

# Repenser les organisations du travail dans le secteur de la restauration : Entre santé, performance et développement

**Elsa LANEYRIE**

Maitresse de conférence en Psychologie du travail et Ergonomie,  
Laboratoire GRePS, Université Lyon 2

*Didier Dubourg*

Pour commencer cet après-midi, nous allons écouter Elsa Laneyrie, maitresse de conférences en psychologie du travail et ergonomie au laboratoire GRePS à l'université Lyon 2. Je vais laisser Elsa continuer la présentation, si tu veux la présenter un peu plus en détail.

## 1. Introduction

*Elsa Laneyrie*

Bonjour à tous et à toutes. Je tenais déjà à remercier les organisateurs de m'avoir donné l'occasion de présenter mes travaux et merci à vous d'être venus m'écouter. Effectivement, je suis enseignant-chercheure. Je suis à Lyon 2, au GRePS, et je travaille depuis plusieurs années sur la thématique des métiers passion et notamment sur le secteur de la restauration qu'on appelle "traditionnel" en opposition à ce qu'on appelle la "restauration collective". "Collective", c'est-à-dire qu'on peut retrouver dans des cantines, par exemple dans des selfs, qui sont régis justement par des conventions collectives différentes. Donc, les exemples que je vous donnerai seront vraiment en lien avec de la restauration traditionnelle. Les recherches que je vais vous présenter sont faites à chaque fois en pluridisciplinarité avec des collègues en sociologie, sciences de l'éducation, ergonomie.

---

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Laneyrie, E. (2023). Repenser les organisations du travail dans le secteur de la restauration : Entre santé, performance et développement. Dans *Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ? Quelles expériences et quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie ?* Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux.

---

Laneyrie, E. (2023). Repenser les organisations du travail dans le secteur de la restauration : Entre santé, performance et développement

Depuis ces quelques années, je travaille sur les impacts des changements organisationnels, économiques, sociaux et technologiques sur les individus, les collectifs et les organisations dans différents secteurs d'activité, mais notamment dans ce qu'on appelle les métiers dits "passion". Avec trois principaux secteurs investigués: le secteur de la restauration, le secteur du spectacle vivant et le secteur de la petite enfance. Je cherche à identifier les leviers de la mobilisation des acteurs au cours des interventions menées. J'ai d'ailleurs réalisé ma thèse de doctorat là-dessus avec Sandrine Caroly.

Aujourd'hui, je vous parlerai plus précisément du secteur de la restauration et j'ai choisi de vous faire un résumé des différentes recherches que j'ai menées, sans rentrer finement dans l'une d'entre elles. Par contre, pour la majorité, il y a des publications associées, donc je vous inviterai à les lire et je suis évidemment disponible pour discuter avec vous de tout cela.

### **1.1. Contexte du secteur de la restauration**

Pourquoi le contexte du secteur de la restauration ? Déjà, parce que c'est un des métiers qui est considéré comme le moins favorable au bien être psychologique et le plus exposé à des contraintes physiques intenses. Des contraintes qui relèvent des critères de pénibilité reconnus par le Code du travail. J'en cite plusieurs :

- des contraintes posturales et articulaires,
- des nuisances thermiques,
- des manutentions,
- des nuisances sonores,
- des températures supérieures à 30 degrés,
- des horaires coupés.

C'est un secteur pour autant qui est non priorisé en matière de prévention, sur le plan PST, par exemple. On observe des modes de management ambigus avec plusieurs cas de maltraitance relayés par la presse avec, on le sent bien, un fort poids de la tradition. Par rapport au mode de management ambigu, le secteur ne fait pas rien, il y a plusieurs grands chefs, qui se sont manifestés, qui ont créé notamment le manifeste Touche pas à mon commis. Et il y a aussi plusieurs initiatives qui ont été mises en place dans le secteur pour le transformer, avec des collectifs tels que Bondir.e, une association à but non lucratif créée par des femmes et qui vise justement à distribuer des macarons aux établissements qui seraient favorables pour l'environnement et les individus, notamment en termes de management (de la fourche à l'assiette). Il y a aussi le label Respecte ta cuisine, qui a trois missions : protéger, éduquer et labelliser.

Des recherches scientifiques commencent à émerger sur le secteur de la restauration . Notamment la récente thèse de Déborah Godin montre que du côté de la prévention, les résultats sont extrêmement alarmants en santé au travail, notamment pour les dirigeants qui pallient un certain nombre de carences pour qu'un restaurant tourne d'un point de vue économique. Cet ensemble a des répercussions importantes pour les établissements et la société, en termes de journées perdues par an, en termes d'arrêt par accident du travail. Mais aussi des risques à court terme d'abandon du métier, de turn-over, de baisse de qualité, d'absentéisme, de difficultés de recrutement et évidemment de TMS et de RPS.

Ces recherches s'inscrivent dans différents enjeux que j'ai essayé d'identifier :

- Un enjeu social, en termes de conditions de travail, d'équilibre des sphères de vie, de santé. La question qui se pose est peut-on faire le métier de cuisinier tout au long de sa vie professionnelle ? Aujourd'hui, quand vous allez au restaurant, on voit plutôt des jeunes faire ces métiers, notamment au service, qui ne souhaitent pas faire ce travail toute leur vie.
- Un enjeu économique, à différents niveaux. Pour les dirigeants, faire en sorte que le restaurant soit pérenne et aussi de pouvoir distribuer un salaire décent aux personnes qui y travaillent.
- Un enjeu territorial. Beaucoup de restaurants ferment, peu sont ouverts en continu tout au long de la semaine, et notamment dans des zones touristiques.
- Des enjeux culturels. La gastronomie est inscrite au patrimoine, notamment de haute qualité et de qualité alimentaire. Le "bien manger" respectueux de l'environnement et des personnes, ce qu'on appelle "de la fourche à la fourchette".

