



**HAL**  
open science

# Le travail d'organisation du dirigeant dans la TPE : enjeux de prévention des risques professionnels dans la restauration traditionnelle

Déborah Gaudin

► **To cite this version:**

Déborah Gaudin. Le travail d'organisation du dirigeant dans la TPE : enjeux de prévention des risques professionnels dans la restauration traditionnelle. Psychologie. Université Grenoble Alpes, 2021. Français. NNT : . tel-03613639

**HAL Id: tel-03613639**

**<https://hal.science/tel-03613639>**

Submitted on 18 Mar 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.

## THÈSE

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES**

Spécialité : **Psychologie du travail et Ergonomie**

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

**Déborah GAUDIN**

Thèse dirigée par **Sandrine CAROLY, Professeure des Universités, PACTE, Université Grenoble Alpes**, et codirigée par **Yves ROQUELAURE, Professeur Universitaire Praticien Hospitalier, INSERM, Université d'Angers**

préparée au sein du **Laboratoire Personnalité, Cognition et Changement Social (LIP/PC2S), Laboratoire Politiques publiques, ACTION politique, Territoires (PACTE)** dans l'**École Doctorale Sciences de l'Homme, du Politique et du Territoire (SHPT)**

# **Le travail d'organisation du dirigeant dans la TPE : enjeux de prévention des risques professionnels dans la restauration traditionnelle**

Thèse soutenue publiquement le **15 décembre 2021** devant le jury composé de :

**Mme Béatrice BARTHE**

Maître de Conférences HDR, Université Toulouse Jean Jaurès, Rapporteur

**Mr Johann PETIT**

Maître de Conférences HDR, Université de Bordeaux, Rapporteur

**Mme Marie-Ève MAJOR**

Professeure, Université de Sherbrooke, Examinatrice

**Mr Philippe SARNIN**

Professeur des Universités, Université Lumière Lyon 2, Président du jury

**Mme Sandrine CAROLY**

Professeure des Universités, Pacte, Université de Grenoble, Directrice

**Mr Yves ROQUELAURE**

PUPH, Inserm, Université d'Angers, Co-directeur

**Mme Agnès AUBLET-CUVELIER**

Directrice du Département Homme au travail, INRS, Invitée

**Mme Irène GAILLARD**

Maître de Conférences, Ipst-CNAM, Invitée



## RÉSUMÉ

Dans une approche développementale de l'ergonomie, les atteintes à la santé (TMS/RPS) sont envisagées comme une conséquence possible d'un manque de ressources des travailleurs pour réguler leur activité et l'organisation du travail. Agir pour une prévention efficace dans les très petites entreprises (TPE) de la restauration traditionnelle implique dès lors de considérer le rôle du dirigeant dans la construction d'une organisation capacitante au sein de son établissement. L'objet de cette recherche est de s'intéresser à la manière dont le travail d'organisation du dirigeant peut permettre d'élaborer des conditions de réalisation du travail favorisant la performance et la rentabilité de son petit restaurant, ainsi que sa propre santé et celle de ses salariés dans son établissement. La méthodologie combine l'analyse statistique de l'enquête épidémiologique SUMER (2016-2017) sur les conditions de travail des salariés en restauration et l'analyse descriptive et comparative du travail d'organisation de dirigeants dans plusieurs petits restaurants traditionnels, avec une perspective ergonomique. Le recueil de données comprend les réponses des salariés de la restauration au questionnaire de l'enquête SUMER, des entretiens, des observations et des autoconfrontations à des traces de l'activité réelle. Les résultats de l'étude épidémiologique montrent que les salariés de la restauration traditionnelle sont exposés à de multiples contraintes d'ordre temporelle, physique et psychique, en particulier au niveau des horaires de travail et des exigences émotionnelles. Les possibilités de coopérer et de prendre des initiatives s'avèrent cependant importantes, elles peuvent en outre être un facteur de préservation de la santé. Les résultats de l'étude ergonomique révèlent que le travail d'organisation des dirigeants des petits restaurants traditionnels participe à concevoir un contexte en faveur de la prévention des atteintes à la santé, notamment par la gestion du temps de travail et d'un réseau de personnes ressources. Au cours des situations de travail du service de midi, l'activité des dirigeants contribue à la coordination collective interprofessionnelle et leurs stratégies opératoires permettent de réguler une forte variabilité liée à la présence des clients. Enfin, le travail d'organisation des dirigeants consiste à transformer l'organisation réelle en rendant possible son évolution, en tenant la performance, la rentabilité de l'établissement, sa propre santé et celle des salariés.

**Mots-clés :** travail d'organisation, prévention, dirigeant, très petite entreprise (TPE), restauration

## ABSTRACT

In an ergonomics developmental approach, health problems (MSDs/PWRs) are viewed as possibly deriving from workers lacking the resources to adjust to their work activity and organisation. Acting for an effective prevention in traditional catering microenterprises entails considering the owner-manager's role in building an enabling organisation within their establishment. The purpose of this research is to examine the way in which the owner-manager's adjustment work may develop work conditions that promote performance and cost effectiveness within their restaurant, as well as both their own and their employees' health. The methodology combines a statistical analysis of the SUMER epidemiological survey (2016-2017) about employees' working conditions in restaurants and a descriptive and comparative analysis of the owner-manager's organisational work in several small traditional restaurants, with an ergonomic perspective. The data collection includes responses to the SUMER survey questionnaire from employees in the catering industry, interviews, observations, and self-confrontations on work activity traces. The results of the epidemiological study show that employees in traditional restaurants are exposed to multiple temporal, physical and psychological constraints, namely to shifting working hours and highly emotional demands. However, the possibilities of cooperation and initiative are great, which can contribute to preserving health at work. The results of the ergonomic study reveal that the owner-manager's organisational work in terms of working time and resource person management supports an integrated prevention in the organisation. The owner-manager's activity contributes to collective interprofessional coordination, and their operating strategies allow to adjust the high variability encountered during lunch service work situations. Finally, the owner-manager's organisational work also consists of transforming the existing work organisation by making its evolution possible, while considering performance, restaurant cost effectiveness, its own health and the employees' health.

**Keywords :** work organisation adjustment, occupational health, owner-manager, microenterprises, restaurants

## REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à l'ensemble des dirigeant.e.s des petits restaurants qui m'ont ouvert les portes de leur établissement, m'ont accordé leur confiance, m'ont invitée à leur table et ont bien voulu partager leur expérience dans ce milieu. Votre accueil bienveillant m'a donné une grande motivation dans la réalisation de ce projet. Merci également à l'ensemble des salarié.e.s qui se sont arrangé.e.s pour me consacrer du temps et qui ont répondu à tant de questions avec persévérance.

Mes remerciements vont à Sandrine Caroly et Yves Roquelaure pour m'avoir guidée dans cette thèse avec enthousiasme. Merci Sandrine pour l'enrichissement professionnel sur ces années de travail ensemble et pour tes nombreuses relectures jusqu'au bout de la rédaction. Merci Yves de m'avoir ouvert la porte de l'épidémiologie et d'avoir eu des remarques positives à chacune de nos discussions.

Je remercie Béatrice Barthe, Johann Petit, Marie-Ève Major et Philippe Sarnin, d'avoir accepté de faire partie de mon jury, d'avoir pris le temps de lire ce travail et d'y apporter leurs grains de sel. Je remercie également Agnès Aublet-Cuvelier et Irène Gaillard d'avoir participé à mon comité de suivi de thèse, dont les remarques ont pimenté ma réflexion.

Cette recherche s'est inscrite dans le Parcours Doctoral National en Santé Travail et je tiens à remercier les membres du Conseil scientifique de m'avoir offert cette opportunité de poursuivre mon questionnement sur la prévention dans les très petites entreprises. Je remercie en particulier Véronique Daubas-Letourneux et Emmanuelle Denieul pour leur suivi tout au long de ce parcours, leur patience et leurs encouragements. Je remercie également Damien Benoit qui m'a fait découvrir l'ergonomie et m'a soutenue pas à pas à continuer sur cette voie.

Un merci chaleureux à l'équipe du laboratoire ESTER à Angers. Julie, Natacha et Sandrine, merci pour votre implication dans l'exploration des données épidémiologiques, votre aide lors de mon immersion statistique et vos retours. Valérie, merci pour ton sourire qui illumine l'entrée du laboratoire et le soutien apporté pour accéder à d'utiles ressources informatiques. Merci Abou, complice d'un même humour, d'avoir égayé mes journées angevines en plus de m'avoir offert ton soutien d'épidémiologiste averti.

Un grand merci à tous les membres du collectif ESTO. Aurélie, Johanna, Eugénie, Kevin, Mary-Line, Clara et Christelle, merci d'avoir accompagné ce travail, vos retours et vos encouragements ont été une aide précieuse pour avancer malgré les doutes. Merci Gaëlle pour ton accueil enjoué et tes conseils jusqu'à la fin de cette thèse. Un merci particulier à Rémy, compère de la helpline thésarde, pour ton soutien rassurant à la rédaction et à tout moment. Un formidable merci à Antoine, perspicace binôme de recherche, pour ton écoute attentive, ton aide éclairée et ton soutien sans faille. Merci pour ce compagnonnage de thèse, ce travail porte ton empreinte.

Une pensée à ces belles amitiés, qui m'ont réconfortée pendant ces quatre années de cheminement professionnel. Jeanne, Laurène, Gwéna, Sarah, Capucine, Pauline, Aude, il me tarde de vous retrouver. Aux

copains de l'époque bordelaise, Pierre, Magali, Vincent, Carole & Manu, il est temps de vous rendre visite et de profiter à nouveau de joyeux moments ensemble. À Marion, ma binômette d'intervention, si seulement j'avais pu te téléporter à mes côtés sur ce terrain de recherche ! Merci le gang des Grenoblois.e.s pour votre accueil, les sympathiques apéros, le club couture, les sessions d'escalade et de ski. Merci Sarah, Juliette, Claudia, Justine, Marie et David de m'avoir épaulée dans le quotidien de cette thèse, chacun.e à votre façon et à des moments différents. Un merci affectueux à ma voisine Jeanne, ta générosité et ta spontanéité à partager un café ou un repas ont embelli mes journées. Un doux merci à Manu, d'avoir été inspiré par les paradigmes épistémologiques, d'avoir planifié tant d'escapades, véritables bulles de bonheur et de rires, d'avoir pris soin de moi dans cette dernière ligne droite et d'être déjà prêt à partir pour une nouvelle échappée.

Enfin, un énorme merci à ma famille. Merci André, Odile, Flora, Théo et Simon pour votre tendre accueil lors de mes passages à la capitale. Flo, Arnaud et Dorothée, pour vos petits paquets surprises qui ont nourri ma motivation. À mes parents, relecteurs courageux et assidus. Votre soutien inconditionnel m'apporte une précieuse confiance pour chaque nouvelle aventure, merci pour votre douceur de vivre.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>III</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>IV</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>VI</b>
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	<b>IX</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I. AMELIORER LA PREVENTION DANS LES TPE DE LA RESTAURATION TRADITIONNELLE.....</b>	<b>8</b>
CHAPITRE 1. LA PREVENTION DANS LES TPE, UNE THEMATIQUE AU CENTRE DES POLITIQUES DE SANTE AU TRAVAIL.....	9
1.1 <i>Le Document Unique, un outil peu utilisé par les TPE.....</i>	9
1.2 <i>Une volonté politique d’améliorer la prévention dans les TPE en France et en Europe.....</i>	10
1.3 <i>Influence de la taille d’entreprise dans la prévention.....</i>	12
1.4 <i>Des accidents plus graves dans les petites entreprises.....</i>	13
1.5 <i>Freins et pistes d’amélioration.....</i>	14
1.6 <i>Une recherche en ergonomie sur les TPE.....</i>	15
CHAPITRE 2. LA SANTE MISE A MAL EN RESTAURATION.....	17
2.1 <i>Des problèmes de santé au travail.....</i>	17
2.2 <i>Dangers et facteurs de risque professionnels.....</i>	20
2.3 <i>Une faible syndicalisation en restauration.....</i>	22
2.4 <i>Un éclairage sur ce secteur et son évolution.....</i>	23
2.5 <i>Un secteur d’activité peu étudié en ergonomie.....</i>	25
CHAPITRE 3. UN TERRAIN D’ETUDE EN RESTAURATION TRADITIONNELLE.....	27
3.1 <i>Focus sur la restauration traditionnelle.....</i>	27
3.2 <i>Le déroulement d’une journée dans les TPE de la restauration traditionnelle.....</i>	29
<i>Synthèse de la première partie.....</i>	38
<b>PARTIE II. DES TMS AU TRAVAIL D’ORGANISATION DU DIRIGEANT .....</b>	<b>39</b>
CHAPITRE 4. COMBINER L’EPIDEMIOLOGIE ET L’ERGONOMIE POUR PARLER DE SANTE AU TRAVAIL.....	40
4.1 <i>Une approche constructive de la santé au travail.....</i>	40
4.2 <i>Convoquer l’épidémiologie et l’ergonomie pour étudier la santé et l’organisation du travail.....</i>	40
CHAPITRE 5. LES TMS COMME UN ECHEC DE LA REGULATION DANS L’ACTIVITE.....	44
5.1 <i>Comprendre l’activité individuelle et collective.....</i>	44
5.2 <i>Les catégories de variabilités et les stratégies de régulation.....</i>	49

CHAPITRE 6. LES TMS, DES PATHOLOGIES PROFESSIONNELLES LIEES A L'ORGANISATION .....	54
6.1 Divers effets des TMS sur la santé .....	54
6.2 De multiples facteurs à l'origine des TMS.....	55
6.3 Modéliser les TMS : des facteurs biomécaniques vers les facteurs organisationnels .....	57
6.4 Prévenir les TMS et les RPS .....	63
CHAPITRE 7. LE DIRIGEANT, ACTEUR DU TRAVAIL D'ORGANISATION DANS LA TPE.....	65
7.1 Définir l'organisation du travail en ergonomie.....	65
7.2 Des rôles attribués au manager vers le travail de l'encadrant .....	69
7.3 Du travail d'organisation du dirigeant vers la régulation de l'organisation .....	75
Synthèse de la deuxième partie .....	78
<b>PARTIE III. PROBLEMATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE GENERAL .....</b>	<b>79</b>
CHAPITRE 8. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	80
8.1 Problématique .....	80
8.2 Questions et hypothèses de recherche .....	81
CHAPITRE 9. CADRE METHODOLOGIQUE .....	86
9.1 La combinaison des approches en épidémiologie et ergonomie .....	86
9.2 Programme de recherche .....	87
9.3 Approche générale de la recherche .....	89
9.4 Approche épidémiologique, dans l'étude 1.....	90
9.5 Approche ergonomique, dans les études 2, 3 & 4.....	95
9.6 Méthodes d'analyse.....	112
9.7 Remarques sur les limites du recueil de données dans les TPE de la restauration traditionnelle .....	124
<b>PARTIE IV. DE L'EXPOSITION DES SALARIES AUX FACTEURS DE RISQUE VERS LES REGULATIONS DES DIRIGEANTS.....</b>	<b>126</b>
CHAPITRE 10. ÉTUDE 1. LE CONTEXTE DE TRAVAIL EN RESTAURATION D'APRES UNE ANALYSE DES DONNEES DE L'ENQUETE SUMER 2016-2017 .....	128
10.1 Caractéristiques de la population étudiée .....	129
10.2 Synthèse sur la population étudiée avec une comparaison de nos groupes.....	134
10.3 Principaux résultats sur l'exposition professionnelle en restauration.....	135
10.4 Conclusion et premiers liens avec les restaurants investigués sur le terrain .....	150
CHAPITRE 11. ÉTUDE 2. L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LES TPE DE LA RESTAURATION TRADITIONNELLE : DES HORAIRES DE TRAVAIL NEGOCIES .....	157
11.1 Méthodes pour l'analyse de l'organisation du temps de travail.....	157
11.2 Un temps de travail quotidien et hebdomadaire plus long pour les dirigeants ? .....	158
11.3 Trois précautions par rapport aux données recueillies sur le temps de travail.....	165
11.4 Le double métier du dirigeant : exploitant de restaurant, maître d'hôtel ou chef cuisinier.....	168
11.5 Prendre le temps d'assurer un équilibre entre rentabilité, performance et santé .....	170



