



**HAL**  
open science

# **D'un restaurant traditionnel à la mise en œuvre d'un restaurant " libéré " : impacts sur les métiers et le collectif de travail**

C. Chambard, E. Laneyrie

## **► To cite this version:**

C. Chambard, E. Laneyrie. D'un restaurant traditionnel à la mise en œuvre d'un restaurant " libéré " : impacts sur les métiers et le collectif de travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 2020, 26, pp.344 - 356. <10.1016/j.pto.2020.10.001>. <hal-03493408>

**HAL Id: hal-03493408**

**<https://hal.science/hal-03493408v1>**

Submitted on 21 Nov 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC 4.0 - Attribution - Non-commercial use - International License

D'un restaurant traditionnel à la mise en œuvre d'un restaurant  
« libéré » : impacts sur les métiers et le collectif de travail

*From a traditional restaurant to the realization of a "freedom-form"  
restaurant: impacts on trades and the collective work*

**Clémentine CHAMBARD (1) ; Elsa LANEYRIE (2)**

(1) : Etudiante en Master 2 Psychologie Sociale, du Travail et des  
Organisations - Parcours Psychologie des Activités et des Représentations  
Collectives (option Travail Coopératif, Travail en Réseau), Université  
Lumière Lyon 2, 06 77 83 85 44, chambard.clementine@gmail.com

(2) Maîtresse de conférences en Psychologie du travail et Ergonomie  
Institut de Psychologie, Université Lyon 2, Laboratoire GRePS, 5 avenue P.  
Mendès France, 69 676 Bron (France) Elsa.Laneyrie@univ-lyon2.fr

## **RESUME** :

Le secteur de la restauration interroge par les tensions et les difficultés qu'il rencontre afin de fidéliser les salariés. Pour faire face, certains restaurateurs mobilisent l'innovation managériale. La présente recherche-action expose les effets sur les métiers et le collectif de travail d'une réorganisation d'un restaurant traditionnel en une entreprise libérée. Basée sur une co-construction entre chercheurs, salariés et managers, et l'utilisation de méthodes qualitatives (entretiens, observations), la recherche présente les leviers pour plus d'innovation et de qualité de vie au travail. L'étude montre que les prédispositions de l'entreprise et l'attachement des salariés à celle-ci ont constitué le moteur essentiel de motivation pour imaginer une nouvelle organisation de travail.

*Mots-clés : Bien-être au travail, changement organisationnel, entreprise libérée, innovation au travail, management*

## **ABSTRACT:**

The restaurant sector questions through the tensions and difficulties it encounters in order to retain employees. In order to cope with this, some managers are mobilizing managerial innovation. This action research exposes the effects on the trades and the work group of a reorganization of a traditional restaurant into a "freedom-form" company. Based on co-construction between researchers, employees and owners, and the use of qualitative methods (interviews, observations), the research presents the levers for more innovation and "happiness at work". The study shows that the predispositions of the company and the attachment of employees to it were the essential motivating engine for imagining a new work organization.

*Keywords: Well-being at work, organizational change, freedom form company, innovation at work, management*

## **I. Introduction**

Cet article présente une recherche-action en psychologie du travail dont l'objectif était d'accompagner les salariés et managers d'un restaurant traditionnel vers un nouveau mode de management qui correspondrait au mieux à leurs besoins et aspirations. Les fondateurs du restaurant, à l'initiative de cette demande, désiraient repenser l'organisation du travail et la répartition des tâches des salariés afin de leur accorder plus de liberté et de réduire la pénibilité dans leur travail.

Cette demande innovante fait écho aux difficultés que rencontre traditionnellement le milieu de la restauration dans le recrutement et le maintien de la qualité d'une prestation de service. La pénibilité au travail (Laporte, 2013), les horaires décalés et le temps de travail qui dépasse le cadre légal autorisé journalier (INRS, 2002) ne sont pas de nature à rendre le métier attractif. Le métier de cuisinier fait partie des quinze métiers les moins favorables au bien-être psychologique (Coutrot, 2018a) et le plus exposé à des contraintes physiques intenses (DARES, 2014). C'est pourquoi certains professionnels de ce secteur souhaitent identifier de nouvelles organisations au regard des changements sociétaux, organisationnels et technologiques actuels pour pallier ces difficultés.

En parallèle, depuis quelques années, il existe un intérêt croissant des entreprises pour les nouvelles formes d'organisation au travail et de développement de l'innovation (Ughetto, 2018). À ce titre, le modèle de l'« entreprise libérée », popularisé par Getz et Carney (2013) a rencontré un vif succès. Il prône le désengagement des managers dans les tâches de contrôle ou de décisions verticales pour être au service de l'activité des salariés. Le modèle mise sur la pluralité des intelligences individuelles dont la somme donnerait naissance à une forme d'intelligence collective. Il s'agirait d'une entreprise apprenante (Zarifian, 2009) dans laquelle l'équipe partagerait une vision commune.

## **II. Contexte de la recherche-action**

L'organisation dans un restaurant traditionnel repose sur une hiérarchie pyramidale (Drucker-Godard & al., 2001 ; Drouard, 2016), qui use de règles de fonctionnement très cadrées dictées par un chef de cuisine et rendant les salariés dépendants les uns des autres. Tous sont définis par leur position hiérarchique dans l'organisation, où les cuisiniers, qui produisent des préparations culinaires, et les serveurs, qui s'occupent du service, collaborent. Chaque corps de métier est soumis à des règles de métier et d'hygiène différentes, mais l'objectif est commun et la coordination de leurs tâches nécessaire, pour le bon fonctionnement du service, tout comme la présence d'un travail collectif (Laneyrie & al., 2018).