Différents enjeux qui font que c'est intéressant d'investir ce secteur.

Un autre enjeu qui nous paraît important, c'est que le secteur de la restauration est empreint d'un fort engouement, d'une forte attractivité et en même temps de conditions de pénibilité importantes. Un fort engouement qui se caractérise notamment parce que le grand public est très intéressé par ce secteur, avec une explosion d'émissions de télé, de radios, de magazines, des sites spécialisés. Un fort taux d'employabilité, il y a à peu près 200 000 postes à pourvoir selon Pôle Emploi. Une diversité des postes proposée qui a été renforcée par le COVID-19. On peut très vite monter dans ces métiers-là. Une évolution qui ne demande pas forcément de formation. Une augmentation du nombre d'inscrits, d'élèves en école de cuisine d'année en année. De nombreuses formations et écoles qui ouvrent. Les professionnels du secteur sont en demande de solutions pour recruter, maintenir en emploi, fidéliser les équipes tout en maintenant un niveau de qualité et de performance au sein des établissements. Je rajouterai à cela que c'est un métier dans lequel on observe beaucoup de personnes qui se disent "passionnées" par leur métier.

## 1.2. Appuis théoriques

D'un point de vue des appuis théoriques de nos recherches, on s'est intéressé au concept de l'identité professionnelle. C'est-à-dire, comment l'identité professionnelle se crée, se matérialise dans un milieu qui est considéré comme pénible ? On s'est aussi intéressé au concept de performance, de santé au travail, de travail collectif, de collectif de travail. Évidemment, on a essayé de mettre en place des espaces de délibération sur le travail et on a essayé d'identifier les différents modèles organisationnels alternatifs qui étaient proposés aujourd'hui.

## 2. Problématique générale des recherches menées

### 2.1. Différentes méthodes utilisées

Nos objectifs sont de renforcer la production de connaissances en santé au travail. Pour analyser l'activité des chef.fes de cuisine, on s'est demandé finalement comment on pouvait repenser les organisations du travail, les formes de management et la formation de la brigade. On entend par brigade une équipe de travail.

Pour faire cela, on a utilisé différents types de méthodes, principalement des entretiens individuels avec l'usage de cartes projectives, des entretiens collectifs, des focus groups, des observations, la méthode des questionnaires et des interventions de type recherche-action.

### 2.2. Le Pôle “Management”

Pour investir le pôle Management, on s'est demandé qui sont les chef.fes aujourd'hui en poste ? Quelle est leur activité ? Comment perçoivent-ils leur activité ? Quelle forme est utilisée ? Quels sont leurs trucs et astuces ? Quels impacts sur la santé des chef.fes et de la brigade ?? Pour faire cela, nous avons réalisé plusieurs études. Une première étude qui visait à identifier la représentation des chefs quant à leur métier, à leur manière de manager. Une deuxième étude qui visait à identifier la spécificité du management des cheffes de cuisine. Une autre étude qui visait à questionner l'activité des chefs étoilés, et notamment cette organisation en silos. Nous sommes en train de réaliser une étude sur l'impact de la crise sanitaire sur les trajectoires professionnelles des cuisiniers.

### 2.3. Le Pôle “Formation”

Pour le pôle Formation, on s'est intéressé à la formation de la brigade et on s'est demandé quelle est la différence entre les formations privées et publiques. Qui sont les formateurs et les enseignants aujourd'hui ? Quel est le poids de l'expérience passée dans l'enseignement ? Qu'est-ce qu'en pensent les commis de la manière dont on les forme et du système de formation aujourd'hui ? Pour faire cela, on a réalisé plusieurs études. Une première étude plus quantitative, qui visait à identifier les conditions de

travail et de formation des apprentis de cuisine aujourd'hui. Une deuxième qui visait à questionner l'activité des enseignants. Une troisième qui visait à identifier les représentations des élèves quant au secteur de la restauration. On a essayé d'identifier les représentations des élèves en début et en fin de formation pour voir ce qui se passait dans la formation. Et une étude qui visait à questionner les représentations des conseillers d'orientation professionnelle et des psychologues scolaires à l'égard des formations services restauration.

#### **2.4. Le Pôle "Organisation du travail"**

Enfin, le pôle Organisation du travail. On a essayé de creuser un peu des organisations qui permettraient de faire autrement de la cuisine en préservant les différentes sphères de vie. On accompagne aujourd'hui différents restaurants vers un mode plus libéré, plus horizontal. On travaille aussi avec des SCOPs. On a une étude en cours sur le travail en couple dans le secteur de la restauration qui serait vue comme une solution optimale par pas mal de restaurateurs, mais qui montre un vrai besoin d'accompagnement.