11.6 Trouver des moyens de réguler sur les horaires de travail.....	176
11.7 Conclusion et perspectives.....	180
<b>CHAPITRE 12. ÉTUDE 3. LES PERSONNES RESSOURCES MOBILISEES PAR LES DIRIGEANTS DANS LEUR RESEAU : UN ENJEU DE PREVENTION AVEC UN EFFECTIF ELARGI .....</b>	<b>183</b>
12.1 Méthodes pour l'analyse des personnes ressources mobilisées .....	183
12.2 La mobilisation de personnes ressources : une diversité de pratiques .....	184
12.3 La mobilisation des personnes ressources en lien avec le profil des dirigeants .....	189
12.4 La mobilisation des personnes ressources varie en termes d'utilité et de fréquence .....	194
12.5 Des personnes ressources pour tenir les enjeux de rentabilité, performance et santé.....	199
12.6 Prise de recul sur la mobilisation des personnes ressources : la dimension relationnelle.....	206
12.7 Conclusion et perspectives.....	209
<b>CHAPITRE 13. ÉTUDE 4. L'ACTIVITE DU DIRIGEANT AU SERVICE DE MIDI, DE LA COORDINATION DE L'ACTIVITE COLLECTIVE AUX STRATEGIES OPERATOIRES .....</b>	<b>213</b>
13.1 Méthodes pour l'analyse de l'activité du dirigeant au service de midi .....	213
13.2 Satisfaire les clients et remplir la caisse, les objectifs au service de midi .....	214
13.3 Des dirigeants centrés sur la prise de commande et leur suivi .....	215
13.4 Face à la variabilité des situations de travail au service : le rôle de « régulateur » des dirigeants ....	219
13.5 À quoi servent les stratégies opératoires des dirigeants en situation ?.....	243
13.6 Tenir la performance, la santé et la rentabilité en réorganisant la répartition des tâches .....	248
13.7 Conclusion et perspectives.....	249
<b>CHAPITRE 14. DISCUSSION GENERALE.....</b>	<b>252</b>
14.1 Synthèse des résultats de la recherche .....	252
14.2 Caractériser les conditions de travail, de l'épidémiologie à l'ergonomie.....	258
14.3 Le travail du dirigeant en TPE .....	262
14.4 Limites et perspectives.....	269
14.5 Quel contour au rôle de l'ergonome dans le champ politique ? .....	279
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>281</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>284</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>307</b>

## TABLE DES FIGURES

FIGURE 1. REPARTITION DES EFFECTIFS SALARIES (EN %) SELON LA TAILLE D'ENTREPRISE, DANS L'UE ET LA FRANCE EN 2018 .....	11
FIGURE 2. REPARTITION DU NOMBRE DE TMS DECLARES (EN %) SUR L'ENSEMBLE DES CTN EN 2018 (CNAMTS, 2020) .....	18
FIGURE 3. REPARTITION DU NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC 1 <sup>ER</sup> REGLEMENT (EN %) ET REPARTITION DU NOMBRE DE SALARIES (EN %) SELON LA TAILLE D'ETABLISSEMENT POUR L'ANNEE 2019 DANS LA RESTAURATION (CNAMTS, 2021).....	19
FIGURE 4. REPARTITION DU NOMBRE D'ETABLISSEMENTS EMPLOYEURS (EN %) ET REPARTITION DE L'EFFECTIF SALARIE (EN %) PAR TYPE DE RESTAURATION EN 2018 .....	28
FIGURE 5. DECOUPAGE GENERAL DES PHASES AU COURS D'UNE JOURNEE DANS UN RESTAURANT TRADITIONNEL, OBSERVE EN PHASE PRELIMINAIRE .....	31
FIGURE 6. UN MODELE DES INTERACTIONS DANS LES PETITS RESTAURANTS TRADITIONNELS, ENTRE CLIENTS, SERVEURS ET CUISINIERS	36
FIGURE 7. L'ACTIVITE REELLE DE TRAVAIL (D'APRES LAMONDE & MONTREUIL, 1995 ; ADAPTE DE LEPLAT ET CUNY, 1984).....	44
FIGURE 8. L'ACTIVITE EST MULTIDIMENSIONNELLE, ADRESSEE, DIACHRONIQUE ET COLLECTIVE (PETIT, 2020) .....	45
FIGURE 9. LA COOPERATION, LA COLLABORATION, L'AIDE, FORMES DU TRAVAIL COLLECTIF (DE LA GARZA & WEILL-FASSINA, 2000)	47
FIGURE 10. DOUBLE REGULATION DE L'ACTIVITE DU SUJET (D'APRES LEPLAT, 1997 ; CITE PAR ROGALSKI, 2007) .....	50
FIGURE 11. MODELE DE LA SITUATION DE TRAVAIL DE LA PERSONNE EN ACTIVITE (D'APRES ST-VINCENT ET AL., 2011 ; ADAPTE DE VEZINA, 2001) .....	52
FIGURE 12. CADRE D'EXPOSITION A PLUSIEURS NIVEAUX LIANT L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES TMS (MACDONALD ET AL., N.D.)	58
FIGURE 13. MODELE DE LA GENESE DES TMS LIES AU TRAVAIL (STOCK ET AL., 2013) (FP : FACTEURS PERSONNELS) .....	59
FIGURE 14. MODELE MULTIDIMENSIONNEL DE LA SANTE AU TRAVAIL (ROQUELAURE, 2018) .....	61
FIGURE 15. MODELE DE TMS SOUS-JACENT A L'INTERVENTION ERGONOMIQUE (BELLEMARE ET AL., 2002) .....	62
FIGURE 16. ORGANISATION DU TRAVAIL (D'APRES DANIELLOU, 1999) .....	68
FIGURE 17. LE ROLE DU MANAGER (DANIELLOU ET AL., 2010) .....	71
FIGURE 18. LA COMBINAISON DES APPROCHES EPIDEMIOLOGIQUE ET ERGONOMIQUE, POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION DES ATTEINTES A LA SANTE PHYSIQUE (TMS) ET MENTALE (RPS) .....	87
FIGURE 19. L'APPROCHE EPIDEMIOLOGIQUE POUR COMPRENDRE L'EXPOSITION PROFESSIONNELLE DANS LES TPE DE LA RESTAURATION TRADITIONNELLE.....	93
FIGURE 20. DEROULE DU RECUEIL DE DONNEES SUR LES DEUX ANS D'ENQUETE (FEVRIER 2018 A DECEMBRE 2019) .....	101
FIGURE 21. DE LA TACHE PRESCRITE A LA TACHE REALISEE (REPRODUCTION D'APRES LEPLAT, 2016, P. 23) .....	110
FIGURE 22. MODELE RELATIONNEL DES PERSONNES RESSOURCES LIEES AU DIRIGEANT .....	118
FIGURE 23. REPARTITION DU TEMPS PASSE PAR ENDROIT (EN %) POUR LE DIRIGEANT D5 AU SERVICE OBSERVE J1.....	122
FIGURE 24. CHRONIQUE DU TEMPS PASSE PAR ENDROIT POUR LE DIRIGEANT D5 AU SERVICE OBSERVE J1 .....	123
FIGURE 25. TROIS COMPARAISONS POUR ABORDER L'EXPOSITION DES SALARIES AUX FACTEURS DE RISQUES TMS/RPS.....	129
FIGURE 26. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES EN RESTAURATION (EN %) A L'ENSEMBLE DES VARIABLES .....	137
FIGURE 27. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES AUX VARIABLES DE TEMPS DE TRAVAIL (COMPARAISON 1).....	138
FIGURE 28. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES AUX VARIABLES DE TEMPS DE TRAVAIL (COMPARAISON 2).....	139
FIGURE 29. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES AUX VARIABLES LIEES A L'INTENSITE DU TRAVAIL (COMPARAISON 1).....	141

FIGURE 30. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES AUX VARIABLES LIEES A L'INTENSITE DU TRAVAIL (COMPARAISON 2).....	142
FIGURE 31. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES AUX VARIABLES LIEES A L'INTENSITE DU TRAVAIL (COMPARAISON 2).....	143
FIGURE 32. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES AUX EXIGENCES EMOTIONNELLES ET RAPPORTS SOCIAUX (COMPARAISON 1) .	144
FIGURE 33. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES AUX EXIGENCES EMOTIONNELLES ET RAPPORTS SOCIAUX (COMPARAISON 2) .	145
FIGURE 34. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES A L'AUTONOMIE ET AUX MOYENS DISPONIBLES (COMPARAISON 1) .....	146
FIGURE 35. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES D'AUTONOMIE ET AUX MOYENS DISPONIBLES (COMPARAISON 2) .....	147
FIGURE 36. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES AUX VARIABLES DE CONTRAINTES PHYSIQUES (COMPARAISON 1) .....	148
FIGURE 37. PREVALENCE D'EXPOSITION DES SALARIES AUX VARIABLES DE CONTRAINTES PHYSIQUES (COMPARAISON 2) .....	149
FIGURE 38. LE TRAVAIL D'ORGANISATION DU DIRIGEANT, OBJET D'ETUDE DE NOTRE RECHERCHE SUR LES ATTEINTES A LA SANTE DANS LES TPE DE LA RESTAURATION TRADITIONNELLE (APPROCHE ERGONOMIQUE) .....	155
FIGURE 39. HEURES DE TRAVAIL EFFECTUEES PAR JOUR (EN NOMBRE), POUR LES DIRIGEANTS ET LES SALARIES.....	159
FIGURE 40. TOTAL DES HEURES DE TRAVAIL EFFECTUEES LORS DE LA DERNIERE SEMAINE TRAVAILLEE (EN NOMBRE).....	162
FIGURE 41. DUREE DES TACHES EFFECTIVES DES DIRIGEANTS D2, D5, D9A ET D9B AU COURS D'UNE JOURNEE DE TRAVAIL.....	168
FIGURE 42. MODELE RELATIONNEL DES PERSONNES RESSOURCES LIEES AU DIRIGEANT .....	184
FIGURE 43. LES PERSONNES RESSOURCES IDENTIFIEES DANS LE RESTAURANT 2 .....	185
FIGURE 44. FREQUENCE DES CAPABILITES PAR RESTAURANT (EN NOMBRE) .....	192
FIGURE 45. FREQUENCE DES CAPABILITES PAR RESTAURANT SELON LE TYPE DE PROXIMITE (EN NOMBRE) .....	192
FIGURE 46. REPARTITION DES CAPABILITES (EN NOMBRE), EN GESTION ET EN PRODUCTION, PAR RESTAURANT.....	194
FIGURE 47. REPARTITION DES 77 CAPABILITES (EN %), SELON LE TYPE DE PROXIMITE SUR L'ENSEMBLE DES RESTAURANTS ETUDIES .	195
FIGURE 48. REPARTITION DES CAPABILITES PAR TYPE DE PERSONNES RESSOURCES ET PAR TYPE DE PROXIMITE .....	196
FIGURE 49. REPARTITION DES PLATS ANNONCES AU COURS DU SERVICE DE MIDI OBSERVE DANS LE RESTAURANT 2 .....	208
FIGURE 50. REPARTITION DES TACHES EFFECTIVES DANS LE RESTAURANT 5 .....	216
FIGURE 51. REPARTITION DES TACHES EFFECTIVES DANS LE RESTAURANT 9 .....	217
FIGURE 52. MODELE DE L'ARTICULATION DE L'ACTIVITE DES SERVEURS AVEC CELLE DES CUISINIERS .....	218
FIGURE 53. NOMBRE DE CLIENTS ENTRANTS PAR MINUTE DE 11H49 A 12H20.....	222
FIGURE 54. A) PLAN DU RESTAURANT 5 (VUE DESSUS) ET B) PHOTO DE LA FILE AU BAR.....	230
FIGURE 55. ÉTAPES DU DRESSAGE DES PLATS POUR LE GROUPE DE 7.....	235
FIGURE 56. PLAN DE R5 (VUE DU DESSUS) .....	239
FIGURE 57. ILLUSTRATION DE LA DIRIGEANTE EN TRAIN DE PORTER LE FUT EN SORTANT DE LA CUISINE .....	241

## TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES DE TMS IDENTIFIES PAR LES ETUDES CLINIQUES ET EPIDEMIOLOGIQUES ET ERGONOMIQUES CONDUITES EN MILIEU DE TRAVAIL (ROQUELAURE ET AL., 2018).....	60
TABLEAU 2. UN PROGRAMME DE RECHERCHE DIVISE EN 4 ETUDES .....	88
TABLEAU 3. VARIABLES PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES UTILISEES DANS L'ETUDE 1 .....	93
TABLEAU 4. CARACTERISTIQUES DES DIRIGEANTS ET DES SALARIES DE L'ECHANTILLON, AU NIVEAU DE L'AGE, DU SEXE, DE LA PRISE DE POSTE, DE LA FONCTION EN PRODUCTION ET DE LA QUALIFICATION PROFESSIONNELLE.....	100
TABLEAU 5. LES DIFFERENTES METHODES DE RECUEIL DE DONNEES POUR L'ANNEE 2018 EN PHASE PRELIMINAIRE .....	102
TABLEAU 6. LA STRUCTURE ET LE CONTENU DES MONOGRAPHIES REALISEES POUR CHAQUE RESTAURANT SUITE AUX INVESTIGATIONS PRELIMINAIRES .....	105
TABLEAU 7. METHODES DE RECUEIL, SOURCES, TYPES, TRAITEMENT DES DONNEES EN VUE DE LA MONOGRAPHIE EN PHASE PRELIMINAIRE .....	106
TABLEAU 8. LA PROVENANCE ET LES INTITULES DES FICHES METIERS UTILISEES POUR L'ANALYSE DESCRIPTIVE .....	107
TABLEAU 9. CARACTERISTIQUES DES RESTAURANTS SELECTIONNES POUR LES INVESTIGATIONS APPROFONDIES EN 2019 .....	108
TABLEAU 10. APERÇU DU RECUEIL DE DONNEES POUR L'ANNEE 2019 .....	109
TABLEAU 11. METHODES DE RECUEIL, SOURCES, TYPES, MISE EN FORME ET TRAITEMENT DES DONNEES SUITE AUX INVESTIGATIONS APPROFONDIES.....	112
TABLEAU 12. METHODES DE RECUEIL DES DONNEES ET DONNEES UTILISEES POUR L'ANALYSE COMPARATIVE.....	114
TABLEAU 13. CATEGORIES D'ANALYSE UTILISEES DANS LES ENTRETIENS DES DIRIGEANTS ET LES MONOGRAPHIES.....	115
TABLEAU 14. LES CATEGORIES DES PERSONNES RESSOURCES ET LEUR CONTENU .....	117
TABLEAU 15. LES CATEGORIES D'ANALYSE DES CRITERES ET LEUR CONTENU.....	121
TABLEAU 16. CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION POUR LES GROUPES DE LA COMPARAISON 1 .....	130
TABLEAU 17. CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION DES GROUPES DE LA COMPARAISON 2.....	132
TABLEAU 18. CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION DES GROUPES DE LA COMPARAISON 3.....	133
TABLEAU 19. APERÇU DES HORAIRES DE TRAVAIL QUOTIDIENS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIES PAR RESTAURANT, AVEC LE NOMBRE D'HEURES ESTIMEES PAR JOUR (HORS PAUSE) ET L'ECART ENTRE DIRIGEANTS ET SALARIES .....	159
TABLEAU 20. HEURES DE TRAVAIL EFFECTUEES LORS DE LA DERNIERE SEMAINE TRAVAILLEE (EN NOMBRE) PAR RESTAURANT, POUR LES DIRIGEANTS ET LES ASSOCIES (EN GRAS).....	163
TABLEAU 21. CARACTERISTIQUES DES DIRIGEANTS DE L'ECHANTILLON, EN TERMES D'EXPERIENCE PREALABLE EN RESTAURATION AVANT LA REPRISE/CREATION DE L'ETABLISSEMENT, DE METIERS PRECEDEMMENT EXERCES ET DE FORMATIONS .....	190
TABLEAU 22. VUE D'ENSEMBLE DES STRATEGIES OPERATOIRES ANALYSEES DANS LES RESTAURANTS 5 ET 9.....	244



## INTRODUCTION

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont actuellement une préoccupation centrale en santé publique et en santé au travail dans l'Union européenne (UE) et en France. Malgré des mesures de prévention mises en place depuis les années 1990, leur prévalence reste élevée en France, en Europe, aux États-Unis et au Canada (Hatzfeld, 2006 ; USBJI, 2018 ; Jan de Kok, Vroonhof, Snijders, Roullis, Clarke, Peereboom, Van Dorst & Isusi, 2019 ; Lamarche & Aubin, 2019). En 2019, les données nationales de la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS, 2021) montrent que les TMS sont au premier rang des maladies professionnelles (MP) en France : avec 44 492 cas de TMS en 1<sup>er</sup> règlement<sup>1</sup>, ils représentent 88,3% des maladies d'origine professionnelle. Ils sont la première cause de maladies professionnelles indemnisées en France (tableaux 57, 69, 79, 97 et 98) avec un coût direct d'environ 1 milliard d'euros et la première cause de journées de travail perdues avec près de 12 millions de journées perdues, du fait des arrêts de travail (Revel & Thiebeauld, 2019). D'après différents rapports officiels<sup>2</sup>, ces données constituent cependant un reflet encore incomplet de la réalité des troubles musculo-squelettiques, du fait d'un phénomène de sous-déclaration et de sous-reconnaissance des maladies professionnelles. D'après une estimation sur plusieurs régions françaises, environ deux tiers des TMS n'ont pas été déclarés pour l'année 2011, notamment en raison d'un refus de déclarer chez les salariés en contrat précaire, de l'insuffisance d'éléments au moment du bilan diagnostique ou de la méconnaissance de la procédure par les salariés (Riviere, Martinaud, Roquelaure & Chatelot, 2018). L'origine de ces troubles est professionnelle. En 1985, un rapport de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) mentionne déjà un lien entre la survenue de troubles de l'appareil musculo-squelettique dans la population active et le milieu de travail sur la base de recherches épidémiologiques (OMS, 1985). D'autres études ont encore récemment confirmé ce lien de causalité entre l'exposition à des contraintes professionnelles et la genèse des TMS (Kuorinka, Forcier, Hagberg, Silverstein, Wells, Smith, Hendrick & Carayon, 1995 ; Buckle & Devereux, 2002 ; Punnett & Wegman, 2004 ; Da Costa & Vieira, 2010).