Aujourd'hui, ces fonctionnements « en silos » (Ughetto, 2019) sont remis en cause. Ughetto (2018) parle d'organisations « périmées » basées sur des standards archaïques ne laissant pas libre cours à l'intelligence collective. Ainsi, des alternatives organisationnelles sont pensées, dont celle de l'organisation en entreprise libérée.

### **1) Vers un nouveau mode managérial : l'entreprise libérée**

Le concept d'entreprise libérée s'inscrit dans une histoire sociale (phalanstères, autogestion) et apparaît comme la suite d'une longue lignée de travaux en sciences de gestion notamment sur les organisations du travail (équipes semi-autonomes, mode agile). Il a été caractérisé par Getz (2017) autour d'exemples d'entreprises (Guerin & al., 1997) qui ont changé leur mode de gouvernance. Selon lui, « trop de gens sont étouffés, entravés, contrariés et paralysés par la bureaucratie » (Getz & Carney, 2013). Ainsi, ce concept prône l'intelligence individuelle et collective des salariés afin d'organiser le travail. Les quatre principes essentiels sont : « cesser de parler et commencer à écouter », « commencer à

partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier », « arrêter d'essayer de motiver les salariés », et « rester vigilant » (Getz, 2017). Les salariés peuvent réaliser toutes actions qu'ils pensent bonnes pour réaliser la vision de l'entreprise (Ibid.). Le manager n'a plus une fonction d'organisation et de contrôle mais devient un « leader libérateur » au service de l'activité. Il définit « le pourquoi » (la vision) et laisse une autonomie aux salariés sur le « comment » (les manières d'atteindre cette vision), ce qui permet une meilleure performance dans l'entreprise et le bonheur au travail (Ibid.).

## **2) Un concept qui interroge la psychologie du travail**

Ce concept interroge la psychologie du travail sur des questions de participation des salariés aux décisions d'entreprise. Certaines directions cherchent plus d'innovation, d'agilité, d'engagement des salariés et ces derniers, plus d'autonomie au travail. Ce type de réorganisation amène les salariés à avoir de nouvelles attentes de leur entreprise, en termes de liens sociaux, d'organisation du travail et de formes de reconnaissance (Fidanza, 2019).

Ces nouvelles approches interrogent les modes de collaboration entre les salariés et les dirigeants. Les managers ne peuvent organiser le changement seuls (Giroux, 2012) sans prendre en compte les avis des salariés. Cela permet la construction de règles communes, la reconnaissance du travail de chacun et l'enrichissement du collectif de travail (Caroly & Barcellini, 2013). Par ailleurs, des études (Louche, 2004) ont montré qu'avoir une influence sur son organisation, de contrôler son travail ou de ressentir de la satisfaction, du soutien et de la reconnaissance fait naître chez les salariés un sentiment d'appartenance à l'entreprise, une estime de soi organisationnelle (Ben Ayed & Vandenberghe, 2018).

L'enjeu de l'article est de questionner les effets d'une telle réorganisation sur les représentations des salariés sur leur métier et le collectif de travail. Notre intérêt se porte sur l'évolution de leurs représentations, définies par Jodelet (Jodelet, 1989, p. 53, cité par Gavaille & al., 2014) comme « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique, et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ».

## **III. Caractéristiques et objectif de la recherche-action**

La recherche-action a été initiée en octobre 2018, après un week-end d'équipe de l'entreprise où la direction a fait visionner à l'équipe le film « Le bonheur au travail », de Meissonnier (2013). L'intérêt était de discuter des conditions de travail des salariés et de trouver des solutions aux inconforts. Pour aller vers plus d'innovation, la direction a proposé de « libérer » l'entreprise. L'idée est née après la visite d'un bar organisé comme tel, et dont le fonctionnement économique et relationnel était bon. Les salariés se sont montrés enthousiastes et la direction a pris contact avec les chercheurs.

Nous nous demandons ici en quoi le changement organisationnel d'un restaurant traditionnel en une entreprise libérée amène les salariés à modifier leurs représentations vis-à-vis de leur métier et du collectif de travail. Identifier les représentations des salariés en amont, durant ou à l'issue d'un changement est un levier à son accompagnement ; les nouvelles représentations entraînant la modification ou l'abandon, total ou partiel, des précédentes (Soparnot, 2009). La recherche permet d'identifier les résistances, les attentes des salariés, les points de discordance ainsi que le niveau d'engagement souhaité de chacun dans son travail.

## **IV. Méthodes employées pour réorganiser l'entreprise**

### **1. Caractéristiques de l'entreprise au démarrage de la recherche-action**

L'entreprise, fondée il y a cinq ans par trois frères, propose un service de restauration les midis et les soirs de semaine. La cuisine est organisée de manière hiérarchique, avec un chef

de cuisine, un second et des commis. Le chef de cuisine a en charge le contrôle de la cuisine : planification, délégation, gestion des stocks, et contrôle de l'hygiène. Il délègue à ses collègues les tâches à exécuter sur la matinée et régule l'activité en fonction des variabilités du service.