#### **2.5. Fonctionnement d'une brigade**

Pour se mettre bien d'accord sur les termes :

- Une brigade, c'est une équipe de travail.
- Le chef de cuisine a la fonction de diriger, de s'occuper de l'organisation, de la cuisine et de la gestion du travail.
- Le sous-chef, appelé aussi le second, assiste le chef. Il va manager le chef de parti.
- Le chef de parti, en fonction de la taille de l'établissement, peut être soit généraliste, soit spécialiste des sauces, des poissons, etc. Il va gérer les commis.
- Les commis sont ceux qui vont exécuter les ordres du chef.
- Le plongeur nettoie le matériel de cuisine et la vaisselle.
- Et les stagiaires, apprentis cuisiniers, peuvent aider les commis dans des tâches simples.

Évidemment, cela va dépendre du type et de la taille des établissements. On ne retrouvera pas forcément les mêmes personnes. Comme la plupart des secteurs, il existe une convention collective qui est censée régir les salaires et les évolutions de salaire. Cependant, les médias relatent de nombreux débordements (non-respect des jours de repos, des heures de récupération).

### **3. Ce que les études ont montré**

#### **3.1. Vis-à-vis des chefs**

Au sujet des chefs, on observe déjà que même si les chefs ont des profils extrêmement hétérogènes en termes de formation, il n'y a pas de formation obligatoire pour devenir chef. Certains sont propriétaires de leur établissement, d'autres non, et les propriétaires travaillent pour la majorité en couple. Ce qui a été montré aussi, c'est que l'identité professionnelle des cuisiniers est très marquée par la gastronomie

Laneyrie, E. (2023). Repenser les organisations du travail dans le secteur de la restauration : Entre santé, performance et développement

française, la gestion quotidienne d'un restaurant. Être un bon chef aujourd'hui, c'est avoir son propre restaurant. Tous considèrent "normal" de travailler beaucoup. Ils travaillent en moyenne 50 heures par semaine, déclarés 39h pour gagner environ 1 851€ brut. On observe aussi qu'il y a un culte de la virilité. C'est un métier difficile et toutes les personnes interrogées, observées, nous disent : *"Pour y arriver, il faut donner de soi. Si tu n'y arrives pas, autant ne pas rester dans le métier"*. Il y a très peu de place « laissée » à la médiocrité. Tous disent avoir vécu des situations de violence dans leur travail, qu'ils caractérisent ainsi, qui les auraient forgés et qui auraient fait d'eux ce qu'ils sont aujourd'hui. On observe aussi un attachement fort au métier, ils disent qu'il y a des contraintes très importantes, des difficultés de concilier leur vie personnelle. Ils parlent même d'un don de leur corps et de leur âme. Pour autant, ils identifient que ce qui donne du sens à leur pratique, c'est le sentiment de reconnaissance dans leur travail. Ils ont l'impression de faire partie d'une certaine élite dans la société.

Le management, le chef, a une place particulièrement complexe, notamment quand il n'est pas propriétaire de son établissement, pris en étau. Il a besoin de jongler avec des objectifs économiques, hygiénistes, de qualité, de préservation de la santé de son équipe, et des objectifs parfois contradictoires. La peur qui les habite depuis la fin du confinement se traduit par ces questionnements "est-ce que je vais retrouver mon équipe demain ? Est-ce que demain mon équipe sera présente ?" Il y a un vrai problème pour fidéliser et pour accompagner aussi vers le développement de compétences des équipes. Tous disent que l'activité de management ne va pas de soi, notamment parce qu'ils n'ont jamais été formés, ou quand ils l'ont été c'est parce qu'ils viennent de grands groupes, mais on les a surtout formés à la gestion de planning. Ils ont tous appris sur le tas et tous disent qu'ils ne veulent pas forcément reproduire le modèle qu'ils ont eu. Des modèles assez autoritaires, très charismatiques. Et en même temps, on s'est intéressé au lieu de formation qui existe pour les chefs de cuisine aujourd'hui. Il y en a, mais qui forment très peu à l'activité de management. Les formations proposées portent sur les plannings et la communication non violente. Il n'y a aucune formation qui vient former en situation de travail.

Les chefs ont une vision, une représentation de ce qu'on attend d'eux, sans en avoir forcément discuté avec leur équipe. Qu'est-ce qu'un bon chef de cuisine ? À quoi peut-on s'attendre ? Pour autant, ils ont identifié l'importance du travail collectif sans savoir comment s'y prendre. Ce qui est intéressant, c'est que quand on les questionne sur leur relation avec les membres de la brigade, ce qui apparaît, c'est des liens qu'on pourrait caractériser d'intime : *« On va se raconter beaucoup de choses personnelles, en se disant on n'a pas le temps d'investir notre vie amicale, affective »*. *« On va rester entre nous et là, il y a des liens très forts qui peuvent être très destructeurs aussi au sein d'un collectif »*. Et les chefs qu'on a interrogés se disent à la recherche de leur propre posture professionnelle.