La prévention des TMS est un objet de recherche en épidémiologie et en ergonomie de l'activité (Vézina, 2001 ; Lasfargues, Roquelaure, Fouquet & Leclerc, 2003 ; Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg, & Kerguelen, 2006 ; St-Vincent, Vézina, Bellemare, Denis, Ledoux & Imbeau, 2011 ; Roquelaure, 2015 ; Coutarel, Caroly, Vézina, & Daniellou, 2015). La production de connaissances scientifiques sur les TMS a permis de faire évoluer les pratiques de prévention, passant d'une approche centrée sur le risque et considérant l'exposition de travailleurs à des risques en termes de

---

<sup>1</sup> Pour la CNAMTS, un sinistre « avec 1<sup>er</sup> règlement » relève de l'imputation au compte employeur de différentes indemnités selon les jours d'arrêt de travail, la réparation d'une incapacité permanente ou un capital décès.

<sup>2</sup> Voir notamment les rapports de la commission instituée par l'article L. 176-2 du code de la sécurité sociale en 2008 et 2011 sous la direction de Noël Diricq et en 2014 sous la direction de Jean-Pierre Bonin

« dose/effet », vers une approche développementale visant à transformer les contextes de travail pour prévenir durablement l'apparition de ces troubles (Caroly, Simonet & Vézina, 2015). Ce travail de recherche se situe dans ce champ de l'ergonomie, visant à améliorer la prévention des pathologies liées au travail. **Il aborde la problématique des TMS dans les très petites entreprises (TPE) du secteur de la restauration traditionnelle, en se centrant sur le rôle du dirigeant dans la démarche de prévention.**

Plusieurs recherches font ressortir une sinistralité plus élevée dans les petites entreprises par rapport aux entreprises de plus grande taille (Nichols, 1989 ; Fabiano, Currò & Pastorino, 2004 ; Sørensen, Hasle & Bach, 2007 ; Walters & Wadsworth, 2016). En France, les chiffres publiés en 2014 par l'Institut national pour la statistique et les études économiques (INSEE) montrent une plus forte proportion d'accidents graves et mortels dans les entreprises de moins de 50 salariés (Caroly, Gaudin, Lainé & Malenfer, 2017a). En outre, les pratiques concrètes de prévention des petites entreprises restent relativement méconnues aujourd'hui (Amossé & Célérier, 2013), dans un contexte où les politiques de prévention peuvent s'avérer insuffisamment adaptées aux entreprises de petite taille, ne prenant pas en compte la spécificité de leurs modes de management (Champoux & Brun, 2003 ; 2010). Il ressort également que les mesures préventives mises en œuvre dans les TPE sont fortement liées aux profils de leurs dirigeants (Olsen, Legg, Harris, Laird, Perry & Hasle, 2010) et que ces derniers tendent à intégrer les questions de santé à la survie économique de leur entreprise (Gaillard, 2016). Étant donné que l'organisation du travail et les pratiques managériales sont des éléments clés pour comprendre et prévenir les TMS (Roquelaure, Bodin, Descatha & Petit 2018), notre étude s'intéresse au travail du dirigeant au sein de sa petite entreprise. Elle cible son travail d'organisation (De Terssac, 2011), ses régulations au niveau de l'organisation et au niveau de l'activité (Petit, 2020). **Nous supposons que le travail d'organisation du dirigeant pourrait être une pratique de prévention informelle intégrée à l'organisation quotidienne de la TPE.**

La question centrale de ce travail porte sur les leviers d'une prévention efficace et durable dans les très petites entreprises, en particulier dans les TPE de la restauration traditionnelle. Trois dimensions de l'activité du dirigeant ont été étudiées : comment il organise le temps de travail, quelles ressources il mobilise et de quelle manière il régule à son poste et dans le collectif en situation de travail. Les résultats de cette étude visent à mieux comprendre le fonctionnement des TPE, leurs modes d'organisation du travail et l'activité de leurs dirigeants. Après avoir identifié les facteurs physiques et psychosociaux auxquels les salariés de la restauration sont exposés, en distinguant le type de restauration (traditionnelle, rapide, collective) et la taille d'entreprise (TPE et l'ensemble des entreprises avec plus de 10 salariés), nous avons focalisé notre analyse sur les facteurs organisationnels et les pratiques managériales en étudiant le travail d'organisation du dirigeant dans les petits restaurants traditionnels. Nous avons questionné en quoi les tâches effectives du dirigeant

participent à tenir la rentabilité du restaurant, la satisfaction du client, sa propre santé et celle de ses salariés.

Financée par l'École des hautes études en santé publique (EHESP) dans le cadre du Parcours doctoral national en santé travail (PDNST), cette thèse s'inscrit dans le dispositif du Plan santé travail 2016-2020 (PST3) soutenu par la Direction générale du travail (DGT) et la Direction générale de la Santé (DGS), l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation de l'environnement et du travail (ANSES), Santé publique France et le Conseil d'orientations des conditions de travail (COCT). Ce financement a permis de mener une étude dans les entreprises de moins de 10 salariés, dans des structures peu investiguées par la recherche en ergonomie jusqu'à maintenant. Pourtant, les TPE sont un « formidable laboratoire » pour avancer sur la question de la production de la santé au travail (Gaillard, 2015) : elles permettent notamment d'appréhender l'activité du chef d'entreprise et des salariés dans leur ensemble. Les raisons de ce manque d'intérêt pour les petites entreprises pourraient être d'ordre financier : les recherches en ergonomie prennent place plutôt dans de grandes entreprises, capables de financer des projets de recherche (bourse CIFRE, projets de recherche financés par des partenariats avec l'État, etc.). De plus, les TPE correspondent à une multitude de réalités professionnelles et elles n'apparaissent pas structurées entre elles pour faire des demandes en ergonomie. Le dispositif français de prévention s'est par ailleurs bâti sur des procédures formelles, plus adaptées aux grandes entreprises qu'aux très petites. Le fait que la recherche en ergonomie se soit peu préoccupée des TPE, mais aussi des petites entreprises (moins de 50 salariés) est paradoxal, car elles sont nombreuses. En consultant l'analyse de l'Insee sur les catégories d'entreprises du système productif français en 2017 (Demaison, Grivet, Lesdos, Maury-Duprey & Mayo-Simbsler, 2019), on relève que 95% des entreprises françaises sont des TPE<sup>3</sup>. Elles emploient 20% de la main d'œuvre des salariés en équivalent temps plein (ETP), alors que les grandes entreprises chiffrent 26% d'effectif salarié (en ETP). On peut également supposer que les TPE ne sont pas attractives en raison des secteurs d'activité qu'elles recouvrent. La main-d'œuvre des TPE se trouve majoritairement dans les activités de service et dans le secteur du BTP, alors que les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire emploient les salariés de l'industrie et du transport (*Ibid.*) L'ergonomie s'est toutefois intéressée au secteur du BTP depuis plusieurs années, certainement en raison du nombre élevé d'accidents du travail (AT) (Marcelin & Millanvoye, 1983 ; Six, 1999 ; Six & Forrierre, 2011) et s'est plus récemment préoccupées des travailleurs dans les situations de service (Hubault & Bourgeois, 2001 ; Cerf & Falzon, 2005 ; Bobillier-Chaumon, Dubois & Retour, 2010). Les TPE ne mériteraient-elles pas simplement plus l'attention des chercheurs en ergonomie parce qu'elles

---

<sup>3</sup> ici au sens de microentreprises, c'est-à-dire avec moins de 10 salariés et un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros d'après la définition économique de l'Insee. En France, en 2017, il y a 3,7 millions de microentreprises sur un total de 3,9 millions d'entreprises composant les secteurs marchands non agricoles et non financiers (incluant toutefois les auxiliaires de services financier et d'assurance et les holdings).



sont la réalité professionnelle d'ergonomes consultants (Négroni & Effantin, 2016) qui y travaillent quotidiennement ? En ce sens, notre travail a une visée exploratoire. Il s'inscrit dans le prolongement de l'étude européenne *Safe Small and Micro Enterprises (SESAME)* qui a révélé une très faible formalisation des démarches préventives dans les établissements de moins de 50 salariés de la restauration par rapport aux secteurs de l'industrie, des soins, de l'agriculture et de la construction (Caroly et al., 2017a). Les résultats de l'enquête ont aussi montré que le manque de connaissances sur la prévention et la réglementation en sécurité et santé au travail (SST) conduit les TPE à adopter une approche réactive par rapport aux risques professionnels : des actions préventives sont mises en place seulement à la suite d'un grave accident (Walters, Wadsworth, Hasle, Refslund, Ramioul & Antonsson, 2017). Or, un accident survient en moyenne tous les 12 ans dans une entreprise française de trois salariés, ce qui ne favorise pas la construction d'une démarche structurée de la prévention dès la création de la petite entreprise (Lainé, 2014).

Cette thèse porte sur les TPE de la restauration traditionnelle, dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. La restauration traditionnelle est le sous-secteur qui emploie le plus grand nombre de salariés dans la restauration (Lainé, Rodriguez & Wardé, 2017). Même si les restaurants traditionnels sont encore nombreux aujourd'hui, ils apparaissent plus fragiles que les autres types de restaurants sur le plan économique. Leur disparition reste peu visible en raison de l'augmentation régulière du nombre de restaurants dans le secteur, portée par l'essor de la restauration rapide (Mordier, 2010). En outre, la restauration traditionnelle est caractérisée par un important effectif salarié dans des petites entreprises employant moins de 20 salariés et par une forte sinistralité (Malenfer, Lainé & Balanec, 2016). Les données de la CNAMTS en 2019 mettent en évidence un nombre élevé d'accidents du travail et de cas déclarés de TMS dans ce sous-secteur. Même si le nombre de jours de travail perdus liés aux AT et la hausse des maladies professionnelles s'avèrent plus importants en restauration rapide et collective (CNAMTS, 2021). Soulignons également que les professions de cuisiniers et d'employés de l'hôtellerie-restauration sont en tête des métiers les moins favorables au bien-être psychologique (Coutrot, 2018). Bien que les possibilités de coopérer puissent diminuer la survenue de TMS en restauration (Mardon & Volkoff, 2017), ce secteur reste fortement concerné par ces troubles en 2018 (CNAMTS, 2020). Par ailleurs, l'absence d'une véritable corporation dans le milieu de la restauration amène des difficultés à réunir les acteurs au sein même de ce secteur (Mériot, 2002). Il est le plus faiblement syndiqué en France (Pignoni, 2016). Des efforts ont toutefois pu être faits grâce aux échanges menés autour de questions économiques communes aux sous-secteurs (la baisse de la TVA en 2009 par exemple), avec notamment une revalorisation des salaires (Quantin, Robin & Accardo, 2009) et l'instauration d'une mutuelle obligatoire pour l'ensemble des salariés de la branche des hôtels, cafés et restaurants (Thévenoud, 2012). Nous avons choisi un terrain d'étude en restauration dans le but d'avancer sur les questions de santé au travail au sein de ce secteur d'activité. Du fait de sa

forte hétérogénéité, nous avons restreint notre travail de recherche au sous-secteur dominant, celui de la restauration traditionnelle.

L'enjeu est de mieux comprendre le fonctionnement des TPE de la restauration traditionnelle et de produire de nouvelles connaissances sur ce secteur. Du point de vue du *secteur d'activité*, le sous-secteur de la restauration collective a déjà été investigué en ergonomie (Avila-Assunção, 1998 ; Lipovaya, Duarte & Béguin, 2018) et certains métiers ont été étudiés de manière approfondie, notamment le travail des serveuses (Laperrière, 2014 ; Laperrière, Messing & Bourbonnais, 2017) et des chefs cuisiniers (Laneyrie, Landry & Rouat, 2019). Cloutier, Lefebvre, Ledoux, Chatigny et St-Jacques (2002) ont quant à eux approfondi le thème de la transmission des savoirs professionnels entre cuisiniers en formation. Du point de vue de la *taille d'entreprise*, seule l'étude Santé, Travail, Organisation dans les très Petites entreprises (STOP) concernait spécifiquement les entreprises de petite taille et a été menée par une ergonome-chercheuse. Elle a porté sur le bien-être au travail dans les TPE (Gaillard, 2015 ; 2016). Ainsi, la restauration traditionnelle et le travail des dirigeants dans les petits restaurants n'ont, à notre connaissance, pas encore été l'objet de recherches plus poussées en ergonomie.

Le chef d'entreprise a une place importante dans le déploiement de la prévention au sein de son entreprise (Olsen et al., 2010 ; Malenfer & al., 2016). Face aux aléas et à la variabilité des situations de travail, la possibilité du dirigeant de mettre en œuvre des régulations et de soutenir celles de ses salariés est actuellement mal connue, car peu d'études en ergonomie se sont intéressées à ce travailleur, généralement non-salarié, qui gouverne la plupart des entreprises en France et en Europe. La marge de manœuvre du dirigeant apparaît pourtant centrale pour la prévention des TMS auprès des salariés, afin de garantir la régulation de leur activité, selon les contraintes rencontrées et les ressources disponibles en situation de travail (Coutarel, 2004 ; Coutarel & Petit, 2013 ; Caroly & al., 2015 ; Cuny-Guerrier, 2016). L'amélioration des démarches de prévention des TMS dans les TPE de la restauration traditionnelle passe par un approfondissement des connaissances à propos de l'activité des dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle, de leur capacité à tenir ensemble des enjeux de santé et de performance, de leurs possibilités de réguler et de soutenir les stratégies opératoires de leurs salariés. **Nous présumons que les conditions de réalisation de l'activité des salariés dans les TPE de la restauration traditionnelle sont en partie constituées par l'activité de leurs dirigeants.**

L'objectif de ce travail est d'aborder les questions de santé et d'organisation du travail dans le contexte des TPE, en associant les réalités construites par la vision des épidémiologistes et celle des ergonomes. L'épidémiologie étudie l'exposition à des facteurs de risque et leurs conséquences sur la santé, dans une approche quantitative et à l'aide de grandes enquêtes statistiques. L'ergonomie explore les possibilités d'ajustement ou de régulation des travailleurs à un ensemble de facteurs rencontrés dans la situation de travail, dans une approche qualitative et à l'aide d'observations et d'entretiens. Ces

deux disciplines scientifiques peuvent s'avérer complémentaires pour traiter des liens entre santé et travail. Elles se sont mutuellement enrichies en dialoguant ensemble, depuis plusieurs années, sur les thématiques des troubles musculo-squelettiques (TMS) et des risques psychosociaux (RPS). En ce sens, la combinaison d'une approche statistique et d'une approche ergonomique peut éclairer la compréhension des liens entre santé, travail et prévention (Volkoff, 2010).

Le rapport est organisé en trois parties. La première partie sert à situer l'enjeu de cette recherche et à présenter le terrain de notre enquête (chapitres 1, 2 et 3). La deuxième partie présente les principaux concepts mobilisés en épidémiologie et en ergonomie, les éléments théoriques centraux sur les liens entre la survenue des TMS, l'échec des régulations dans l'activité et au niveau de l'organisation, ainsi que la place du dirigeant comme acteur du travail d'organisation au sein de son entreprise (chapitres 4, 5, 6 et 7). Elle aboutit à notre problématique de recherche et à notre cadre méthodologique (chapitres 8 et 9). La quatrième partie présente les résultats de l'étude épidémiologique (chapitre 10), puis les résultats des trois études ergonomiques (chapitres 11, 12 et 13). Enfin, la sixième partie est consacrée à la discussion générale. Une synthèse des résultats de recherche est effectuée, avant de discuter des apports, des limites et des perspectives ouvertes par ce travail.