D'un point de vue organisationnel, pour le service du midi, deux cuisiniers débutent leur journée de travail à 8h, un autre à 11h, pour finir à 17h ; et celui du soir, à 16h pour finir à 23h. Personne ne travaille en coupure, un salarié n'assurera qu'un seul service sur une journée. En parallèle, un service de boissons est proposé en continu. L'organisation du déjeuner est classique : préparation de plats en cuisine et service relayé par les serveurs en salle. Celle du soir diffère : les cuisiniers servent les plats en salle, et les serveurs, les boissons au bar.

## **2. Caractéristiques de la population concernée par la recherche-action**

La population interrogée était constituée de tous les salariés du restaurant, soit six cuisiniers et cinq serveurs, dont les caractéristiques suivantes ont été recueillies lors d'entretiens.

### **2.1. Les cuisiniers**

Le tableau (cf. tableau 1) présente les cuisiniers. L'équipe des cuisiniers est jeune, surtout masculine et les expériences sont variables. Tous sont en CDI et travaillent 39 heures par semaine. Toutes les heures supplémentaires sont rattrapées ou payées.

### **2.2. Les serveurs**

Le tableau (cf. tableau 2) présente les serveurs. Ils sont également jeunes, surtout des hommes et les expériences professionnelles sont variables. Ils sont tous en CDI.

## **3. Présentation de la recherche-action menée afin d'initier le changement**

La démarche a duré presque une année. La figure 1 retrace les méthodes utilisées (en vert). En parallèle, tous les mois et demi, les salariés se réunissaient entre eux afin de gérer les problèmes quotidiens (en rouge). Nous avons utilisé des méthodes qualitatives car elles permettent le recueil de données, sans réduire la subjectivité des individus et en leur donnant une liberté totale d'expression (Landry & Gandit, 2016).

### **1. Les entretiens semi-directifs avec l'usage de cartes projectives DIXIT**

Des entretiens semi-directifs ont été conduits avec la direction et les salariés pour obtenir le « point de vue et la perception des répondants » (Corbière & Larivière, 2014, p. 82).

#### **a. Avec la direction**

Un premier entretien semi-directif collectif avec les fondateurs du restaurant a permis de cerner leurs attentes. Nous avons au préalable créé une grille d'entretien abordant certains thèmes : la création de l'entreprise, son organisation, le projet de réorganisation, etc. Après avoir rappelé l'intérêt de l'intervention et nous être présentés, nous avons échangé autour du projet durant une heure. L'entretien a eu lieu dans un café, été conduit de manière anonyme et confidentielle et enregistré à des fins de recherche, afin de le retranscrire et l'analyser.

#### **b. Avec les salariés**

Nous avons ensuite interrogé les onze salariés du restaurant sur différents thèmes, grâce à une grille d'entretien créée au préalable. Les thèmes concernaient : leur parcours, leur activité, le collectif de travail (« avez-vous l'impression de pouvoir compter sur vos collègues

au quotidien ? »), le management idéal en général et dans l'entreprise et la réorganisation (« comprenez-vous le projet de « libérer » l'entreprise ? »). Les entretiens ont duré environ une heure, ont été menés de manière anonyme et confidentielle et se sont déroulés dans un café. Ils ont été enregistrés, retranscrits et soumis à une analyse thématique, qui permet de définir les thèmes centraux (Paillé & Mucchielli, 2012) de l'entretien.

### **c. Des cartes projectives pour interroger les représentations des acteurs**

Nous avons utilisé des cartes du jeu DIXIT comme support aux entretiens, à des fins projectives car elles ont une « grande force métaphorique » (Mousnier & al., 2016, p. 364). Elles sont un « miroir » du réel » (Laneyrie & al., 2018, p.6) et ont l'intérêt de pouvoir faire s'exprimer les individus.

Afin de sélectionner des cartes parmi les 86 du jeu, nous avons fait un premier tri. Celles retenues faisaient écho aux métiers de la restauration d'une part, au management d'autre part. Nous les avons ensuite pré-testées et 13 cartes ont été retenues pour interroger le métier (cf. figure 2) et 11 autres pour le management (cf. figure 3).

Nous avons demandé aux fondateurs de choisir une carte représentant l'esprit du restaurant, une pour représenter un salarié autonome et une représentant le manager en général, ce qu'il serait dans l'idéal et comment ils se voyaient eux, dans ce rôle de manager.

Nous avons encore utilisé cet outil pour faciliter l'expression des salariés sur leurs représentations individuelles (Laneyrie & Landry, 2018) face à leur métier, au management et à l'entreprise. Nous demandions de choisir une carte qui représentait leur métier en général, tel qu'ils le réalisaient et tels qu'ils souhaiteraient le faire dans l'idéal. Ensuite, nous leur demandions de choisir une carte qui représentait le management de l'entreprise, une carte qui représentait l'entreprise et une carte qui représentait l'intervention qui allait être réalisée.

## **2. Les observations non participantes**

Nous avons effectué quatre observations de type papier/crayon non participantes et adopté une « position externe » (Corbière & Larivière, 2014, p.12) à la scène. Deux ont été menées lors du service du midi et deux autres le soir. Chacune portait sur un cuisinier différent afin de mettre en avant des variabilités individuelles et durait le temps d'un service. Nous n'intervenons pas pour ne pas influencer l'activité et nous filmions, avec l'accord des salariés. L'intérêt était de rendre compte du travail réel (Lancry, 2016), des différentes manières de travailler et des régulations mises en œuvre. Ces temps servaient aussi à nous familiariser avec le secteur de la restauration.