Certains se définissent comme :

- Des bienveillants. Ils cherchent à donner un poste à toute personne. Chaque poste est important, on forme une équipe. Ils expriment l'importance de participer à l'ensemble des tâches.
- Des coachs sportifs. Par exemple, avec ce type de verbatims : “Je les pousse à se surpasser. Quand je manage, au début, j'apprends à les connaître et ensuite je les pousse jusqu'à la limite jusqu'à ce qu'ils craquent. Et quand j'ai vu ces limites, j'arrête, je m'adapte”.
- Des formateurs. Ils disent que leur objectif, c'est de leur laisser la possibilité de créer eux-mêmes. Mais pour autant, ils disent aussi qu'ils n'ont pas de temps pour la création : “J'ai essayé de les faire grandir au plus vite. On ne m'a jamais fait ça pour moi. Du coup, ça m'a freiné dans ma carrière et j'essaie aussi de coacher pour motiver à se surpasser quotidiennement”. Mais ils expriment manquer de temps.
- Des “pères de substitution”. C'est vraiment le terme “père” qui est apparu ou des termes relatifs à la famille : “On travaille tellement qu'il faut aimer travailler ensemble. On a besoin d'un lien entre le personnel et le manager. C'est paternel. Je suis proche de mes équipes, je suis leur père, je suis comme un protecteur”. Il y a quelque chose de très hiérarchisé aussi. Ils expriment réaliser des sacrifices au quotidien pour laisser du temps à leur brigade (en termes de congés, en termes de planning, etc.).
- Des préventeurs. “Le chef, pour moi, c'est quelqu'un qui protège son équipe, jamais là pour la mettre dans le doute, faire en sorte que tout le monde soit confiant. Quelqu'un qui doit apaiser tout le monde et avoir réponse à tout”.

### 3.2. Vis-à-vis des cheffes

Du côté des cheffes de cuisine, ce qui est particulièrement difficile, c'est de trouver des chiffres sur leur représentativité dans le secteur. Il y a les chiffres du label équitable qui dit que le secteur de la restauration serait investi par 44% de femmes. Sur ces 44%, 17% seraient cheffe de cuisine. Quand on regarde les chiffres du guide Michelin, on observe qu'il y a moins de 30 femmes qui sont cheffes étoilées, contre 600 et quelques hommes. Il y a très peu de femmes, moins de cinq qui ont été MOF (Meilleur Ouvrier de France) et parmi le classement des meilleurs établissements mondiaux, très peu sont tenus par des femmes. On observe qu'il y a peu de femmes et quand il y en a, c'est toujours les mêmes. Hélène Darroze, Anne-Sophie Pic, qui font partie du jury de concours ou qui sont dans les magazines spécialisés type Food and Wine. Ce qu'a montré notamment Frediani, c'est que les femmes sont plus discrètes, elles parlent moins d'elles, elles se mettent moins en avant sur les réseaux sociaux et elles s'investissent vraiment beaucoup plus dans leur établissement. Ce qu'a montré nos études, c'est que devenir cheffe, ce n'était pas forcément une envie à la base, mais ça a été une nécessité pour perdurer dans le métier.

Laneyrie, E. (2023). Repenser les organisations du travail dans le secteur de la restauration : Entre santé, performance et développement

Pour pouvoir travailler plus sereinement, elles ont dû créer leur restaurant, tenu pour la majorité par des hommes. Il y a un implicite qui demeure dans le secteur, c'est qu'avoir une attitude féminine les rendrait vulnérables en cuisine. Quand je parle d'attitude féminine, c'est par exemple en termes de tenue, de bijoux, de maquillage, de façon de parler. Elles disent que pour persévérer dans la cuisine, il faut faire disparaître tous ces attributs-là, ne pas se faire remarquer. Et elles disent aussi de changer leur manière de parler avec ce type de verbatim : "On va apprendre un peu le comportement des mecs pour les mots, être crus, cash, un peu des blagues sexuelles aussi, c'est vrai. On le fait sans le vouloir, sans s'en rendre compte, malheureusement". Elles disent aussi avoir une absence de modèle inspirant pour être cheffe. Elles s'interrogent aussi au quotidien sur leurs pratiques puisqu'elles cherchent à équilibrer leur sphère de vie, à avoir des relations sociales pacifiées et un travail collectif efficient. Elles disent aussi qu'elles veulent manager des petites brigades pour pouvoir connaître chacun des membres. Dans l'étude que nous avons réalisée, 40% d'entre elles disent ne pas vouloir faire d'enfants pour se consacrer à leur métier. Je trouve que c'est un chiffre assez alarmant au XXI<sup>e</sup> siècle.

### **3.3. Vis-à-vis des apprentis**

On observe qu'il y a des situations quotidiennes de violence au travail : tâches ingrates, humiliations, coups physiques, coups de torchon, brûlures, que nous avons observés, mais qui ne sont pas toujours caractérisées comme telles par notre population. On observe aussi des effets du travail sur la santé : maux de dos, fatigue, stress, avec une population très jeune qui n'a pas forcément le temps de dormir comme elle devrait. Ces jeunes ont une vision complètement idéalisée du métier : 70% d'entre eux veulent ouvrir un restaurant. Projet vécu comme un aboutissement suprême, comme si que les difficultés que ça engendre n'étaient pas identifiées. Ils n'identifient pas non plus la plus-value d'aller en école. Ils voudraient tout de suite aller en situation professionnelle. on observe aussi des pratiques addictives qui ne sont pas exprimées dans l'étude que nous avons réalisée, alors que c'est un des secteurs qui est largement reconnu comme tel. On se demande si c'est un effet de l'étude ou si les conduites addictives arriveraient finalement plutôt vers la trentaine.