Le contexte actuel de la prévention des risques professionnels dans les très petites entreprises révèle qu'il est nécessaire d'améliorer la démarche de prévention dans les entreprises de cette taille (chapitre 1). Les problèmes de santé au travail et les contraintes professionnelles spécifiques au milieu de la restauration montrent une forte sinistralité dans ce secteur et une fragilisation économique des petits restaurants traditionnels en France (chapitre 2). Nous présentons quelques caractéristiques de la restauration traditionnelle, traçant le cadre général de l'activité dans les TPE de ce sous-secteur (chapitre 3). Nous voyons un intérêt à enrichir le regard sur les liens entre travail, santé et organisation en combinant l'approche de l'épidémiologie et celle de l'ergonomie, en tirant parti des méthodes propres à ces deux disciplines (chapitre 4). En ergonomie, la survenue des TMS peut être expliquée par un échec de la régulation dans l'activité et par un manque de ressources des travailleurs pour mener à bien leurs tâches, en tenant la performance et la santé (chapitre 5). Les différents modèles étiologiques des TMS montrent l'influence des conditions de réalisation du travail sur la survenue de ces pathologies professionnelles. Il apparaît donc important de considérer les déterminants du travail, dont font partie les facteurs organisationnels, dans la problématique des TMS (chapitre 6). Le dirigeant est au centre de l'organisation de sa TPE. Par conséquent, il est essentiel de s'intéresser à son activité pour mieux comprendre son travail d'organisation et sa régulation de l'activité au sein de son établissement (chapitre 7). Nous exposons deux hypothèses centrales dans ce travail, avec les questions de recherche qui s'y rapportent et un programme de recherche présentant une vue d'ensemble des différentes études menées au cours de cette thèse. Notre première hypothèse est qu'une meilleure caractérisation des contraintes rencontrées par les travailleurs, en fonction du type de restauration et de la taille d'établissement, pourrait améliorer le soutien apporté en prévention. Notre

seconde hypothèse est que le dirigeant peut faire de la prévention en régulant à la fois les situations de travail et l'organisation du travail (chapitre 8). Notre méthodologie de recherche est statistique pour analyser les données quantitatives recueillies auprès des salariés de la restauration lors de l'enquête épidémiologique sur la surveillance médicale des risques professionnels (SUMER, 2016-2017). Plusieurs analyses descriptives et comparatives sont ensuite effectuées sur des données qualitatives récoltées durant une phase d'investigation découpée en deux temps. La méthodologie est l'étude de cas multiples, avec neuf cas étudiés lors des investigations préliminaires et deux cas étudiés lors des investigations approfondies (chapitre 9). Les résultats de notre étude épidémiologique attestent que l'exposition des salariés de la restauration à des facteurs de risque professionnels varie grandement en fonction du type de restauration. Dans les restaurants traditionnels, les salariés travaillent plus souvent en coupure et bénéficient moins que les salariés des autres types de restauration d'un temps consécutif de repos. Leur rythme de travail est fortement lié au travail de leurs collègues, influencé par de fréquentes interruptions, un contact direct avec du public et l'obligation de se dépêcher. Les contraintes physiques et les exigences émotionnelles sont élevées. Ils ont cependant plus d'autonomie et de moyens disponibles pour effectuer correctement leur travail (chapitre 10). Les résultats de notre étude ergonomique montrent que les dirigeants ont un temps de travail quotidien et hebdomadaire nettement plus important que celui effectué par leurs salariés. Ce plus long temps de travail s'explique par certains choix au niveau de l'organisation de l'établissement. Par ailleurs, le dirigeant fait un travail d'organisation sur les horaires de travail, permettant de préserver la santé des salariés et/ou sa propre santé (chapitre 11). Notre analyse sur les personnes ressources mobilisées dans les TPE de la restauration traditionnelle révèle un travail d'organisation du dirigeant, qui consiste à renforcer l'effectif en production et à redistribuer les tâches selon la variabilité interindividuelle, en s'adaptant aux savoirs et aux compétences des personnes présentes (chapitre 12). Notre étude sur l'activité des dirigeants est centrée sur la situation de travail du service de midi. Travaillant dans le collectif, le dirigeant déploie des stratégies opératoires qui permettent de réguler principalement la variabilité liée aux clients et à la charge de travail, soutenant les enjeux de performance, de rentabilité, de sa propre santé et de celle des salariés dans son établissement (chapitre 13). Enfin, des liens entre les résultats de l'approche épidémiologique et l'approche ergonomique sont discutés à propos des contraintes horaires en restauration, des exigences émotionnelles et des possibilités de coopérer. Le travail d'organisation du dirigeant et son activité dans la TPE de la restauration traditionnelle sont discutés en les confrontant à la littérature. Pour finir, les limites de ce travail de recherche sont exposées, avant que les apports en matière d'intervention et de recherche soient abordés (chapitre 14).

## **PARTIE I. Améliorer la prévention dans les TPE de la restauration traditionnelle.**

Cette partie vise à situer l'enjeu de notre recherche dans le contexte des TPE. Il apparaît nécessaire d'améliorer la prévention des risques dans les entreprises de petite taille, notamment dans le secteur des petits restaurants traditionnels où la sinistralité est importante. Cette première partie est composée de trois chapitres.

Le chapitre 1 situe le contexte de cette étude sur la prévention des risques professionnels dans les très petites entreprises (TPE). Il aborde la volonté politique d'améliorer la prévention dans les TPE, les différences de pratiques et de résultats en matière de prévention entre petites et grandes entreprises, ainsi que les obstacles à la prévention et les pistes d'amélioration pour ces entreprises de petite taille.

Le chapitre 2 précise le contexte de cette étude dans la restauration, présentant divers problèmes de santé au travail rencontrés dans ce secteur. Il aborde ensuite l'évolution du secteur de la restauration au cours des dernières années et explique notre intérêt pour la restauration traditionnelle, un sous-secteur fragilisé par le contexte économique et comprenant la plus grande proportion de salariés en restauration.

Le chapitre 3 présente quelques caractéristiques de la restauration traditionnelle et décrit les principales phases d'activité dans un restaurant au cours d'une journée. Un modèle présentant les interactions entre le client, les serveurs et les cuisiniers est proposé afin d'en illustrer la dynamique lors d'un service de midi. Enfin, les principales contraintes rencontrées dans l'activité sont abordées, montrant qu'il existe une forte incertitude dans les situations de travail des petits restaurants traditionnels.

## CHAPITRE 1. LA PRÉVENTION DANS LES TPE, UNE THÉMATIQUE AU CENTRE DES POLITIQUES DE SANTÉ AU TRAVAIL

L'objectif de ce premier chapitre est de fournir des éléments contextuels concernant les préoccupations politiques actuelles à propos des pratiques de prévention dans les entreprises de petite taille. Il présente les résultats d'études menées en France, dans l'Union européenne et à l'international.

Dans cette recherche, nous utilisons le terme **TPE**, par souci de simplifier la lecture de ce travail : ce terme est encore fréquemment utilisé dans le langage courant en France et notre analyse s'inscrit dans une approche générale de la TPE, plus large que la seule analyse statistique. En effet, le terme *microentreprise* a remplacé celui de TPE en 2008 dans les publications de l'Insee et d'Eurostat, deux institutions produisant des données statistiques pour la France et l'Europe, dans le but d'uniformiser les critères d'analyse statistique et économique. La microentreprise est définie par un effectif inférieur à dix salariés et un chiffre d'affaires annuel ou un bilan annuel n'excédant pas deux millions d'euros. Il s'agit d'une définition recommandée par la Commission européenne en 2003<sup>4</sup>.

### 1.1 Le Document Unique, un outil peu utilisé par les TPE

Dans le droit du travail français, les employeurs ont l'obligation de prendre « *les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.* »<sup>5</sup>. En pratique, dans chaque entreprise française les dangers liés au travail doivent être identifiés et évalués dans un Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER), puis des mesures de prévention sont prises afin de protéger les employés. Le non-respect de cette obligation peut être sanctionné par des amendes, voire des sanctions pénales. D'après l'enquête ESENER (Stavroula, Aditya, Houtman, Roozeboom, Ertel, Pech & Riedmann, 2010), les obligations légales favorisent la prise en considération de la sécurité et de la santé au travail dans les entreprises. Or, en France, en 2014, l'enquête ViaVoice faite par l'INRS indique que 53% des très petites entreprises (TPE) n'ont pas établi de DUER (INRS, 2015). L'analyse de l'enquête Conditions de travail de 2013 par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) montre également que les employeurs n'ayant entrepris aucune action de prévention (43%) sont plus fréquemment dans des TPE, ainsi que dans les secteurs du commerce et de l'hébergement-restauration. Ces résultats suscitent des préoccupations sur les pratiques de prévention dans les entreprises avec moins de 10 salariés. D'autant plus que les

---

<sup>4</sup> Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [notifiée sous le numéro C(2003) 1422] disponible sur le site Eur-lex.europa.eu, page web consultée le 12 juillet 2021 : <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>

<sup>5</sup> D'après l'article 4121-1 du Code du travail, disponible sur le site Légifrance.gouv.fr, page web consultée le 21 juillet 2021 : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000035640828](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828)

entreprises de petite taille sont devenues des cibles prioritaires de la prévention en France depuis 2010 avec le second Plan Santé Travail (PST2, 2010-2014).

### *1.2 Une volonté politique d'améliorer la prévention dans les TPE en France et en Europe*

En France, le PST2 marque le début d'une préoccupation politique visant à améliorer les démarches de prévention dans les TPE, qui se poursuit dans le troisième Plan Santé Travail (PST3, 2016-2020) adopté en 2015<sup>6</sup> avec deux objectifs centraux : le développement d'une culture de prévention et l'élaboration d'un réseau coordonné d'acteurs de la prévention auprès de ces entreprises. Différents leviers d'action sont proposés, visant à :

- renforcer l'accompagnement des TPE dans la réalisation du DUER, afin de proposer des actions raisonnées et opérationnelles en matière de prévention (action 1.1),
- impulser une offre régionale de services soutenant la santé et la sécurité au travail (SST), qui soit notamment adaptée aux TPE (action 2.4),
- simplifier la législation couvrant le champ de la santé au travail pour adapter certaines règles à la réalité du fonctionnement de ces entreprises (action 3.9),
- fournir un effort de coordination des nombreux acteurs intervenant auprès des TPE, afin de porter un accompagnement et des messages cohérents autour de la prévention des risques, avec une plus forte mobilisation des branches professionnelles (actions 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8).

Cette volonté politique d'assurer une meilleure préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs en France est fortement influencée par le cadre stratégique européen en prévention adopté en 2014 par la Commission européenne<sup>7</sup>, où l'amélioration des mesures de prévention des risques dans les TPE fait partie des principaux challenges identifiés. D'après la deuxième Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER-2) réalisée en 2014, les TPE ont plus de difficultés que les autres à se conformer aux exigences réglementaires de sécurité et santé au travail (SST). Seules 69 % d'entre elles déclarent procéder à des évaluations régulières des risques en matière de SST, contre 96 % pour les grandes entreprises (Irastorza, Milczarek & Cockburn, 2016).

Les actions envisagées dans ce cadre stratégique européen sont un soutien technique et financier pour la mise en œuvre d'outils de prévention en ligne (notamment l'outil OiRA, pour Online interactive Risk Assessment), un recensement d'exemples de bonnes pratiques et la poursuite de campagnes de

---

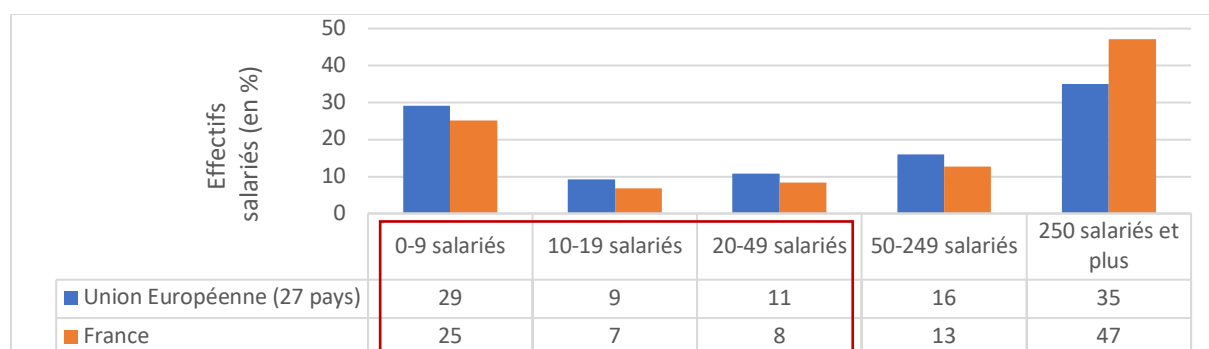
<sup>6</sup> Plan de santé au travail 2016-2020 (PST 3, 2015), disponible en ligne sur le site web du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, page consultée le 8 juillet 2021 : <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/plans-gouvernementaux-sante-au-travail/article/plans-de-sante-au-travail-pst>

<sup>7</sup> Communication from the Commission on an EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2014-2020 (2014), disponible en ligne sur le site web de la Commission Européenne, page consultée le 8 juillet 2021 : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=151&langId=en>

sensibilisation. Afin de répondre aux objectifs de ce cadre en matière de SST, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) a financé l'étude Safe Small and Micro Enterprises (SESAME) sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les TPE et dans les petites entreprises (PE) de moins de 50 salariés. La revue de littérature internationale produite dans le cadre de cette enquête amène un premier constat : il existe un ensemble de facteurs socio-économiques et réglementaires qui augmentent l'exposition des travailleurs des petites entreprises à des facteurs de risques professionnels, par rapport aux grandes entreprises, notamment (Walters & Wadsworth, 2016, p.10, librement traduit par l'auteure) :

- une plus faible position économique, à l'extrémité inférieure des chaînes de valeur de l'économie mondiale, et une plus grande dépendance aux autres que les grandes entreprises ;
- un faible investissement dans des dispositifs de SST ;
- des connaissances et des compétences limitées à propos de la SST et des exigences réglementaires ;
- une moindre capacité à gérer les affaires de manière systématique, notamment en SST ;
- un manque d'intérêt pour la SST, dans un contexte où les ressources sont limitées et où les préoccupations sont axées sur la survie économique de l'entreprise.

Or, les individus travaillant dans les entreprises de moins de 50 salariés et plus fortement exposés aux facteurs de risque professionnels sont nombreux. En 2018, près de la moitié de la population active est employée par une entreprise de petite taille (moins de 50 salariés) en France (40%) comme dans l'UE (49%), d'après les chiffres publiés par Eurostat<sup>8</sup> et illustrés dans la figure 1.



Lecture : en 2018, dans l'Union européenne, 29% des salariés travaillent dans les entreprises de 0 à 9 salariés

Champ : pour l'ensemble de l'économie des entreprises ; réparation d'ordinateurs, de biens personnels et domestiques ; sauf activités financières et d'assurance

**Figure 1. Répartition des effectifs salariés (en %) selon la taille d'entreprise, dans l'UE et la France en 2018**

<sup>8</sup> Eurostat, SBS, online data code sbs\_sc\_sca\_r2, référence pour l'année 2018, disponible sur le site d'Eurostat, page web consultée le 21 juillet 2021 : [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural\\_business\\_statistics\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview)



Plusieurs explications sont avancées dans la littérature à propos de la disparité des pratiques de prévention selon la taille d'entreprise. Nous les présentons dans la suite de ce chapitre.

### *1.3 Influence de la taille d'entreprise dans la prévention*

Une grande partie des TPE sont des entreprises avec une courte durée d'existence et des ressources limitées, ce qui explique qu'elles investissent peu dans des solutions techniques ou organisationnelles face à des problèmes de santé et sécurité au travail (Nichols, 1997 ; MacEachen, Kosny, Ståhl, O'Hagan, Redgrift, Sanford, Carrasco, Tompa, & Mahood, 2016). D'après Morénillas et Sklénard (2020) la faiblesse des fonds propres des TPE françaises augmente leur fragilité, en limitant les possibilités de faire face aux aléas conjoncturels et de se développer, alors que l'accès au crédit bancaire s'avère plus onéreux et difficile en raison de leur petite taille.