La première observation, *in situ* (Darses & al., 2004) a permis de noter tous les faits et gestes d'un cuisinier et d'y associer une durée d'exécution. Les données collectées ont ensuite été regroupées dans une grille systématique qui servait de support aux trois autres observations. Ce type de grille réduit les risques de biais dans l'observation, souvent causés par les pensées subjectives de l'observateur (Borst & Cachia, 2018). Nous avons ensuite restitué ces données aux salariés concernés.

## **3. Les groupes de travail**

Nous avons animé deux groupes de travail d'une durée de trois heures à un mois d'intervalle. Ils ont été enregistrés, retranscrits et soumis à une analyse thématique.

Le premier temps était destiné à susciter une réflexion autour du projet, mettre en avant les freins et ressources identifiés, et à lever les zones d'ombre. L'intérêt était aussi de rendre le travail visible des salariés et de développer leur créativité. Nous avons également présenté une sélection des résultats de l'analyse thématique des entretiens, afin de nourrir le débat. Nous avons ainsi échangé autour des avantages perçus à travailler dans l'entreprise, mis en

évidence la présence d'un collectif de travail soudé et montré qu'un manque de communication dans l'entreprise avait été identifié, ce qui n'était pas favorable à la coopération.

Le second groupe était centré sur les situations problématiques récurrentes que connaissent les salariés dans leur pratique. Des défis collectifs et une initiation au théâtre-forum (Hamel, 2012) ont été proposés : les salariés devaient jouer des scènes problématiques et réfléchir à comment les résoudre. Nous avons également appréhendé la place du manager, les difficultés ressenties au travail et les impacts éventuels sur la santé. Enfin, chaque salarié a été désigné responsable d'un axe stratégique : communication, formation, clientèle, sécurité au travail, gestion RH, nettoyage, santé collective et créativité. L'équipe devait réfléchir à des actions concrètes à mettre en œuvre afin de pallier ces problématiques. Chacun s'est ensuite positionné en fonction de ses préférences et avait comme mission de réaliser les actions pensées collectivement dans son axe.

## **V. Impacts du changement organisationnel sur les représentations des acteurs**

Bien que la recherche-action soit terminée, un retour régulier est fait dans l'entreprise pour connaître la dynamique du changement : la nouvelle organisation est évolutive, en construction continue et nous sommes ici dans une démarche d'accompagnement. Tous les résultats ne sont donc pas présentés car l'action menée est toujours en cours.

### **1. Des salariés attachés à leur entreprise**

L'analyse thématique a mis en évidence des salariés attachés à l'entreprise et fiers d'y travailler. Le tableau (cf. tableau 3) présente les avantages perçus par les salariés et le nombre de fois qu'ils ont été évoqués.

Pour définir l'entreprise, des termes ont été identifiés : relatifs à l'ambiance (« familiale », « festive » ; évoquée à huit reprises), aux valeurs défendues (« engagée », « généreuse » ; évoquées quatre fois) et au lien social (« attachante », « familiale » ; évoqué trois fois). Un serveur l'a définie comme « professionnelle, chaleureuse et amicale » (verbatim du serveur 5).

En général, les salariés sont attachés à leur entreprise et en accord avec ses valeurs, portées sur l'Autre et le lien social. Le fait que la direction ait proposé une telle transformation renforce l'attachement des salariés à cette entreprise, qu'ils qualifient « d'innovante » et de « stimulante ». Un nouveau défi collectif est identifié.

### **2. Des salariés fiers de leur activité**

L'analyse montre que les salariés se sentent reconnus par les responsables et entre collègues de travail ; ils ont le sentiment de travailler dans de bonnes conditions de travail, avec des possibles marges de manœuvre ressenties au quotidien. Les serveurs évoquent toutefois une « charge mentale » et des « gestes répétitifs », ce qui nous amène à présenter les données suivantes selon le métier.

#### **2.1. Les cuisiniers**

Tous les cuisiniers se sentent fiers de leur métier et l'aiment pour des raisons liées : à l'affect (« passion »), au côté artistique (« création », « éphémère ») et au côté social avec l'idée de « partage ».

Quatre salariés sur six s'estiment autonomes dans leur travail. Les deux autres moins, mais venaient d'intégrer l'entreprise à ce moment-là ou étaient novices dans le métier. Quelle que soit leur ancienneté, ils estiment être assez autonomes et ne savent pas quoi mettre en place pour l'être plus. Pour eux, l'autonomie est le fait de « gérer des choses sans avoir besoin des autres (...) en tenant compte de l'avis des autres » (pour le cuisinier 1) et de « faire les choses soi-même » (pour le cuisinier 3).

Cinq salariés déclarent prendre des initiatives quotidiennes et que leurs collègues en prennent aussi. Ils considèrent le fait de prendre des initiatives comme une action à réaliser seul et comme le fait de réaliser des tâches qui ne leur sont pas destinées à la base.

## **2.2. Les serveurs**

Tous les serveurs ont déclaré aimer exercer leur métier pour le côté social (« travail en équipe », « relation au client ») ainsi que pour le côté artistique (« créativité », « côté musical »). Deux d'entre eux déclarent aimer leur métier pour l'entreprise dans laquelle il est exercé. Ils l'aiment aussi car il correspond à leur éthique et leur permet une liberté dans leur activité. Seul un serveur exprime avoir de l'intérêt pour le métier en général et un autre déclare exercer cette activité par défaut.