### **3.4. Vis-à-vis des formateurs/enseignants**

Pour 98%, ce sont d'anciens cuisiniers. Près de la moitié demandent des extras pour continuer à travailler en situation de travail réel. C'est un des secteurs qui demandent le plus d'extras pour continuer à travailler dans des restaurants. Des motivations plurielles pour continuer à faire ce métier : une recherche d'équilibre des sphères de vie, des difficultés de santé, un échec dans des brigades, un entourage porteur ou une vraie vocation pour transmettre. En tout cas, il y a un lien fort avec la cuisine. Ce qui est intéressant, c'est qu'ils utilisent au quotidien leur expérience professionnelle pour légitimer leur place, car



il est selon eux mal vu d'être formateur ou enseignant. Ils vont ainsi mettre en exergue leurs expériences professionnelles, leurs réalités de travail pour travailler aussi sur la réalité du travail et contraintes associées. Ils sont vraiment dans une recherche de posture pour préparer les formés. Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a une vraie ambiguïté, une vraie scission dans les formateurs enseignants qu'on a interrogés sur est-ce qu'il faut être dur dans les TP de cuisine comme ça va l'être dans les brigades ? Ou est-ce qu'il faut être hyper bienveillant et hyper pédagogique pour, au contraire, les préparer à aller en situation professionnelle ? Ce qui est aussi intéressant, c'est qu'ils ont très peu de connaissances d'autres modèles organisationnels que le modèle traditionnel pour gérer un restaurant (type SCOP, entreprise libérée.).

#### 4. Axes de réflexion sur le secteur

On observe que les professionnels manquent d'espace, de ressources pour penser autrement. Je pense à l'organisation des brigades, le management, l'accompagnement. On a essayé de faire plusieurs types d'interventions.

- On a essayé, par exemple, de tester, d'accompagner des espaces de discussion sur le travail. Le problème, c'est que ce sont des professionnels qui ont des temps très restreints. Ce qu'on a essayé de faire et ce qui a semblé fonctionner, c'est aller sur des salons professionnels de prévention et organiser des temps de mise en débat de l'activité avec des chefs qui ne se connaissent pas, qui ne sont pas dans la même région, pour discuter de la réalité du métier de chef de cuisine.
- On co-construit aussi de nouvelles organisations du travail. Dans certaines entreprises, on va plutôt vers de l'entreprise libérée, d'autres plutôt sur une organisation horizontale. Je ne suis pas venue ici pour dire que c'était la manière de faire et que c'était l'idéal. À ce titre, les restaurants que l'on accompagne ont certaines caractéristiques communes : les managers sont engagés politiquement, très à cheval sur l'éthique et la provenance des produits. Ces différentes organisations ne se connaissent pas forcément et ne sont ainsi pas dans du partage de savoir.

Je m'interroge de plus en plus sur la question des violences au travail parce que ce que j'observe, ou ce qui est dit dans des entretiens, ce n'est pas forcément caractérisé comme de la violence. C'est moi qui mets le mot de violence dessus, en lien avec les définitions que nos disciplines offrent pour caractériser la violence. En tous les cas, ça m'interroge. Ça m'interroge aussi sur le peu de lieux de formation qui existent. Certains chefs, quand je leur ai proposé de venir faire des formations en situation professionnelle, m'ont dit : *“Oui, mais je n'ai pas envie que mon équipe voit que vous êtes là et qu'on est là pour travailler sur ma posture. Ça me mettrait en déséquilibre”*.

Il me semble aussi important d'accompagner la place des femmes dans le secteur, qui est encore très masculin. On observe que les femmes sont, comme je vous le disais en introduction, beaucoup plus éloignées des réseaux, etc. Quand elles s'éloignent, c'est pour réaliser des œuvres sociales, offrir des repas aux plus démunis ou embaucher des personnes en réinsertion. Je pense qu'il y a un gros travail aussi à faire là-dessus.

Un autre gros chantier et l'accompagnement de la diversité. En école, en formation, il y a de plus en plus d'élèves en situation de handicap et en situation professionnelle, ces personnes ne sont plus présentes, elles vont plutôt dans des collectivités. Je me dis que quand on a un besoin important de main-d'œuvre, peut-être qu'il y a des choses à penser sur comment on accompagne cette diversité.

Enfin, il me semble pertinent de communiquer sur les organisations alternatives, d'outiller les enseignants sur d'autres manières de faire la cuisine. Souvent, ils ont une vision très traditionnelle de la manière de la faire.

## 5. Conclusion et perspectives

Je conclus rapidement. Ce que j'observe, c'est que la profession et les médias se concentrent vraiment sur les difficultés rencontrées pour trouver du personnel nécessaire au bon fonctionnement des restaurants. La question de l'activité réelle m'a l'air complètement absente des débats. Il y a effectivement une grosse pénurie de main-d'œuvre qui est convoquée, dans un contexte de chômage, avec la problématique de l'attractivité du métier, qui finalement est une question un peu subalterne. Je me dis que : tant qu'on ne s'interrogera pas vraiment sur les déterminants de l'activité ; tant qu'on ne prendra pas en considération que les personnes ne sont pas forcément malléables, qu'on peut mobiliser de saison en saison, qu'ils ont aussi de vraies demandes ; tant qu'on ne prendra pas en question la vulnérabilité de cette population et de leurs conditions de vie hors travail, de la rémunération, on n'ira pas très loin.