La plupart des dispositifs de prévention mis en place dans les TPE s'avèrent également moins bien développés que dans les grandes entreprises (Hasle & Limborg, 2006 ; Sørensen et al., 2007 ; Micheli & Cagno, 2010 ; Hasle, Kvorning, Rasmussen, Smith & Flyvholm, 2012 ; Legg, Olsen, Laird & Hasle, 2015). D'autres facteurs sont encore évoqués dans la littérature pour expliquer l'incidence de la taille des entreprises sur les mesures préventives mises en œuvre, tels que des facteurs de risque considérés comme faisant partie du métier, une responsabilité individuelle plus souvent identifiée comme une cause d'accident, un coût des accidents et des arrêts de travail sous-estimé, ou encore une pression temporelle forte en sous-traitance (Amossé & Célérier, 2013).

Olsen et al. (2010) soulignent que la mise en place des mesures préventives dans la petite entreprise est étroitement liée aux profils des dirigeants, notamment à leurs connaissances en matière d'exigences en SST, ainsi qu'à leurs ressources et à leurs compétences pour les mettre en œuvre. Malenfer et al. (2016) insistent sur le rôle central du chef d'entreprise pour l'instauration d'une démarche de prévention dans ces entreprises de petite taille. D'après eux, les obligations en matière de SST sont perçues par le dirigeant comme des contraintes administratives, qui se résument à l'obligation de réaliser le DUER et de s'affilier à un service de santé au travail. Ces obligations passent après les aspects commerciaux et financiers nécessaires à la survie de son entreprise, le chef d'entreprise étant obligé d'établir des priorités au vu de sa forte implication dans l'activité de l'entreprise et de son cumul de responsabilités. Ainsi, la prévention des risques professionnels dans les TPE relève « *d'une équation complexe, liant l'identité du dirigeant, l'activité et le modèle de développement de l'entreprise ainsi que la relation avec les parties prenantes de la santé au travail* » (Malenfer et al., 2016, p.66). Dans la petite entreprise, il semble que le parcours du dirigeant et les questions de rentabilité de l'entreprise sont à prendre en compte au moment d'aborder les questions de SST. Amossé et Célérier (2013) rappellent toutefois que les pratiques préventives concrètes des petites entreprises restent relativement méconnues à l'heure actuelle.

#### *1.4 Des accidents plus graves dans les petites entreprises*

La gravité des accidents du travail apparaît plus alarmante du côté des petites entreprises et ce premier constat semble largement accepté dans la littérature (Walters & Wadsworth, 2016). Même s'il est difficile de faire une analyse séparant les effets de la taille, d'autres variables comme l'âge, le sexe, l'expérience, le secteur d'activité, etc. face à la grande hétérogénéité des TPE, plusieurs études à l'international ont mis en avant une plus forte incidence d'accidents mortels et de blessures graves dans les petites entreprises par rapport aux établissements de plus grande taille (Nichols, 1989 ; Fabiano et al., 2004 ; Sørensen et al., 2007). L'analyse des blessures avec des arrêts de travail donne des résultats plus contrastés, indiquant que la probabilité de se blesser serait plus élevée dans des entreprises de taille moyenne (Mendeloff & Kagey, 1990 ; Oleinick, Gluck & Guire, 1995), alors que d'autres montrent une tendance à avoir moins de blessures mineures dans les TPE, par rapport aux grandes entreprises, mais plus de blessures graves (Stevens, 1999 ; Kines & Mikkelsen, 2003). Il existe par ailleurs un phénomène de sous-déclaration des atteintes à la santé dans les TPE, la sous-déclaration étant plus fréquente dans les petites entreprises que dans les grandes (Sørensen et al., 2007 ; Dong et al., 2011).

Les résultats de l'enquête européenne SESAME montrent que le manque de connaissances sur la prévention et la réglementation en SST conduit les TPE à adopter une approche réactive par rapport aux risques professionnels : des actions préventives vont par exemple être mises en place seulement à la suite d'un grave accident (Walters et al., 2017). Mais, Lainé (2014) souligne qu'un accident survient en moyenne tous les 12 ans pour une entreprise française de trois salariés, ce qui ne favorise pas la construction d'une démarche structurée de la prévention dès la création de la petite entreprise.

En France, les résultats de l'enquête nationale SUMER 2010 révèlent cependant que les maladies professionnelles et les accidents du travail reconnus sont moins fréquents dans les très petits établissements, par rapport aux autres tailles d'établissement (Coutrot & Léonard, 2017). L'analyse réalisée par Coutrot et Léonard (2017) sur ces données indique que les salariés des TPE ne sont pas plus exposés aux contraintes physiques que les salariés des grandes entreprises et qu'ils s'avèrent surtout moins exposés à des facteurs de risques organisationnels et psychosociaux. D'après eux, les salariés des TPE bénéficient d'une meilleure reconnaissance sociale, de suffisamment de moyens et d'informations pour bien effectuer leur travail, ils se disent moins exposés à des comportements méprisants ou à vivre des tensions et des agressions avec du public.

Les TPE sont un objet d'étude difficile à appréhender du fait de leur hétérogénéité (Jaouen & Torrès, 2008 ; Walters & Wadsworth, 2016 ; Bentabet & Gadille, 2019). Ce qui explique que les visions sur les pratiques de prévention des TPE se révèlent contrastées. La littérature s'accorde également sur le manque d'intérêt de la recherche envers ces entreprises de très petite taille : le manque de données sur le fonctionnement singulier de ce type d'entreprise explique d'autre part cette appréciation contrastée.

### *1.5 Freins et pistes d'amélioration*

Plusieurs obstacles semblent freiner le déploiement des interventions en SST dans les TPE. Ces dernières sont réticentes à interagir avec les instances publiques de santé et sécurité au travail (SST) (Hasle et al., 2012 ; Olsen et al., 2010), elles ne sont ni actives dans la recherche et la mise en place de mesures préventives, ni autonomes pour pouvoir éventuellement les financer (Hasle & Limborg, 2006). Les acteurs de la prévention rencontrent des difficultés pour les atteindre, tous secteurs confondus : ils doivent adapter leur stratégie d'intervention parce que les entreprises de petite taille sont nombreuses, faiblement regroupées entre elles et peu intéressées par la prévention (Lainé & Malenfer, 2015 ; Malenfer et al., 2016). Certains chercheurs pointent également le fait que les politiques de prévention actuelles tendent à être une version réduite des méthodes conçues pour les grandes entreprises (Targoutzidis, Koukoulaki, Schmitz-Felten, Kuhl, Hengel, Rijken, Van den Broek & Klüser, 2014 ; Legg et al., 2015), ignorant les modes de management spécifiques aux TPE et ne prenant pas en compte leurs capacités réelles à appliquer des mesures de prévention (Champoux & Brun, 2010).

L'hétérogénéité des profils des TPE amène à mettre en œuvre des actions différentes en SST. Cette liste non exhaustive donne un aperçu des pistes d'amélioration ciblant les TPE et envisagées dans la littérature :

- favoriser une approche par le métier pour ce type d'entreprise et montrer les bénéfices de la prévention (qualité, réduction des coûts) (Favaro, 1999 ; Lainé, 2014) ;
- soutenir les échanges de bonnes pratiques et les groupes de discussion (focus group) à propos de la prévention ou de la résolution de problèmes. Ils permettent aux dirigeants d'échanger avec des pairs du secteur ou des employés, ce qui semble par la suite contribuer à la participation des travailleurs et à une gestion plus efficace de la prévention (Favaro, 2004 ; Morgaine, Langley & McGee, 2006 ; Walters & James, 2011 ; Weil, 2011 ; Hasle, Kines & Andersen, 2009 ; Olsen & Hasle, 2015). Les mesures de prévention ont plus de chance d'être mises en œuvre si elles reposent sur des discussions à propos de la prévention entre les dirigeants et des experts, que si elles font partie d'un rapport (Parker, Bejan, Brosseau, Skan & Xi, 2015) ;
- adapter les propositions d'actions préventives aux caractéristiques des petites entreprises (absence de compétences internes, organisation informelle et principalement par oral, etc.), proposer des solutions opérationnelles pour le chef d'entreprise et évaluer leur efficacité (Legg, Battisti, Harris, Laird, Lamm, Massey & Olsen, 2009 ; Walters, 2006 ; Hasle et al., 2012 ; Malenfer & al., 2016) ;
- renforcer la coopération avec des acteurs intermédiaires c'est-à-dire des personnes ayant des contacts réguliers avec la petite entreprise, par exemple les fournisseurs, les experts-comptables, les associations d'employeurs ou les syndicats (Frick & Walters, 1998 ; Walters, 2001 ; Hasle & Limborg,

2006 ; Legg, Olsen, Lamm, Laird, Harris & Hasle, 2010 ; Hasle, Bager & Granerud, 2010 ; Olsen et al., 2010).

En France, plusieurs outils ont été élaborés et diffusés au cours des dix dernières années par l'INRS pour pouvoir faciliter la prévention dans les TPE. Ils sont présentés dans l'encadré 1 ci-après. Les outils numériques ont une place prépondérante parce qu'ils permettent entre autres de diffuser de l'information à un très grand nombre d'entreprises à moindres frais (sans les coûts d'impression), de mettre à jour rapidement les contenus, de compléter différents points par un contenu multimédia (images, vidéos, etc.) et de faire un suivi statistique de leur utilisation (Malenfer, 2014).

**Encadré 1 : des outils élaborés, conçus et diffusés par l'INRS pour faciliter la prévention en TPE**

- l'outil *Online interactive Risk Assessment (OiRA)* est un logiciel gratuit et en ligne qui permet de réaliser l'évaluation des risques professionnels en entreprise. L'outil OiRA relève d'un projet européen avec un partenariat entre l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) et l'INRS.

- le logiciel *MAVImplant* permet de créer des maquettes en 3D pour rendre compte du fonctionnement général de l'établissement (circulation des personnes, manutentions, espaces de stockage, accès), dans l'idée d'optimiser l'organisation du travail, de répondre aux obligations réglementaires (sécurité incendie, accessibilité des personnes handicapées) et de donner des conseils pour améliorer les conditions de travail. Il est disponible pour 4 métiers : la boulangerie-pâtisserie, la réparation automobile, la logistique et l'hôtellerie-restauration.

- les tutoriels de prévention *TutoPrév'Pédagogie* et *TutoPrév'Accueil* servent à accueillir le nouvel embauché (stagiaires, apprentis et nouveaux embauchés en CDI, CDD, intérimaires, etc.) dans l'entreprise et à présenter des principes généraux de prévention déclinés par secteur d'activité.

- l'outil *Agir suite à un accident du travail* est un logiciel gratuit, accessible en ligne, qui aide à mettre en place des actions correctives suite à un accident du travail et vient alimenter le plan d'actions du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUER).

### **1.6 Une recherche en ergonomie sur les TPE**

En termes de recherche en ergonomie, la prévention des risques professionnels a été peu étudiée à l'échelle des TPE. À notre connaissance, seule l'étude Santé, Travail, Organisation dans les très Petites entreprises (STOP), menée par Gaillard (2015 ; 2016 ; 2017) sur le bien-être au travail, a été réalisée dans cette taille d'entreprise. L'étude STOP a porté sur les liens entre santé, organisation et performance dans une dizaine de TPE/PME ayant un « bon » niveau de santé au travail, sélectionnées d'après les avis de médecins et d'inspecteurs du travail. Le recueil des données a combiné des entretiens et des observations de situations de travail afin d'analyser l'activité réelle des salariés. Gaillard explique que dans ces TPE, la santé au travail est : « *plus consécutive d'actions, de*

*compréhension des situations de travail, de communication au sein de l'entreprise, que d'actions dédiées purement à la santé au travail. Ici la santé au travail est intégrée aux fonctionnements* » (Gaillard, 2016, p.72). Elle souligne qu'il existe dans les TPE des choix favorables à la santé, basés sur (Gaillard, 2017) :

- une connaissance mutuelle du chef d'entreprise et des salariés de la réalité du travail et des compétences pour construire le cadre de travail,
- des choix d'organisation compensant les contraintes face à des conditions de travail difficiles, notamment l'achat d'outils, l'attention portée au temps de travail, la rémunération, etc.
- une possibilité pour les salariés de faire des ajustements pour réaliser leur travail.

Ainsi l'intelligence du travail, définie comme étant : « *la compréhension individuelle et mutuelle de la réalité des contraintes, des moyens et de leurs effets en situation de travail* » (Gaillard, 2016, p.77) participe à des prises de décision qui intègrent la santé à des préoccupations sur la survie économique de la TPE. Finalement, l'auteure relève qu'il n'existe pas de forme unique d'organisation de la TPE, mais que les différentes modalités de l'organisation reflètent des décisions permettant de tenir le déroulement de l'activité et de satisfaire les salariés, ainsi « *il existe une adéquation mutuelle entre l'activité du chef d'entreprise et des salariés, où se détermine la réalité des contraintes, des moyens et de leurs effets pour soi et les autres* » (Gaillard, 2017, p.300). Ceci a encouragé la réalisation de notre étude dans cette taille d'entreprise, notamment afin de mieux comprendre la place de la santé dans des structures où dirigeants et salariés sont amenés à travailler en proximité.

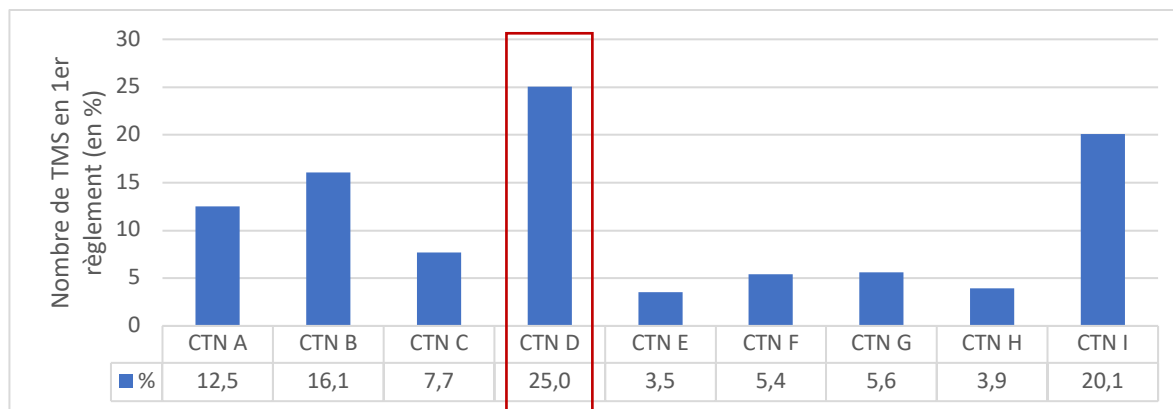
## CHAPITRE 2. LA SANTÉ MISE À MAL EN RESTAURATION

Quatre secteurs ont été identifiés en France pour leur forte sinistralité et leur important effectif salarié dans des petites entreprises (moins de 20 salariés). Il s'agit de la réparation automobile, du transport routier de marchandises, de la maçonnerie et de l'hôtellerie-restauration (Malenfer & al., 2016). Nous abordons maintenant quelques points spécifiques à la sécurité et la santé au travail dans ce dernier secteur d'activité, que nous avons choisi comme terrain d'étude. Il s'agit de montrer les problèmes de santé spécifiques au milieu de la restauration, d'identifier les principaux facteurs de risque professionnels, de caractériser la population en emploi et de renseigner quelques éléments sur les conditions de travail.

### *2.1 Des problèmes de santé au travail*

Le secteur d'activité de l'hôtellerie-restauration affiche des résultats alarmants en matière de santé au travail. Le cumul de contraintes physiques et les fortes contraintes horaires augmentent la probabilité de TMS et de troubles du sommeil (Mardon & Volkoff, 2017). Les cuisiniers et employés de l'hôtellerie-restauration sont en tête du classement des 15 métiers les moins favorables au bien-être psychologique (respectivement 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup>) (Coutrot, 2018) et la moitié d'entre eux quitte leur emploi avant la retraite, « *les problèmes de santé étant à l'origine d'un départ sur quatre dans ces métiers, soit deux fois plus que tous métiers confondus* » (Aboubadra, Jolly, Lainé, Colin, Argouarc'h & Bessière, 2015, p.310). En outre, les jeunes (18 à 24 ans) ont près de deux fois plus d'accidents du travail (AT) que l'ensemble des salariés et un quart des AT touchent des salariés peu expérimentés, ayant moins d'un an d'ancienneté en entreprise (INRS, 2020).

La figure 2 présente les données établies par la CNAMTS sur la sinistralité pour l'année 2018 (CNAMTS, 2020). La restauration fait partie du CTN D (Comité Technique National D), le secteur des services, commerces et industries de l'alimentation. Le CTN D compte 10 242 TMS en 1<sup>er</sup> règlement sur un total de 40 916 pour l'année 2018 (tout CTN confondu). Il est le secteur avec le plus grand nombre de TMS déclarés, rassemblant un quart des victimes (25%), suivi du secteur des activités de services II (CTN I, 20%) et du secteur des industries du bâtiment et des travaux publics (CTN B, 16%).