Grâce aux cartes DIXIT, les serveurs expriment l'idée que le métier en général exige d'être polyvalent, qu'il faut s'adapter, prendre soin du client et qu'il y a une pluralité de tâches à réaliser. Ils parlent des difficultés ressenties quotidiennement dans leur activité avec les termes « énervé », « rythme de fou ». L'activité quotidienne n'est pas vécue de la même manière pour tous les serveurs.

## **3. Un collectif de travail soudé**

Tous les salariés ont déclaré se sentir à l'aise avec l'équipe et huit expriment pouvoir compter sur leurs collègues au quotidien, même lorsqu'ils rencontrent un problème : « C'est vraiment une grande famille, quand il y en a un qui ne va pas bien, on est toujours là. » (Verbatim du serveur 2). Ils ont développé des liens en dehors du travail, ont confiance les uns envers les autres et affirment pouvoir déléguer : « Quand je délègue (...) c'est pris très à cœur ! (...) Je sais que je peux compter sur eux ! » (Verbatim du serveur 3). Afin de qualifier l'équipe, les termes « professionnelle », « compétente », « affectueuse » et « simple » ressortent. Enfin, les observations ont permis de constater de la communication et de la coordination chez les cuisiniers : tous savent ce qu'ils doivent faire sans devoir en référer à quelqu'un.

## **4. L'entreprise libérée : qu'en pensent les salariés ?**

Le projet de réorganisation est en général bien reçu. En effet, 8% des salariés sont fiers d'avoir un supérieur qui propose cela et 54% pensent qu'il s'agit d'une très bonne chose. Pour 31% des salariés, le projet est assez méconnu et donc difficile ou ambitieux. Enfin, 7% estiment que l'entreprise est déjà libérée.

Un salarié trouve le projet flou lors des entretiens. Le tableau (cf. tableau 4) présente les freins et ressources identifiés par les salariés à la mise en place de la réorganisation.

Les ressources identifiées sont principalement humaines. En effet, l'« équipe » est évoquée à sept reprises et les responsables hiérarchiques deux fois.

Trois salariés ne voient pas de freins à la réorganisation. Deux ont des opinions différentes et pensent que le projet peut être difficile à mettre en place dans un restaurant. Cinq pensent que les employés eux-mêmes peuvent être un frein.

Enfin, les cartes DIXIT ont permis d'interroger les représentations du changement (cf. figure 4). En général, les attentes sur le changement sont mitigées et cinq salariés ne savent pas à quoi s'attendre. Tous semblent curieux et motivés par une envie collective de progresser. Quatre salariés s'accordent sur la carte 4 pour exprimer l'idée que l'expérience va permettre d'explorer des choses à différents niveaux : « C'est l'idée de sortir un peu du cadre, de voler de nos propres ailes » (Verbatim du cuisinier 5).

Certains souhaitent apprendre de nouvelles choses, devenir plus autonomes ou encore que le projet fonctionne. Un salarié souhaiterait ne pas vouloir changer de place dans l'entreprise et continuer à réaliser les mêmes tâches qu'avant la réorganisation.

## 5. Des axes d'améliorations identifiés

Lors des entretiens, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques du métier idéal (cuisinier ou serveur) pour les salariés interrogés. L'élément principal est une bonne communication (exprimée sept fois), puis sont cités trois fois la responsabilité, l'autonomie, l'épanouissement et le fait d'entretenir des relations humaines. Les salariés considèrent également comme essentiel d'apprendre régulièrement et d'être dans une ambiance dynamique, éléments cités à deux reprises. Enfin, ils font référence à deux reprises à l'éthique : « (...) les produits sont bios, locaux, (...) artisanaux. (...) Ça correspond plus à mon éthique. » (Verbatim du serveur 1).

La comparaison entre l'environnement avant la réorganisation et l'organisation idéale est proche, mais il est essentiel de développer surtout de la communication (en mettant en place plus de temps formels de réunions), puis de l'autonomie, de l'épanouissement, de la créativité et de l'apprentissage.

## VI. Vers de nouvelles représentations sur le métier et le collectif de travail

A ce jour, peu d'articles scientifiques se sont intéressés aux représentations des salariés lors d'une réorganisation d'un restaurant en entreprise « libérée ». Pourtant, la question des modes de management alternatifs est essentielle afin qu'un système vertueux des relations sociales soit mis en œuvre au profit d'une performance globale renouvelée (efficacité, efficacité et pertinence économique et sociale). Des pistes d'améliorations ont été identifiées sur la communication, l'autonomie, l'épanouissement, la créativité et l'apprentissage. Les échanges centrés sur l'activité doivent rythmer la nouvelle organisation et se dérouler dans un cadre sécurisé (Detchessahar, 2011), pour enrichir le collectif. L'intervenant est en charge de l'organisation et de l'animation de ces temps mais doit s'assurer qu'ils puissent perdurer après son intervention.