Ce que j'ai essayé de proposer dans mes interventions pour y faire face, c'est d'entrevoir de nouvelles modalités coopératives dans lesquelles on peut délibérer autour de l'activité dans un espace que j'espère sécurisé. On va essayer finalement de dépasser les vulnérabilités actuelles causées par un archétype d'un management stéréotypé masculin qui va reposer sur des rapports de force où le chef aurait l'unique solution dans un système extrêmement compétitif. On essaye de mettre en marche des modes de management alternatifs qui laisseraient plus de marge de manœuvre aux personnes. Pour terminer, on réalise pas mal de missions dans les écoles de formation, avec les collectifs Bondir.e, pour sensibiliser à ces questions-là. Je pense que le monde de la recherche a pas mal de choses à amener sur comment on questionne la violence au travail, typiquement comment on questionne les situations de travail.

Laneyrie, E. (2023). Repenser les organisations du travail dans le secteur de la restauration : Entre santé, performance et développement

## 6. Échanges avec le public

### Intervenant 1, ergonomiste consultant

Je voulais revenir sur la question de la violence au travail qui est quand même encore très présente dans le milieu de la restauration, c'est même quelque chose de rituel. On teste les gens pour être sûr qu'ils en veulent, qu'ils sont prêts à encaisser ça. Comment arriver à sortir de cette culture qui est encore très ancrée ?

*Elsa Laneyrie*

Je ne sais pas si j'ai la réponse. Déjà, nous, on s'est pris une claque. La première étude qu'on a réalisé quand on leur a demandé tel quel, tout allait très bien. On s'est dit, comment questionner ? Par exemple, passer une semaine à décortiquer des noisettes, est-ce que c'est de la violence ? Quand on punit quelqu'un à avoir une tâche extrêmement fine et répétitive, est-ce que c'est de la violence ? Il y a déjà eu un travail sur qu'est-ce qu'on caractérise comme tels. J'étais en difficulté parce que, si mon collègue de travail me donne un petit coup de torchon sur les fesses quand je passe, pour moi, c'est de la violence. Alors que pour eux, c'est drôle. Se faire enfermer dans un frigo... Enfin voilà. Du coup, il y a eu tout un travail qu'on a commencé à faire avec des élèves sur à partir de quand est-ce c'est considéré comme de la violence ? Quand est-ce que j'ai le droit de dire quelque chose ? Ce qui est compliqué, c'est que ce sont des jeunes qui ont 16, 17 ans, voire 15, et c'est leur première situation professionnelle. Ils n'ont aucun repère de ce qui est tolérable ou pas. À mon avis, il y a un gros travail à faire, notamment avec les enseignants, sur ce qui est tolérable, ce qui porte atteinte à mon intégrité. On travaille aussi avec des chefs qui n'ont eu que ce modèle-là. On leur montre qu'il y a d'autres choses qui sont possibles. D'ailleurs, c'est pour ça qu'on organise la journée d'étude sur "redonner du pouvoir aux salariés de la restauration", où on veut justement montrer d'autres choses qui se passent ailleurs. Pour parler aussi avec des chefs trois étoiles, on en est très loin. Je n'ai pas la solution. On essaie des choses. Et je ne suis pas toute seule. Le collectif Bondir.e fait plein de choses, mais encore une fois, ce sont des femmes. J'ai l'impression que ce sont les femmes qui font changer le secteur.

### Intervenant 2, étudiant en ergonomie

Je me posais la question, parce que j'ai fait une observation dans un restaurant. La problématique est comment aborder les hauteurs, les plans de travail ? Souvent, ce sont des chefs cuisiniers. Ils font plus d'1 mètre 80 et là, j'avais un commis qui faisait 1 mètre 55. Donc pour eux, il n'y avait pas de problématique et le gérant ne le voyait pas non plus. Comment aborder toute la variabilité des personnes ? Ils ont une approche un peu différente, où c'est normal si vous portez 15 faitouts de sept kilos, ce n'est pas gênant. Si elle n'y arrive pas, elle fait dans des petits, mais du coup ça, c'est une

Laneyrie, E. (2023). Repenser les organisations du travail dans le secteur de la restauration : Entre santé, performance et développement

valorisation négative. Et c'est vrai que c'est ensemble que ces questions sont difficiles, on a du mal à les aborder avec les gérants.

*Elsa Laneyrie*

Je n'interviens pas du tout sur ces questions de plan de travail. Mais on a aussi ces problèmes avec les femmes par exemple, qui n'ont pas forcément de vestiaires pour se changer, de tenues ou des casseroles adaptées. Pour le coup, il y a des dispositifs qui existent pour aider les restaurateurs à s'équiper. Évidemment, j'ai perdu le nom là. Mais il y a des aides et des fonds exprès pour cela.

Par contre, votre question, elle m'interroge parce que nous avons énormément de mal à travailler avec les syndicats pour qui on fait « *des trucs de bobos* ». Par exemple, on n'arrive pas à mobiliser les syndicats employeurs, pour eux, c'est complètement exotique ce qu'on réalise :: "Mais je ne comprends pas. C'est bizarre, c'est pas pénible comme métier. Moi j'adore ce que je fais". En fait, on est à 100 000 lieues. Du coup, j'ai repris les définitions de ce qu'était la pénibilité. On ne peut pas avoir un métier pénible qui a du sens. Je ne réponds pas tout à fait à votre question, mais, à mon avis, il faut mobiliser aussi les syndicats sur ces questions de variabilité, d'attractivité, d'emploi. En tout cas, moi je n'y arrive pas. Donc si vous avez une recette miracle, je suis preneuse.