Lecture : en 2018, 25% de TMS en 1<sup>er</sup> règlement sont déclarés dans le CTN D

**Figure 2. Répartition du nombre de TMS déclarés en 1<sup>er</sup> règlement (en %) sur l'ensemble des CTN en 2018 (CNAMTS, 2020)**

Au sein du CTN D, la plupart des TMS relèvent du tableau 57, c'est-à-dire d'affections périarticulaires provoquées par certains gestes et postures de travail. La restauration totalise 1 599 TMS en 1<sup>er</sup> règlement. Elle est dans le trio de tête des secteurs du CTN D avec le plus grand nombre de maladies professionnelles (MP), derrière le commerce de détail (3 791) et les industries alimentaires (3 413).

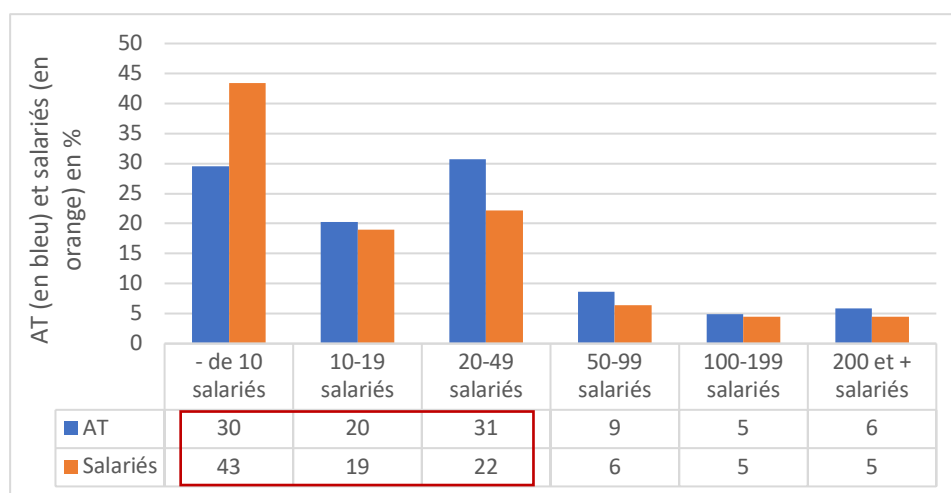
Trois sous-secteurs prédominent en restauration : la restauration *traditionnelle*, *rapide* et *collective*. La restauration traditionnelle se distingue de la restauration rapide par la présence d'un service à table, l'utilisation de vaisselle réutilisable, un repas consommable à certains horaires dans la journée et une large gamme de prix (Roux, 2014). La restauration traditionnelle et la restauration rapide font partie de la restauration commerciale, caractérisée par des lieux de restauration ouverts à tous et avec une population qui n'est pas délimitée au préalable, alors que la restauration collective est liée par contrat à une collectivité de consommateurs réguliers<sup>9</sup>, par exemple une maison de retraite, une entreprise, un hôpital ou une école. Nous présentons ci-après des données sur les accidents du travail et les maladies professionnelles en distinguant ces trois types de restauration, parce qu'elles correspondent à des réalités professionnelles distinctes au sein du secteur de la restauration.

**Du point de vue des accidents du travail (AT).** Plus récemment encore, les données de la CNAMTS pour l'année 2019 montrent que près de 29 000 accidents du travail en 1<sup>er</sup> règlement sont signalés pour le secteur de la restauration, ce qui correspond à un total 1 708 600 journées de travail perdues. La majorité des accidents du travail ont lieu en restauration traditionnelle (48%, contre 32% en rapide et 20% en collective). Cependant, si l'on rapporte ces chiffres à l'effectif salarié par sous-secteurs, les salariés en restauration traditionnelle s'avèrent un peu moins touchés par les accidents du travail (3%)

<sup>9</sup> selon l'arrêté ministériel du 21 décembre 2009 relatif aux règles sanitaires applicables aux activités de commerce de détail, d'entrepôt et de transport de produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant (site web Légifrance)

qu'en rapide (4%) et en collective (6%). Les indices de fréquence des AT montrent toutefois une diminution de la fréquence des accidents dans ces trois types de restauration pour la période de 2015 à 2019.

La figure 3 illustre la répartition du nombre d'AT par taille d'établissement pour le secteur de la restauration. On retrouve une majorité d'accidents dans les établissements de moins de 50 salariés (81%), avec 31% des AT dans les établissements de 20-49 employés, 30% dans les établissements de moins de 10 salariés et 20% dans les établissements de 10-19 salariés, ce qui confirme qu'il existe des marges de progression en termes de sécurité et de santé au travail dans les très petits et petits établissements de la restauration, qui emploient la majorité des salariés dans ce secteur.



Lecture : en 2019, 30% des AT avec 1<sup>er</sup> règlement sont déclarés dans les entreprises de moins de 10 salariés

**Figure 3. Répartition du nombre d'accidents du travail avec 1<sup>er</sup> règlement (en %) et répartition du nombre de salariés (en %) selon la taille d'établissement pour l'année 2019 dans la restauration (CNAMTS, 2021)**

**Du point de vue des maladies professionnelles (MP).** La restauration totalise près de 1700 MP en 1<sup>er</sup> règlement (CNAMTS, 2021), la plupart étant des affections périarticulaires (94%). Les restaurations collective et traditionnelle comptent plus de cas déclarés de TMS avec respectivement 705 cas (42%) et 651 cas (39%), contre 222 cas (13%) pour la restauration rapide. En rapportant ces chiffres à l'effectif salarié par type de restauration, les salariés en traditionnelle sont cependant moins touchés par les TMS qu'en collective (0,2%, contre 0,7%), mais un peu plus qu'en rapide (0,1%).

De 2015 à 2019, le nombre MP en 1<sup>er</sup> règlement a régulièrement augmenté, avec 24 cas supplémentaires en restauration traditionnelle en 2019 (par rapport à 2015), 50 en restauration rapide et 33 en restauration collective. Sur cette même période et dans les trois sous-secteurs, le nombre de journées de travail perdues a augmenté de 35%, passant de 333 948 à 450 395 en 2019 (par rapport à 2015). Cette hausse est nettement plus marquée en restauration rapide (+64%) et en collective (+36%), qu'en traditionnelle (+26%). Enfin, entre 2018 et 2019, une nette hausse des maladies professionnelles est observée en rapide (+15%) et en collective (+13%) par rapport à la restauration traditionnelle



(+5%), avec en parallèle une augmentation de l'effectif salarié plus forte en rapide (+8%) qu'en collective (+1%) et en traditionnelle (+3%). Les données sur les maladies professionnelles ne précisent pas la répartition des MP par taille d'établissement.

Nous relevons des disparités au niveau des résultats sur la santé au travail dans le secteur de la restauration en fonction du sous-secteur considéré, ce qui nous semble une piste à explorer. Comment expliquer qu'il y ait moins de jours de travail perdus dans les restaurants traditionnels ? Est-ce qu'il existe des facteurs qui seraient protecteurs dans la restauration traditionnelle, par rapport aux deux autres sous-secteurs (rapide et collective) ? Nous poursuivons avec quelques éléments précisant les facteurs de risque professionnels en restauration.

## ***2.2 Dangers et facteurs de risque professionnels***

Les observations de terrain de l'étude européenne Safe Small and Micro Enterprises (SESAME) ont révélé une très faible formalisation des démarches préventives dans les TPE et PE de la restauration par rapport aux autres secteurs (industrie, soins, agriculture, construction) (Caroly et al., 2017a). Les principaux dangers et facteurs de risque identifiés pour ce secteur, en situation de travail, sont d'après l'INRS (2020) :

- les ***chutes*** (sols glissants, escaliers, travail dans la précipitation) ;
- l'exposition à des ***facteurs de risque physiques*** (manutentions, gestes répétitifs, postures contraintes) ;
- l'exposition à des ***facteurs de risques psychosociaux*** (pics d'activités, interruptions fréquentes, délais contraints, tensions avec certains clients) ;
- les ***coupures*** ou ***brûlures*** ;
- l'exposition à des ***produits chimiques*** (produits de nettoyage irritants ou toxiques).

Plus largement, le rapport européen sur la protection des travailleurs des hôtels et restaurants pointe d'autres contraintes spécifiques à ce secteur (EU-OSHA, 2008), notamment :

- des ***niveaux sonores élevés*** et un ***éclairage faible***, induisant de la fatigue mentale, un manque de concentration, un manque de visibilité des obstacles qui peuvent conduire à des accidents,
- de fortes ***variations de température*** (chaud, froid, courants d'air) qui peuvent provoquer des malaises, limiter la capacité à se concentrer, engendrer des crampes musculaires, des maux de tête et des coups de chaleur,

- des *changements fréquents d'équipement* (nouvelles technologies), sources de stress en cas de pannes et de dysfonctionnements,

- du tabagisme et de la consommation d'alcool, en raison d'un accès facile à ces substances sur le lieu de travail.

En France, plusieurs enquêtes interrogeant les salariés à propos des conditions de réalisation du travail permettent de compléter cette vue d'ensemble. Les résultats de l'enquête SUMER (2016-2017) présentent la proportion de salariés du secteur hébergement-restauration exposés à des contraintes physiques, organisationnelles, biologiques, chimiques et psychosociales (Matinet, Rosankis & Tassy, 2020). Les contraintes principales, auxquelles plus de 50% des salariés du secteur hébergement-restauration se déclarent exposés, sont de type physique, organisationnelle et psychosociale. Les principales contraintes *physiques* sont les contraintes posturales et articulaires (90% des salariés de l'hébergement-restauration, contre 72% pour les salariés des autres secteurs), la posture debout ou le piétinement (83%, contre 49%), le déplacement à pied (69%, contre 43%) et la manutention manuelle de charges (48%, contre 34%). Les contraintes *organisationnelles* sont entre autres le fait d'être en contact avec des clients de vive voix et par téléphone (87%, contre 74%), d'être obligé de donner une réponse immédiate (73%, contre 53%), de devoir toujours/souvent se dépêcher (65%, contre 35%), d'abandonner fréquemment une tâche pour une autre non prévue (63%, contre 58%), d'avoir des horaires atypiques (travail au moins 10 dimanches par an : 57%, contre 21% ; travail au moins 20 samedis par an : 57%, contre 26%) et de ne pas pouvoir faire varier les délais (51%, contre 40%). Enfin, les salariés de l'hébergement-restauration sont plus fréquemment que les autres dans des situations de tension au travail (ou « job strain » pour 39% d'entre eux, contre 27% pour les salariés des autres secteurs) (Matinet, Rosankis, Léonard & Sandret, 2020). Un plus grand nombre de salariés de ce secteur déclarent également subir des comportements hostiles (22%, contre 16%), méprisants (15%, contre 11%) et des atteintes dégradantes (4%, contre 2%).

Les données du dispositif EVREST mentionnent également que les salariés de la restauration sont exposés à un cumul de contraintes physiques et à de fortes contraintes en matière d'horaires, qui peuvent augmenter la probabilité de présenter des troubles du sommeil, d'être fatigué ou lassé par son travail et de présenter un trouble musculo-squelettique (TMS), surtout si les contraintes sont vécues comme étant difficiles (Mardon & Volkoff, 2017). Les auteurs constatent cependant que les *possibilités de coopérer* atténuent la probabilité de développer ces troubles de santé et jouent un rôle « protecteur » dans le secteur.

Enfin, un rapport de l'Observatoire français des drogues et des toxicomanies révèle que la consommation de substances psychoactives (SPA), telles que l'alcool, les médicaments psychotropes, le cannabis, la cocaïne ou l'ecstasy, est en moyenne plus élevée dans le secteur de l'hébergement et de

la restauration (Palle, 2015). Or, la consommation de SPA pendant la journée de travail pourrait être associée à des facteurs de « stress », comme la surcharge de travail, l'insécurité de l'emploi, à des horaires trop intenses et irréguliers, ainsi qu'au harcèlement au travail (Frone 2008 ; Niedhammer et al., 2011 ; cités par Palle, 2015). Au niveau européen, les résultats de la quatrième enquête sur les conditions de travail<sup>10</sup> montrent d'ailleurs que les travailleurs de l'hôtellerie-restauration ont plus de risques que la moyenne des autres salariés européens d'être exposés à des menaces, de la violence, du harcèlement moral et sexuel (Parent-Thirion et al., 2007). Ngo Nguene (2015) montre que la consommation de psychotropes dans les bars-restaurants n'est pas seulement utilisée dans une logique « dopante », pour lutter contre la fatigue et tenir les horaires décalés, mais également dans une logique « collective » pour intégrer le groupe professionnel et dans une logique « sociale » parce que la frontière vie privée/professionnelle est facilement brouillée dans la restauration, par exemple avec le travail de nuit en milieu festif.

Le cumul de nombreuses contraintes physiques, psychosociales et organisationnelles pourrait expliquer que la santé des individus exerçant les métiers de cuisiniers et d'employés de l'hôtellerie-restauration se dégrade plus fortement dans ce secteur, par rapport à l'ensemble des autres secteurs. Mais, il reste difficile de saisir avec précision la réalité de l'état de santé des travailleurs en restauration. Les données publiées ne séparent souvent pas le secteur de la restauration de celui de l'hôtellerie, alors que le travail d'un employé de l'hôtellerie diffère de celui d'un cuisinier ou d'un serveur.

### *2.3 Une faible syndicalisation en restauration*

Les deux principales organisations professionnelles d'employeurs du secteur de l'hôtellerie et de la restauration à l'heure actuelle sont le Groupement National des Indépendants (GNI) et l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH). Le GNI regroupe trois organisations : la Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière Touristique (FAGIHT), le Syndicat National des Hôteliers, Restaurateurs, Cafetiers et Traiteurs (SYNHORCAT) et le Conseil des Territoires. L'UMIH est associée à quatre syndicats : le Groupement National des Chaînes Hôtelières (GNC), le Syndicat National de la Restauration Thématique et Commerciale (SNRTC), le Syndicat National de la Restauration Publique Organisée (SNRPO) et la Chambre Syndicale des Lieux Musicaux Festifs et nocturnes (CSLMF). Depuis 2019, le FAFIH a été remplacé par l'organisme AKTO, pour collecter les cotisations des entreprises et organiser des formations professionnelles.

---

<sup>10</sup> à partir de 2010, le secteur de l'hôtellerie-restauration a été associé à celui du commerce de gros et de détail et à la réparation de véhicules automobiles et de motocycles dans les enquêtes européennes sur les conditions de travail (2010, 2015, 2020 à paraître) : de fait, les résultats affichés nous paraissent moins précis par rapport à ce secteur, c'est pourquoi nous avons choisi de présenter des données plus anciennes (2007), mais que nous estimons plus proche de la réalité du secteur de la restauration.

La négociation collective s'avère pratiquement inexistante dans les TPE de la restauration : seulement 1,5% des personnes syndiquées travaillent dans l'hôtellerie-restauration, le score le plus faible sur l'ensemble des secteurs (Pignoni, 2016). Malgré la convention collective commune aux hôtels, cafés restaurants (HCR) établie en 1997<sup>11</sup>, Mériot (2002) avance que l'absence de véritable corporation en restauration et les difficultés de négociations avec les pouvoirs publics seraient liées à des raisons historiques, avec un frein culturel rendant impossible le rapprochement entre la cuisine traditionnelle française, née dans les cours royales, et la restauration collective, née dans le contexte de la soupe populaire. Le secteur d'activité de la restauration est caractérisé par une forte hétérogénéité, ce qui peut rendre plus complexe de réunir les travailleurs de la restauration autour d'un objectif commun comme la prévention des risques professionnels.

#### *2.4 Un éclairage sur ce secteur et son évolution*

En France, en 2018, la majorité des salariés de la restauration travaille dans des très petites entreprises (TPE, avec 0 à 9 salariés) et des petites entreprises (PE, avec 10 à 49 salariés) (respectivement 42% et 41%, contre 22% et 29% dans l'ensemble de l'emploi salarié)<sup>12</sup>. Ce secteur d'activité se prête donc bien à une étude sur les pratiques de prévention dans les entreprises de petite taille.