La recherche-action met en avant l'idée que libérer une entreprise nécessite différents leviers avant sa mise en œuvre :

- Lié au responsable du restaurant : sensibilisé aux formes alternatives de management, il a rencontré les salariés d'une entreprise « libérée ». Son rôle dans la nouvelle organisation est à penser.
- Lié à l'intervenant : il capitalise les idées des salariés, les met en débat et il les applique si jugées pertinentes collectivement. Il est neutre et redynamise, cadre le changement.
- Lié à la méthodologie : entretiens, techniques projectives, observations et groupes de travail ont été employés. Ces derniers ont permis à l'équipe de penser le travail futur sans un manager (Van Belleghem, 2012) par de la simulation organisationnelle.
- Lié aux salariés : avant la réorganisation, les représentations sont positives et le changement perçu comme « une suite logique » dans l'entreprise. La nouvelle organisation rappelle celle que Laloux (2015) nomme « opale » où l'attachement des salariés à l'entreprise est essentiel pour son bon fonctionnement.
- Lié au collectif de travail : avant la réorganisation, des relations de soutien, de reconnaissance (Louche, 2004) et de bien-être sont présentes. Le projet, renommé « l'entreprise déchaînée » pour faire écho à l'ambiance, a renforcé le désir de travailler ensemble. La co-construction de règles de fonctionnement a laissé place à un environnement « capacitant », où il est possible « de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et leurs modes opératoires, c'est-à-dire leur autonomie ». (Falzon et Mollo, 2009, p. 14).

Si l'entreprise libérée peut-être une alternative à l'organisation des brigades, des questions se posent :

- Liées à l'inclusion : au départ, le chef de cuisine en poste est parti de l'entreprise car il ne s'y retrouvait pas dans ce projet.
- Liées à l'équité dans la charge de travail : un écart d'investissement apparait, créant une frustration chez certains salariés parents qui aimeraient s'investir davantage.
- Liées au travail collectif : dans l'entreprise, des liens amicaux se sont développés, ce qui pose la question de la controverse professionnelle. Il peut être plus difficile de parler de ce qui ne va pas au travail de peur d'être exclu, ou de blesser un collègue.
- Liées à la posture : Coutrot (2018) souligne qu'il n'est pas inné de redonner un libre arbitre à un salarié lorsqu'on lui a demandé d'obéir à des ordres tout au long de sa vie professionnelle. Ceci s'apprend et nécessite des outils.
- Liées à la subordination : Coutrot (2018) utilise le terme de « dérision managériale » pour décrire une façon déguisée de demander aux salariés de faire et de réguler plus, pour le même salaire.
- Liées à l'animation : faire parler du travail ne va pas de soi et nécessite des outils et la place d'un tiers, au risque de rester sur des échanges d'organisation.

Plusieurs pistes de recherche sont à envisager.

- Les évolutions sont encore en cours et un groupe de travail s'organise autour de la rémunération des salariés. Cela questionne la manière d'évaluer le travail au regard du cadre légal juridique et nécessite de savoir observer le travail et le questionner.
- L'accueil des nouvelles recrues et la présentation du projet est à penser car il fait partie de l'histoire de l'entreprise.
- La crise sanitaire actuelle freine la démarche. L'effectif est restreint (deux salariés de moins par service) et les embauches gelées. Les salariés ont des difficultés pour se réunir pour parler du travail ; il convient d'identifier d'autres modes d'échanges pertinents.

## **Conclusion**

Cette recherche-action a questionné l'organisation d'un secteur d'activité en tension. Ce nouveau mode de gouvernance peut être une des solutions intéressantes pour y pallier. Il permet également de reconnaître le travail des salariés et va à l'encontre des reconnaissances actuelles du monde de la restauration (cf. guide Michelin). La recherche-action montre qu'il est nécessaire, même au sein d'organisations de travail bienveillantes à l'égard de la santé au travail, d'investir de manière prospective de nouvelles formes de travail encore plus coopératives. Cela permettra ainsi de s'inscrire dans une dynamique collective au bénéfice d'une véritable politique de prévention primaire en dépassant le cadre traditionnel de la subordination.

En mobilisant l'intelligence collective des salariés, les managers se sont placés dans une démarche d'amélioration continue, en laissant plus de place à l'initiative et à la créativité de leurs collaborateurs. C'est en favorisant la communication, en mettant en débat l'activité et les représentations de chacun que la dynamique a pu s'initier. Si le point de départ a été la notion d'entreprise libérée, le processus engagé collectivement a permis aux salariés de créer des formes inédites et adaptées à leur singularité. Ils se sont construit un référentiel partagé leur permettant de nourrir leur projet de développement individuel, collectif et organisationnel. Il apparaît de plus que les prédispositions du restaurant ont constitué un moteur essentiel de la co-construction des évolutions. Des valeurs humanistes, de respect de la personne et de l'environnement (produits locaux, biologiques et de saison) étaient déjà présentes avant la réorganisation. Enfin, l'attachement des salariés à l'entreprise, la fierté et la reconnaissance

ressenties et la présence d'un collectif de travail soudé en amont ont été des déterminants majeurs d'acceptation, puis d'engagement dans le projet.

Les auteurs déclarent ne pas avoir de lien d'intérêts.