*Intervenant 3*

Merci Elsa pour ta présentation. J'avais une question qui était peut-être à mettre en lien avec ce que tu viens de dire. Tu as parlé pendant un moment des chefs de gauche et je pense qu'il y a aussi une potentielle convergence entre une transformation d'une organisation de l'équipe et puis d'un rapport au bio. Quel type de fond, de configuration entre ce type d'élément là est-ce que vous observez plus précisément ? Est-ce que c'est à chaque fois des chefs de gauche ? Est-ce que c'est très identifiable ? Quelle forme de variabilité vous observez là-dedans, finalement ?

*Elsa Laneyrie*

En fait, très peu. C'est ce que je te disais. Je suis très étonnée. Il y a vraiment des caractéristiques très similaires et ce n'est pas forcément des restaurants qui se connaissent en plus. On aurait pu dire que c'est une chaîne. Je travaille très peu avec des restaurants qui n'ont pas ces valeurs-là. En tout cas, ce n'est pas des professionnels qu'on arrive à mobiliser dans le cadre de repenser les organisations, mais dans les salons, je vous disais, on organise des groupes d'échanges, là, on a un peu de tout. Mais j'ai l'impression que c'est très lié en fait, de vouloir transformer son organisation vers quelque chose de plus social et du bio, de l'éthique. Respecter les heures sup, les équipes, j'ai l'impression que tout est très lié en fait. Comme si l'un n'allait pas sans l'autre.

#### Intervenant 4, ergonome consultant

Pour tirer ce fil sur le rapport à la violence, peut-être à mettre en lien avec ce que tu décris de cette posture viriliste du métier. Je me demandais par rapport au cadrage initial que tu as donné aussi de ton champ sur les métiers passion. Si c'est cette caractéristique-là qui empêche d'avoir plus d'espace, de temps, de réflexivité, de reconnaître aussi la dimension du travail comme des questions qu'on peut aussi mettre en discussion. Est-ce que c'est des choses que tu retrouves ailleurs dans d'autres métiers dits passions ? Est-ce qu'il y a cette même caractéristique ? Peut-être ce manque de recul qui, du coup, construit aussi des postures plus défensives, face à la pénibilité, face aux difficultés?

*Elsa Laneyrie*

Oui, le manque de recul, ça, on l'observe. Mais la question de la virilité, je ne l'observe pas du tout chez les intermittents du spectacle ou sur les métiers de la petite enfance. Donc il y a quand même ce truc de "il faut souffrir". Et quand on y arrive, on est fier et on reste en place.

#### Intervenant 5

Ce n'est pas vraiment une question, mais peut-être une petite ouverture. Il y a un métier passion dont je pense que les cuisiniers se rapprochent, ne serait-ce que quand on reprend la terminologie de l'organisation. Je ferais plutôt le parallèle avec le secteur militaire. On retrouve des caractéristiques en termes de culture de la virilité, voire viriliste dans certains cas, qui peuvent aussi faire le lien avec des comportements qui, pour des personnes externes sont de la violence et pour d'autres sont juste : "Ah, c'est la cohésion, les gars". Pour être aussi intervenue régulièrement dans un certain passé, dans la restauration, notamment la restauration de grands hôtels, où on retrouve vraiment la dimension la plus proche, pour moi, de la culture militaire que des deux autres métiers "passion" que vous évoquez.

*Elsa Laneyrie*

Quand on interroge les cuisiniers sur "si vous n'aviez pas été cuisiniers, qu'est-ce que vous auriez fait ?", l'échantillon se divise très nettement en deux : côté militaire et côté artiste. Et j'ai trouvé ça hyper intéressant parce que c'est vraiment deux dimensions qui sont très prégnantes dans l'activité.

#### Intervenant 6, ergonome interne

C'était pour rebondir sur les propos de [intervenant 4], qui demandait au final, est-ce qu'on n'a pas d'autres termes de violence au travail dans d'autres milieux ? J'ai eu une vie avant d'être ergonome, j'ai été dans le monde soignant et là, par contre, je dirais qu'on peut quasiment ne pas parler de virilité dans ce milieu qui est quand même très féminin. Et pour autant, c'est un milieu où on retrouve, je pense, énormément de violences au travail qui n'ont peut-être pas la même forme, mais qui sont présentes

également avec cette notion dont vous parlez de tradition, de trouver les limites des gens parce que c'est un métier qui sera dur. Et donc de se dire : tiens, en tant qu'étudiant, subit ça et si tu es capable de le subir en tant qu'étudiant, alors peut-être que tu pourras faire un bon professionnel. Et je trouve qu'il y a cette notion, en tout cas dans ce milieu également et qui là se dégagera totalement de la question de la virilité.

*Elsa Laneyrie*

Attention, je n'ai pas dit que le secteur de la restauration était le seul dans lequel il y avait des violences. Ce n'est pas du tout ce que j'ai voulu dire.