La restauration emploie quasiment autant d'hommes (52%) que de femmes (48%) (Lainé et al., 2017). Cette proportion hommes/femmes ne varie pas selon l'âge. On retrouve une majorité d'hommes et de femmes jeunes (de 20 à 29 ans) et le nombre de salariés dans l'emploi diminue de façon similaire chez les hommes et les femmes avec l'avancée en âge (*Ibid.*). Cependant, les femmes n'exercent pas les mêmes métiers que les hommes dans le secteur. Moins présentes dans les métiers d'encadrement (Chamkhi & Toutlemonde, 2015), elles sont nombreuses à travailler dans les métiers « d'exécution » plutôt que « de maîtrise » (Lainé et al., 2017). Un plus grand nombre de femmes sont recrutées pour des postes d'aides de cuisine, d'apprenties de cuisine, d'employées de la restauration et de serveuses (60%), alors qu'une majorité d'hommes occupe les postes de cuisiniers (72% d'hommes pour 28% de femmes), chefs cuisiniers (83% d'hommes pour 17% de femmes) et maîtres d'hôtel (60% d'hommes pour 40% de femmes). En outre, elles travaillent plus fréquemment au service (64% pour 36% d'hommes) qu'en cuisine (37% contre 63% d'hommes) (Argouarc'h & Calavrezo, 2013).

Le secteur de l'hébergement-restauration est caractérisé par une main-d'œuvre peu qualifiée et une majorité de bas salaires, avec une proportion importante d'entreprises où tous les salariés sont rémunérés au SMIC (Naouas, Orand, & Slimani Houti, 2016). La part des bénéficiaires de la revalorisation du SMIC est beaucoup plus élevée pour les salariés à temps partiel que ceux à temps

---

<sup>11</sup> La convention collective nationale est accessible sur le site de Légifrance, page consultée le 21 juillet 2021 : [https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALICONT000005635534](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000005635534)

<sup>12</sup> D'après les calculs de l'auteure sur les données AcoSS-Urssaf de l'année 2019

complet (25% contre 8%) et dans les entreprises de moins de dix salariés (27% contre 8% pour celles de dix salariés ou plus). Ceci présente bien les particularités du secteur, avec un large nombre de salariés à temps partiel travaillant dans des TPE.

La restauration se caractérise par un taux de renouvellement très élevé, où la probabilité qu'un contrat à durée indéterminée (CDI) soit rompu avant un an est de 59% (contre 16% pour l'ensemble des secteurs en 2011) (Paraire, 2015). Dans la restauration, les ruptures de CDI sont principalement le résultat de démissions (32% des cas). Monchatre (2007) souligne cependant une stabilisation plus importante de l'emploi au niveau des postes d'encadrement par rapport aux postes d'exécution pour ce secteur. Même si la majorité des contrats de travail sont à durée indéterminée (CDI), la restauration se démarque aussi par un nombre plus élevé de contrats de très courte durée par rapport à l'ensemble de tous les secteurs (Milin, 2018). Il existe une dérogation en France (article L1242-1) permettant aux établissements de la restauration d'avoir recours au CDD d'usage (ou *contrat d'extra*). Il peut être utilisé par un restaurateur lorsqu'il doit remplacer un salarié (absence, suspension de contrat de travail, départ), lorsque l'activité du restaurant s'accroît de manière temporaire ou pour employer des saisonniers. Les pénuries chroniques de main-d'œuvre et le taux élevé de rotation s'expliquent par la pénibilité des conditions de travail (Monchatre, 2010), les cuisiniers et les employés de l'hôtellerie-restauration étant par ailleurs deux fois plus souvent à la recherche d'une amélioration de leurs conditions de travail que les ouvriers ou les employés (Amira, 2001).

D'après Mériot (2002), au début des années 2000, la restauration commerciale (traditionnelle et rapide) comprend 80% d'employeurs indépendants, le reste du marché étant exploité par des chaînes « en direct » et « en indirect » au moyen de franchises. À l'inverse, la restauration collective est constituée à 80% de très gros employeurs (comptant souvent plus de 5 000 salariés chacun). Pour l'auteure, il y a deux entités professionnelles à distinguer, les artisans et les travailleurs de la fonction publique :

*« Restauration commerciale et restauration collective se caractérisent donc majoritairement par des employeurs aux caractéristiques opposées, avec des artisans indépendants dans le premier cas, des entreprises de taille importante et largement apparentées au corps de la fonction publique dans le second »* (Mériot, 2002, p.54).

En 2018, la restauration collective semble avoir conservé une telle configuration : sur les 484 entreprises du secteur de la restauration collective, trois entreprises multinationales réalisent 70% du chiffre d'affaires du secteur dans les branches de la « santé » (maisons de retraite, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), du « scolaire » et des « entreprises et administrations » (Souquet, 2021). Dans la restauration commerciale, le nombre d'entreprises a progressé de façon plus importante en rapide qu'en traditionnelle (+15%, contre +2% entre 2009-2012). Le renouvellement des entreprises est plus élevé en rapide, seule la moitié des restaurants de

type rapide sont pérennes contre 70% des restaurants traditionnels (Robin & Picard, 2015). S'il s'avère difficile de trouver des chiffres sur la proportion de restaurants franchisés en France, le système de la franchise apparaît largement répandu dans la restauration rapide (Cartron, 2015).

Mordier (2010) met en évidence un phénomène de fragilisation au niveau des restaurants traditionnels<sup>13</sup> ayant moins de 3 salariés, lié à leur incapacité à faire face financièrement à l'augmentation des frais de personnel (croissance des salaires, augmentation des charges sociales) et à l'augmentation des consommations intermédiaires (coûts du loyer, crédit bancaire, rémunération des extras, électricité, gaz, mobilier, décoration, etc.). Plus de la majorité des restaurants ayant 1-2 salariés (64%) et 3 à 9 salariés (51%) ont disparu entre 2000 et 2007, un phénomène moins fréquent dans les autres entreprises (36% pour les 10-99, 11% pour les restaurants de 100 salariés et plus). La disparition des petits restaurants traditionnels est cependant peu visible, notamment en raison de la croissance régulière du secteur de la restauration, avec l'augmentation du nombre total de restaurants chaque année de 2000 à 2007.

D'après les rapports<sup>14</sup> de 2008 à 2018 concernant l'évolution de l'activité économique de la branche restauration publiés par l'INSEE, la restauration rapide et la restauration collective ont mieux supporté les périodes de ralentissement économique, notamment les années 2008, 2009 et 2012, que les restaurants traditionnels. La crise financière mondiale de 2007-2008, la diminution du tourisme et le recul du pouvoir d'achat ont durement touché l'activité économique en restauration traditionnelle. En outre, lorsque la situation s'est améliorée, notamment les années 2015, 2016 et 2017, la croissance économique a été portée par l'essor de la restauration rapide, entre autres avec le développement de la restauration rapide haut de gamme (les « fast good »).

Dans le secteur de la restauration en France, les restaurants traditionnels sont plus nombreux et emploient un plus grand nombre de salariés. Ils apparaissent cependant plus fragilisés sur le plan économique que les autres types de restaurants dans les deux dernières décennies.

## *2.5 Un secteur d'activité peu étudié en ergonomie*

En ergonomie, un petit nombre d'études se sont intéressées au secteur de la restauration. En outre, la restauration traditionnelle et le travail des dirigeants dans les petits restaurants semblent ne pas avoir été évoqués comme objets de recherche en tant que tels.

---

<sup>13</sup> il s'agit ici de la restauration traditionnelle, des cafétérias et autres libre-service pris ensemble (code NAF rév.1, 55.3A)

<sup>14</sup> Les rapports sur les comptes des services marchands sont une série de documents de travail de la Direction des Statistiques d'Entreprises, publiée par l'INSEE et qui détaille l'évolution de l'activité économique par branche d'activité

Si la *restauration collective* a été abordée par Avila-Assunção (1998) dans son travail de thèse sur la gestion collective des TMS dans le travail et par Lipovaya et al. (2018) dans un projet de conception d'un restaurant universitaire, nous n'avons pas trouvé d'étude ergonomique spécifique à la restauration traditionnelle ou à la restauration rapide. Les autres recherches sur la restauration ont plutôt porté sur un approfondissement des *métiers du secteur*. Le travail des serveuses a été analysé au regard des stratégies développées pour préserver la santé et répondre aux exigences du métier, notamment la satisfaction du client (Laperrière, 2014 ; Laperrière et al., 2017). Les représentations des chefs cuisiniers sur leur activité de management ont été étudiées afin d'identifier les ressources et les contraintes propres à ce métier (Laneyrie et al., 2019), tandis que Cloutier et al. (2002) se sont centrés sur la transmission des savoirs professionnels chez les cuisiniers. Ces travaux abordent peu les interactions entre serveurs et cuisiniers dans un même contexte de travail, au sein d'un même petit restaurant et avec un objectif commun de satisfaction du client.

Enfin, étudier le travail dans les petits restaurants traditionnels s'inscrit dans les travaux récents sur la relation de service en ergonomie (Cerf & Falzon, 2005 ; Caroly & Weill-Fassina, 2007 ; Bobillier-Chaumon et al., 2010) et sur l'activité d'encadrement (Carballeda, 1997 ; Carballeda & Garrigou, 2001 ; Piney, 2015 ; Cuny-Guerrier, 2016). Ce qui permet de contribuer à la poursuite d'une meilleure compréhension de ces thématiques en ergonomie.

## CHAPITRE 3. UN TERRAIN D'ÉTUDE EN RESTAURATION TRADITIONNELLE

Ce chapitre donne quelques précisions sur le sous-secteur de la restauration traditionnelle. Dans une première section, nous comparons le sous-secteur de la *restauration traditionnelle*, avec les sous-secteurs de la *restauration rapide* et de la *restauration collective*, pour caractériser sa place prédominante dans le secteur de la restauration. Il s'agit ensuite de comprendre les spécificités, en abordant le point de vue des professionnels sur les facteurs économiques défavorables et les contraintes rencontrées dans l'exercice du métier. Dans une deuxième section, nous introduisons le contexte de travail dans les petits restaurants traditionnels du point de vue de notre terrain d'étude, en mettant en évidence les principaux éléments qui vont contraindre le travail dans ce type d'entreprise.

### 3.1 Focus sur la restauration traditionnelle

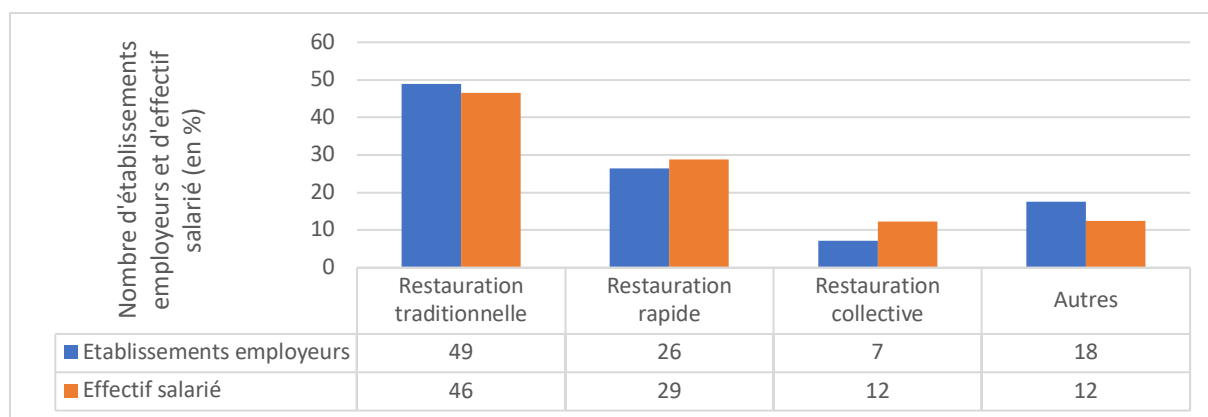
En France, en 2018, la restauration traditionnelle regroupe près de la moitié des établissements employeurs du secteur, suivie par la restauration rapide, la restauration collective<sup>15</sup> et les autres formes de restauration (cafétérias et libres-services, traiteurs, débits de boissons). D'après notre analyse des données publiées par l'URSSAF<sup>16</sup> sur les établissements employeurs et l'effectif salarié de la restauration de 2008 à 2018, les restaurants traditionnels continuent d'être le type d'établissements le plus courant dans le secteur de la restauration en 2018 (49%, contre 27% en rapide et 7% en collective) malgré une diminution de leur proportion depuis 2008 (56%, contre 49% en 2018). Ils emploient logiquement un plus grand nombre de salariés (47%, contre 29% en rapide et 12% en collective), mais ont toutefois recruté deux fois moins de personnes que la restauration rapide en dix ans. La figure 4 illustre la distribution des établissements employeurs et de l'effectif salarié par type de restauration pour l'année 2018.

---

<sup>15</sup> la restauration collective est ici l'ensemble des lieux où les repas sont généralement préparés dans des cuisines centrales, elle regroupe les codes APE : 5629A restauration collective sous contrat et 5629B autres services de restauration n.c.a.

<sup>16</sup> il s'agit de la Caisse Nationale des Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF), anciennement appelée Agence Centrale des organismes de Sécurité Sociale (ACOSS). Les données statistiques sont disponibles sur une plateforme de l'URSSAF : [open.urssaf.fr](http://open.urssaf.fr)





Lecture : en 2018, 49% des établissements employeurs sont dans la restauration traditionnelle

**Figure 4. Répartition du nombre d'établissements employeurs (en %) et répartition de l'effectif salarié (en %) par type de restauration en 2018 (Source ACOSS 2019, données traitées par l'auteure)**

Sur la base des chiffres publiés par l'URSSAF, on remarque que trois régions concentrent un plus grand nombre d'établissements de la restauration : l'Île-de-France (24 %), l'Auvergne-Rhône-Alpes (13 %) et la Provence-Alpes-Côte d'Azur (11 %). Ce qui s'explique entre autres par le tourisme, les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Île-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur étant en tête des destinations touristiques pour la France<sup>17</sup>. On remarque également que les salariés en Auvergne-Rhône-Alpes travaillent principalement en restauration traditionnelle, alors qu'ils sont un plus grand nombre à exercer en restauration collective en Île-de-France et en restauration rapide en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

À la demande du Fonds national d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière (FAFIH), deux rapports récents ont été rédigés par des cabinets indépendants en partenariat avec des organisations professionnelles et syndicales (FAFIH, 2015 ; 2018). Ils font un état des lieux du secteur de l'hôtellerie-restauration, principalement sur la base d'entretiens avec des restaurateurs (22 par téléphone et 46 en face à face) et à l'aide de réunions avec des institutionnels (DGCCRF, DGCIS, Conseil régional, Pôle Emploi) et des organismes de formation (CFA). On observe que différents facteurs économiques défavorables aux entreprises de la restauration traditionnelle sont indiqués, notamment :

- la **baisse de consommation des clients** (ménages, touristes, entreprises) en lien avec une baisse du pouvoir d'achat et la concurrence accrue des restaurants de type rapide et d'autres formes de restauration rapide (les « food trucks », le « snacking » proposés dans les grandes surfaces ou certains commerces alimentaires comme les boulangeries, épiceries, etc.),

<sup>17</sup> voir le memento du tourisme sur le site web de la Direction Générale des Entreprises (DGE) : <https://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/statistiques-du-tourisme/donnees-cles/memento-du-tourisme>

- les **modifications des habitudes de consommation** des clients, avec une diminution de la composition des repas à midi (moins de plats consommés et de boissons) et un temps de consommation plus court à midi,
- la **hausse des prix des matières premières** (denrées alimentaires, électricité, gaz, etc.) et des charges (charges sociales, cumul de taxes, cotisations), les coûts supplémentaires étant peu répercutés sur les prix à la consommation par crainte de perdre les clients,
- une **relation tendue avec les banques**, avec une baisse du volume des crédits accordés et une augmentation des garanties exigées, l'activité de restauration étant considérée comme « à risque » en raison de la variabilité de son chiffre d'affaires (saisonnalité). En outre, les échanges deviennent rares et complexes à organiser dans certains cas en raison de l'évolution du secteur bancaire (restructuration et automatisation des guichets).

Deux difficultés en lien avec l'évolution du contexte sociétal sont aussi évoquées :

- l'**arrivée des nouvelles technologies** : elle demande de gérer son e-réputation sur internet, de pouvoir réserver en ligne, voir la carte des mets en ligne, etc. Mais les petits établissements indépendants semblent peu se préoccuper de ces pratiques, qui leur prendraient trop de temps et nécessitent de nouvelles compétences qu'ils n'ont généralement pas,
- des **évolutions réglementaires difficiles à suivre** : elles demandent des investissements lourds et leur mise en œuvre est contraignante : les normes d'hygiène, la sécurité (incendie, protection contre le bruit), l'accessibilité et la réglementation sociale (obligation d'un minima de 24h pour les contrats à temps partiel). Si l'intérêt de ces réformes n'est pas forcément remis en cause, c'est plutôt le rythme et le cumul des investissements qui ne semblent pas tenables pour les restaurateurs.