## **Bibliographie :**

- Ben Ayed, A.K., Vandenberghe, C. (2018). Engagement au travail, estime de soi organisationnelle et satisfaction envers la carrière : une étude prospective. *Psychologie du travail et des Organisations*, 24, (p. 203–218), <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.03.002?>
- Borst, G., Cachia, A. (2018). Introduction. Dans : Grégoire Borst éd., *Les méthodes en psychologie* (pp. 3-15). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Caroly, S., Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 33-4). <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0033>
- Corbière, M., Larivière, N. (2014). Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé. Québec : Presses de l'Université du Québec
- Coutrot, T. (2018a). Travail et bien-être psychologique. L'apport de l'enquête CT-RPS 2016. Document d'études DARES, n°217.
- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Paris : Seuil.
- DARES. (2014). L'exposition des salariés aux facteurs de pénibilité dans le travail. Repéré à l'URL spécifique [<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-095.pdf>]
- Darses, F., Hoc, J., Chauvin, C. (2004). Chapitre 10. Cadres théoriques et méthodes de production de connaissances en psychologie ergonomique. Dans : Jean-Michel Hoc éd., *Psychologie ergonomique : tendances actuelles* (pp. 221-251). Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France. doi:10.3917/puf.hocj.2004.01.0221.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution, *Revue française de gestion*, mars, (214), 89-105.
- Drouard, A. (2016). *Histoire des cuisiniers en France : XIXe-XXe siècle*. CNRS Éditions via OpenEdition.
- Drucker-Godard, C., Bouty, I., Gomez, M.-L. (2001). Organisation professionnelle : la gestion des compétences clés dans les Grands Restaurants. *Xème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, Québec, Canada.
- Falzon, P. et Mollo, V. (2009). Para uma ergonomia construtiva: as condições para um trabalho capacitante. *Laboreal* 1, 61-69.
- Fidanza, A. (2019). Excellence et innovation managériale. *Manager aujourd'hui et demain*. GREPSYT, Bron, France.
- Gavoille, F., Lebègue, T., Parnaudeau, M. (2014). Le métier a-t-il toujours un genre ? Une question de génération. *Question(s) de management*, 6(2), (p. 111-123). doi:10.3917/qdm.142.0111.
- Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée. Comment devenir un leader libérateur et de désintoxiquer des vieux modèles*. Paris : Fayard.

- Getz, I., Carney, B. (2013). *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Champs essais. Paris: Flammarion.
- Giroux, N. (2012). Communication et changement dans les organisations. *Communication et organisation*, (3).
- Guerin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A. (1997). Comprendre le travail pour le transformer. *La pratique de l'ergonomie*. Lyon : Editions de l'Anact.
- Hamel, S. (2012). *Le théâtre-forum : Pour une délibération sous le signe de la reconnaissance ?* Thèse de doctorat, Université de Montréal. Montréal.
- INRS (2002). Le service à table dans la restauration : Contraintes d'emploi et réflexions sur l'avenir d'une profession. <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TF%20118>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino Eds
- Lancry, A. (2016). Analyse du travail. In G. Valléry, M.-E. Bobillier-Chaumon, E. Brangier et M. Dubois, *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés (35-40)*. Paris, Dunod.
- Landry, A., Gandit, M. (2016). Méthodologie en psychologie du travail et des organisations. In G. Valléry, M.-E. Bobillier-Chaumon, E. Brangier et M. Dubois, *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés (p. 288-294)*. Paris, Dunod.
- Laneyrie, E., Landry, A., Rouat, S. (2018). Représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management : entre performance et prévention des risques. *Psychologie du travail et des Organisations*, <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.11.001>
- Laneyrie, E., Landry, A. (2018). *L'usage de cartes projectives comme méthode innovante afin de recueillir les représentations des chefs cuisiniers sur leur activité*. Actes du 53ème congrès de la SELF, Bordeaux.
- Laporte, C. (2013). Les temporalités sociales des cuisiniers de la restauration. Régimes horaires, pratiques et disponibilités temporelles. *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, (17). <https://doi.org/10.4000/temporalites.2477>
- Louche, C. (2004). « Motivation, satisfaction et implication au travail », in Branger E., Lancry A., Louche C., *Les Dimensions humaines du travail*, Nancy, PUN. (p. 392, 414)
- Mousnier, E., Knaff, L. & Es-Salmi, A. (2016). Les cartes Dixit comme support aux représentations métaphoriques : un média d'intervention systémique sous mandat. *Thérapie Familiale*, vol. 37(4), 363-386. doi:10.3917/tf.164.0363.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. In Paillé P. & Mucchielli, A. (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris: Armand Colin.
- Picard, H. (2015). « *Entreprise libérées* », parole libérée ? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse de doctorat inédite, Dauphine Université Paris, Paris.

Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir*, 28(8), 104-122. doi:10.3917/mav.028.0104.

Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail: travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... : l'activité à l'ère de l'auto-organisation*. Fyp.

Ughetto, P. (2019). « Manager l'autonomie : le travail des cadres à l'ère de l'auto-organisation ». *Manager aujourd'hui et demain*. GREPSYT, Bron, France.

Van Belleghem, L. (2012). Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. Dans M.-F. Dessaigne, V. Pueyo et P. Béguin (s/d), *Innovation et Travail : Sens et valeurs du changement*. Actes du 42ème congrès de la SELF, 05-07 Septembre, Lyon, France.

Zarifian, P.(1999). *Objectif compétence*, Paris :Éditions liaison.

