champ sociologique et une dimension managériale.

Elle fait appel à des valeurs qu'une entreprise donnée veut incarner, en ce qu'elle veut être et croit être. Mais ces valeurs imprègnent-elles de façon uniforme l'ensemble de l'organigramme ? Suivent-elles le même parcours ? Sont-elles ressenties de façon identique à tous les niveaux de l'organisation – notamment lors d'une reprise de personnels ?

Dans le même temps, qu'en est-il du rôle du manager ? À quel niveau se positionne-t-il ? Quels outils et leviers peut-il utiliser pour faciliter l'intégration de ces valeurs ?

C'est tout l'enjeu dévolu aux responsables pour asseoir une culture d'entreprise.

**Mots clés** : culture d'entreprise, valeurs, règles, management

---

## ***Summary***

---

In the common language will find the corporate culture being part of a concept. Therefore, different even antinomical meanings are recovered by its: sociological and managerial fields.

It invokes all the values that an organization wants to embody, in what it wants to be and seems to be. But how these values are supposed to extend the whole organization uniformly? Are they following the same way? Are they experiencing the same way at the same level of the hierarchy? And what about the integration of new staff?

In the same time, what about the manager role? At what level is he? What tools and levers can be used to facilitate the integration of the values?

That is the whole issue to be managed to set up the corporate culture.

**Key words**: corporate culture, values, rules, management