*Intervenant 7, enseignant-chercheur*

Je voulais rebondir sur l'idée du métier passion avec le concept qu'utilisent les Anglais. Ils parlent de "calling", souvent traduit comme l'engagement vocationnel et qui renvoie à un certain nombre de métiers, notamment qui s'inscrivent dans les organisations militaires ou paramilitaires qu'on peut retrouver par exemple chez les sapeurs-pompiers volontaires. Ils sont confrontés à des situations assez similaires à celles que tu peux décrire du point de vue des modes d'organisation du management, voire même de certaines violences qui peuvent exister dans ces milieux de travail. Je pense que ce serait une piste intéressante pour aller plus loin par rapport à la difficulté qu'on a à cerner derrière la question de la passion. Et après, je me suis dit : est-ce qu'on n'est pas aussi dans un secteur où on a un système de légitimation et de normalisation d'un certain nombre de conduites ? Je pense à un système qui est connu de tous, qui s'appelle le guide Michelin et qui tend à valoriser des individus comme étant les meilleurs parmi d'autres. Tu donnais très bien l'exemple sur la majorité des hommes qui sont présents dans ce secteur et très peu de femmes qu'on peut retrouver. Ça m'a amené à m'interroger sur comment on arrivait à avoir une lecture de tes résultats au travers de la question du genre et par exemple, sur ce qui relève des représentations de la virilité. Comment ça peut s'exprimer dans le discours féminin au-delà d'une modification de l'apparence ? C'est-à-dire, est-ce qu'il y a une terminologie qui est beaucoup plus spécifique ? Et qui montre que pour arriver à rentrer dans les normes qui sont encouragées par ce secteur, on va aussi développer une forme de rationalité qui tend vers ça. Ça, c'est vraiment le point. Je me dis que ça va beaucoup interroger. Et après, sur la question de la violence qui est évoquée, ça renvoie encore une fois à un phénomène de normalisation, de définition d'un seuil, d'acceptation d'un certain nombre de conduites plus ou moins soutenables, acceptables parce qu'on veut.

*Elsa Laneyrie*

Je tiens à préciser que quand on a interrogé des chefs étoilés, je leur ai demandé les critères. Aucun ne connaît les critères. En fait, ce sont des critères qui sont donnés dans le réseau, mais sans qu'on ait une

Laneyrie, E. (2023). Repenser les organisations du travail dans le secteur de la restauration : Entre santé, performance et développement

vraie liste, que l'on puisse cocher, etc. Ça interroge quand même, en tant qu'ergo, quand on n'a pas de critère et qu'on cherche quand même à atteindre un niveau de performance. Je ne suis jamais arrivée à entrer en contact avec le guide Michelin, alors que j'ai été recommandé par le chef Marcon. Ils n'ont jamais voulu qu'on discute. Donc je trouve que ça interroge aussi là-dessus.

#### Intervenant 8, ergonome consultant

Je me posais la question de la place du client et de la place du client dans votre étude. Est-ce qu'il a une place ou pas dans cette activité de service ? En quoi, finalement, le client peut aussi influencer la posture, la façon de travailler du chef de cuisine et de sa brigade ? Je pense que ça ne joue pas qu'en salle, je pense aussi que ça joue sur le travail même de ce qui se passe dans l'arrière-boutique du restaurant.

#### *Elsa Laneyrie*

C'est hyper intéressant parce que, en fait, quand on est intervenu dans ces restaurants « éthiques », il n'y a rien d'affiché. Je leur dis de mettre en valeur qu'ici, il y a un vrai projet autour de la qualité de vie au travail et pareil pour la gestion des déchets, le fait que c'était bio et que les producteurs étaient dans le coin. Je leur dis qu'en tant que client, si j'ai le choix entre deux établissements, si je sais qu'il y en a un qui est plus respectueux de l'humain, j'irai vais directement. Après, dans mes études, je n'ai pas interrogé les clients plus que ça. J'avais déjà largement de quoi faire. Mais effectivement, c'est une très bonne piste. Après, il y a déjà des travaux, notamment de Stengel, qui montrent que ce qu'il se passe notamment dans les rapports hommes femmes, c'est aussi lié aux clients qui veulent que la carte des prix soit distribuée à l'homme, que la femme ne doit pas être sommelière, mais elle doit être au service et qu'un bon sommelier dans un trois Macarons, c'est un homme. Enfin, il y a encore des stéréotypes, liés à la compétence. Il y a de très beaux travaux là-dessus. Notamment les travaux de Frediani, une journaliste qui avait fait Elles cuisinent, une émission et un documentaire là-dessus. Si ça vous intéresse, elle montre des témoignages de femmes là-dessus.

#### Intervenant 9

C'est un rebond par rapport à la question des clients. Aujourd'hui, de plus en plus dans la restauration, on voit des cuisines ouvertes sur la salle. Est-ce que vous avez eu l'occasion de voir en quoi ça a transformé ces éléments que vous avez évoqués autour de la violence et des rapports et de l'organisation de l'activité ?

#### *Elsa Laneyrie*

En fait, la violence telle qu'on l'a observée, elle ne se manifeste pas toujours dans le rush du service. Elle peut se manifester avant ou après, et ça peut être des violences du type : je mets une assiette brûlante

dans le passe-service, mais par contre, tu dois rester, t'es en train de te cramer, mais tu ne dois absolument rien dire. Donc oui, on l'observe, mais je pense qu'elle est plus silencieuse. Après, je ne voudrais pas dépeindre le secteur en noir. Ce n'est pas mon objectif. C'est un secteur très intéressant, des métiers qui donnent de la chance à des personnes qui sont peu formées, et qui permettent aussi de vraies intégrations dans la société. Il y a de belles initiatives qui existent. Mais je pense que nous, justement, on doit peut-être les soutenir. Et en tant que client, aller dans ces établissements-là. Mais encore faut-il les connaître.