## Figures :

Les figures sont numérotées par ordre d'apparition dans le texte

1/

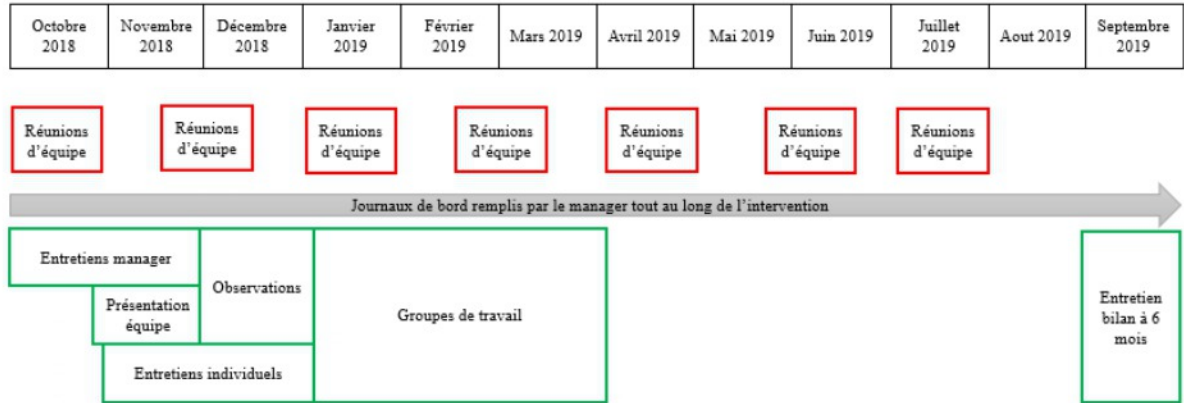


Figure 1 : Méthodes mises en œuvre

2/



Figure 2 : Cartes pour interroger sur le métier

3/

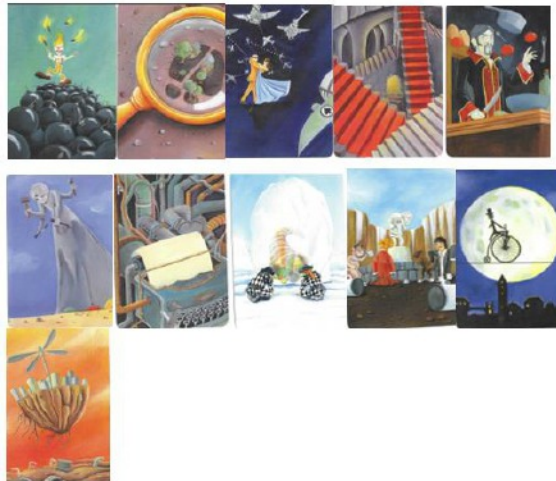


Figure 3: Cartes pour interroger sur le management

4/

CARTES	Choix :	
1. Escaliers	1	
2. Machine à écrire	2	
3. Cuisinier jongleur	2	
4. Maison qui s'envole	4	
5. Statue	2	

Figure 4 : Cartes choisies quant à la représentation de la mise en place de l'entreprise libérée

## Tableaux (notés par ordre d'apparition dans le texte)

1/

	Sexe	Âge	Formation	Expérience professionnelle sur ce poste	Expérience professionnelle dans le métier	Type de contrat de travail	Nombre d'heures par	Salaire net	Nombre d'enfants	Vis en couple
CUISINIER 1	F	33	Ecole de commerce puis reconversion et formation en pâtisserie	2 ans et demi	3 ans	CDI	39	1750	0	Oui
CUISINIER 2	M	30	BEP Service cuisine, mention sommellerie	10 mois	6 ans	CDI	39	1400	1	Oui
CUISINIER 3	M	31	Formation en gastronomie en Colombie	1 an	8 ans	CDI	35	1300	0	Oui
CUISINIER 4	F	28	Baccalauréat	3 mois	5 ans	CDI	35	1250	0	Non
CUISINIER 5	M	37	MBA, CAP Cuisine	9 mois	1 an et 9 mois	CDI	35	1200	0	Non
CUISINIER 6	M	22	CAP, BP	3 mois	7 ans	CDI	32,5	1200	0	Non

Tableau I : Présentation des cuisiniers

2/

	Sexe	Âge	Formation	Expérience professionnelle sur ce poste	Expérience professionnelle dans le métier	Type de contrat de travail	Nombre d'heures par semaine	Salaire net	Nombre d'enfants	Vis en couple
SERVEUR 1	M	26	Master économie / management	8 mois	2 ans	CDI	27	1000	1	Oui
SERVEUR 2	M	29	Hôtellerie restauration puis école de commerce	4 ans	10 ans	CDI	29	1900	0	Non
SERVEUR 3	F	33	BTS Esthétique	3 ans	3 ans et demi	CDI	35	1450	0	Oui
SERVEUR 4	M	28	BTS Evenementiel	2 ans	8 ans	CDI	37,5	1500	0	Non
SERVEUR 5	M	24	Baccalauréat	7 mois	2 ans	CDI	35	1350	0	Non

Tableau II : Présentation des serveurs

3/

Avantages perçus par les salariés de travailler dans l'entreprise	Occurrences
Relations humaines	7
Organisation du travail	6
Métier	1
Ethique	3
Ambiance	3
Valeurs de l'entreprises	3

Tableau III : Avantages perçus par les salariés de travailler dans l'entreprise

4/

FREINS	RESSOURCES
Aucun (3)	Equipe (7)
Les employés (ne pas remettre en question son statut hiérarchique) (5)	Ecoute (1)
Opinions différentes (2)	Déjà autonomes (4)
Difficulté pour les cuisiniers qui viennent d'une restauration traditionnelle (1)	Responsables hiérarchiques (2)

Tableau IV : Freins et ressources identifiés par les salariés quant à la réorganisation