Cette liste n'est pas exhaustive, elle participe à donner une image des difficultés qui sont remontées du terrain, dans un secteur très fragmenté par la diversité des types de restauration et des tailles d'établissement.

### **3.2 Le déroulement d'une journée dans les TPE de la restauration traditionnelle**

Dans la suite de ce chapitre, nous présenterons une description de l'organisation globale du travail dans les restaurants traditionnels à travers quatre phases dans le déroulement d'une journée, une description des tâches prescrites en fonction du métier/du statut et des conditions de réalisation de la tâche pour la période du service de midi. Les principales contraintes vécues par les dirigeants et les salariés sont présentées d'un point de vue général.

Les informations présentées dans ce chapitre ont été recueillies à partir d'une analyse documentaire portant sur le fonctionnement des restaurants au cours d'une phase préliminaire (voir 9.3.2). Elles

proviennent de la passation d'entretiens semi-directifs et ouverts dans le but d'obtenir une description des tâches prescrites et des contraintes, ainsi que de plusieurs observations ouvertes de l'activité à des services de midi.

Notre introduction au contexte des TPE de la restauration traditionnelle sert à mieux ancrer la construction des connaissances dans l'environnement du monde réel, comme le suggère Leplat : « *Le contexte est ce qui joue un rôle dans l'activité sans avoir été explicitement prévu à cet effet* » (Leplat, 2008, p.142).

### *3.2.1 Découpage des phases au cours d'une journée et principales contraintes*

D'après nos observations, il est possible de distinguer différentes phases au cours d'une journée de travail dans une TPE de la restauration traditionnelle. Le déroulement d'une journée de travail est schématisé dans la figure 5. En général, quatre phases s'enchaînent dans l'organisation de la production :

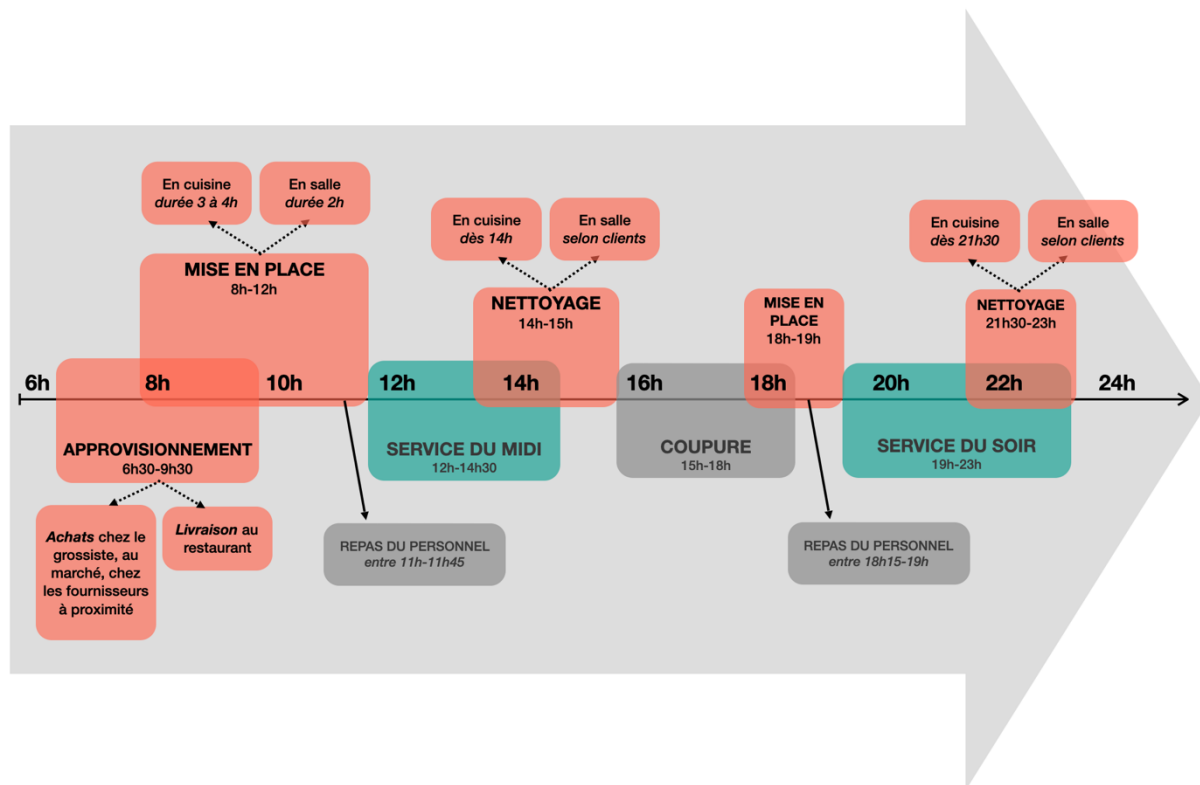
1/ l'approvisionnement,

2/ la mise en place,

3/le service de midi,

4/ le nettoyage.

Après la coupure de 15h à 18h, les travailleurs font une rapide mise en place avant le service du soir. La journée se termine avec un second nettoyage. Il peut arriver qu'il soit écourté en salle et que certaines tâches soient différées à la phase de mise en place du lendemain. Dans les restaurants ouverts en continu, ces phases se déroulent en parallèle d'autres prestations à destination des clients, comme la vente de boissons au bar.



*Figure 5. Découpage général des phases au cours d'une journée dans un restaurant traditionnel, observé en phase préliminaire*

L'*approvisionnement* correspond à la phase d'achats des produits alimentaires. Selon les restaurants, les denrées sont directement achetées chez les fournisseurs le jour même ou tous les 2 à 3 jours, ou alors elles sont commandées la veille, pour être livrées le lendemain ou deux jours après. Il arrive que ces deux modes d'approvisionnement soient combinés. L'ensemble des restaurants travaille avec une majorité de produits bruts et frais (environ 85 à 90% des produits d'après les estimations des dirigeants ou des chefs cuisiniers).

Ainsi, l'**approvisionnement** est une préoccupation quotidienne qui amène différentes contraintes selon le système utilisé. Se rendre chez les fournisseurs fait *perdre du temps* et expose à des *contraintes liées au trafic routier* (durée du trajet, ralentissement avec les bouchons) sur les trajets restaurant-fournisseur. Être livré demande de *s'adapter à certains aléas* comme le retard des livreurs, les oublis ou les erreurs dans les commandes. La bonne gestion de la quantité de matières premières est importante d'un point de vue financier, l'approvisionnement doit être fait très régulièrement pour *éviter la perte* sur les produits frais/bruts.

La **mise en place** correspond à la phase de préparation de l'espace pour accueillir les clients et à la phase de préparation des denrées. En salle, les tables sont installées en fonction des réservations des clients, la vaisselle est disposée sur les tables, les sols et les w.c. sont nettoyés. En cuisine, les aliments sont découpés, cuits, mélangés en fonction des recettes. En général, la mise en place du matin (8-12h)

sert à préparer les produits pour les services de midi et du soir et la mise en place de l'après-midi (14-15h et/ou 18-19h) sert plutôt à compléter la préparation des produits de façon spécifique selon les besoins. Dans certains restaurants, un repas du personnel est prévu avant le service de midi, entre 11h15-11h30 et 11h45-12h. Dans d'autres établissements ou lorsque la mise en place nécessite plus de temps, le repas du personnel est décalé à la fin de la phase de nettoyage (vers 15h-15h30).

La principale contrainte à la phase de mise en place est l'**interruption des tâches**, au service et/ou en cuisine. Les interruptions sont liées à des appels téléphoniques ou au passage de diverses personnes au cours de la matinée dans le restaurant : des clients, des commerciaux démarchant pour un nouveau fournisseur, des livreurs, certains fournisseurs qui viennent sur place (vin), etc. La fréquence et la durée des interruptions ont pour effet de **diminuer le temps** nécessaire à la préparation et par conséquent de **créer des phases d'accélération** pour rattraper ensuite le retard.

Souvent, les phases d'approvisionnement et de mise en place s'imbriquent entre elles dans la réalité. Ces deux périodes sont un temps important de planification et d'anticipation de la phase du service de midi. Dans la plupart des restaurants investigués, la majorité du chiffre d'affaires est réalisée au service de midi (environ 60 à 75% du chiffre d'affaires d'après les estimations des dirigeants). **L'objectif central pour l'ensemble des dirigeants est ainsi « d'être prêt avant le service de midi ».**

Le *service de midi* correspond à la phase centrale de la journée de travail, avec un accueil massif de clients dans le restaurant. Il est suivi d'une coupure, qui s'étend en moyenne de 15h à 18h, avant le service du soir. Le service de midi cumule des contraintes supplémentaires par rapport aux phases d'approvisionnement et de mise en place et à la phase de nettoyage : en présence des clients, le travail devient « actoriel »<sup>18</sup> (Fellay, 2010) pour les serveurs et il faut **s'adapter à la clientèle** dans l'interaction, prendre sur soi en « encaissant » certains comportements blessants, « mettre la forme » en parlant avec diplomatie et précaution ou encore se rendre disponible si le client veut bavarder.

De façon plus globale, les **contraintes temporelles augmentent**. En salle, il faut servir et préparer rapidement les plats chauds afin de garantir une qualité optimale et le temps d'attente d'un client ne devrait pas dépasser une vingtaine de minutes à partir du moment où il a commandé. Le serveur est contraint par la **tenue d'un délai pour le client et pour le cuisinier**. En cuisine, la principale contrainte réside dans le fait de devoir opérer une traduction de plusieurs commandes (par table) en une production par types de plats pour gagner en efficacité. Il s'agit par exemple de préparer dans un

---

<sup>18</sup> Pour l'auteure, le travail « actoriel » correspond particulièrement au travail de présentation/représentation de soi dans lequel les serveuses et serveurs sont engagés en présence des clients et qui relève d'une mise en scène de soi quasi théâtrale : « Ce qui frappe d'emblée dans les entretiens menés avec les serveuses et les serveurs, c'est la mise en mot du travail « relationnel » au travers d'une grammaire du jeu, de la simulation et de l'illusion. C'est ainsi que le personnel de service dit être amené à *jouer le jeu* du client, lui *faire croire* qu'il est *roi*, *donner l'impression* d'apprécier parler avec lui, *faire semblant* d'être à sa disposition, suggérant par là que ce travail relève d'une forme de *savoir jouer*. » (Fellay, 2010, p.145)

même temps 6 plats du jour et 2 salades pour 3 tables différentes. Puis, de remettre ensemble les plats correspondants à chaque table, afin que le serveur puisse servir la bonne commande à la table adéquate. Il s'agit de découper les commandes par type de plat, puis de les reconstituer. C'est une technique classique en restauration, qui permet d'*optimiser le temps de production des plats* afin de réduire le temps d'attente du client.

Le *nettoyage* correspond à la phase durant laquelle la vaisselle est lavée et rangée, de même que tous les outils et équipements utilisés en cuisine et en salle. Le sol est généralement lavé en cuisine et balayé en salle. En cuisine, il est fréquent qu'un état des stocks soit effectué dans cette phase afin de commander les produits en faible quantité ou qui ont manqué pendant le service.

Les tâches de nettoyage en cuisine prennent beaucoup de temps, il s'agit de nettoyer les outils, l'équipement et les locaux dans le respect des règles d'hygiène alimentaire. La phase de nettoyage est dans l'ensemble qualifiée de *pénible physiquement et monotone*. En conséquence, une grande surface de cuisine peut être un atout à la production durant le service de midi (plus d'espace de stockage, meilleure circulation), mais une contrainte à la phase de nettoyage. En salle, on retrouve la même contrainte liée à la taille de la surface à nettoyer, avec notamment le nettoyage et le rangement de la terrasse qui peuvent être plus contraignants selon la localisation du restaurant (feuilles d'arbre, déchets laissés par des passants).

Au-delà des contraintes rencontrées dans ces quatre phases, il existe aussi deux contraintes importantes liées au matériel, les pannes d'équipement et le vol par les salariés ou les clients. L'ensemble des travailleurs de la restauration a en principe déjà vécu des *pannes* ou des dysfonctionnements qui viennent perturber la production. On retrouve une grande diversité de matériel et d'équipements au bar (tireuse à bière, caisse et télécommandes, machine à laver les verres, machine à café) comme en cuisine (four, fourneaux, four à vapeur, robot mixeur, chauffe-assiettes, réfrigérateur, friteuse, machine à laver la vaisselle, etc.). Il peut aussi arriver qu'il y ait des problèmes en lien avec les locaux : égouts bouchés, problèmes au niveau des sanitaires (débordement des w.c., problème avec l'écoulement), infiltration d'eau, etc. Ces problèmes peuvent être résolus plus ou moins rapidement selon la connaissance du problème et la capacité à le gérer de façon autonome, ainsi que selon la réactivité des fournisseurs ou des professionnels gérant la maintenance de l'équipement.

Quelques situations de *vols* par les salariés ont été rapportées par des dirigeants. Il s'agit soit de vols de matières premières en cuisine, soit de vols d'argent dans la caisse. En ce sens, la gestion des achats et de l'encaissement sont des tâches qui comportent un « certain risque financier ». Si les dirigeants

n'en ont pas parlé en entretien, il existe aussi des situations de vols par les clients<sup>19</sup>, notamment au niveau de la vaisselle, du mobilier ou encore d'objets de décoration. Dans d'autres situations, le vol se traduit par des clients qui partent sans payer la note.

En résumé, les principales contraintes professionnelles identifiées dans les petits restaurants traditionnels sont de devoir :

- gérer régulièrement l'achat des matières premières, source de divers aléas (trafic, routier, retard de livraison) ; c'est une tâche chronophage, mais elle permet d'éviter les pertes (denrées périssables) ;
- gérer la relation avec la clientèle pendant les services et respecter des délais ; il s'agit essentiellement d'optimiser la production pour minimiser le délai d'attente du client et de préserver la qualité des plats ;
- assurer la maintenance de nombreux équipements et outils utilisés en production ; les pannes vont directement réduire la productivité parce qu'il faudra préparer manuellement sur un temps plus long ; elles peuvent aussi modifier la qualité des produits parce qu'il faudra changer le type de cuisson (cuire à la poêle au lieu du four par exemple) et le temps de cuisson peut aussi être augmenté ;
- gérer les interruptions de tâches pour tenir des objectifs de préparation avant le service de midi ;
- gérer le nettoyage, une tâche physique et monotone, dont la réalisation dépend de contraintes liées à l'aménagement de l'espace ; il s'agit de le faire rapidement pour pouvoir tenir les horaires et faire la coupure dès 15h.

Pour être performant en travaillant dans un restaurant traditionnel, il faut réussir à tenir différents délais avant, pendant et après le service. Dans l'ensemble, **la gestion du temps de réalisation de la tâche apparaît essentielle pour respecter une multitude de délais**, liée aux caractéristiques des clients, des tâches et de l'environnement.

### *3.2.2 Cadre général de la répartition des tâches selon le métier et le statut*

Dans l'histoire de la gastronomie française, la réorganisation du travail en cuisine, de façon rationnelle et en brigade (forte hiérarchie et stricte division des tâches) est introduite par Auguste Escoffier à la fin du 19<sup>e</sup> siècle (Rambourg, 2013). Ses méthodes d'organisation du travail sont largement inspirées du

---

<sup>19</sup> Pour les vols d'objets, par exemple l'article du New York Times intitulé « Ils volent les serviettes, n'est-ce pas ? (Et ce n'est qu'un début) » (traduit librement par l'auteure, publié le 27.02.2002), accessible sur le lien suivant : <https://www.nytimes.com/2002/02/27/dining/they-steal-napkins-don-t-they-and-that-s-just-a-start.html>

Pour le délit de filouterie (ou resquille), consistant à se sauver sans payer l'addition, par exemple l'article de The Guardian intitulé « Mangez, ne payez pas : 120 clients fuient un hôtel espagnol laissant une facture impayée de 2 200€ » (traduit librement par l'auteure, publié le 07.03.2017), accessible sur le lien suivant : <https://www.theguardian.com/world/2017/mar/07/eat-dont-pay-120-diners-flee-spanish-hotel-with-2200-bill-unpaid>

monde industriel. Cette rationalisation a pour objectif d'accélérer le service des plats, afin de **réduire l'attente du client au minimum** et d'**apporter les mets à la bonne température** (*Ibid.*). Nous avons vu précédemment que ces exigences « de métier » sont encore actuelles. Ce système hiérarchique se retrouve encore aujourd'hui dans les restaurants. Nous présentons succinctement l'ordre hiérarchique en cuisine et en salle et les tâches relatives aux métiers exercés dans la restauration.

Une analyse descriptive de plusieurs fiches métiers a permis d'illustrer les tâches prescrites pour les dirigeants dans le secteur de la restauration (exploitant) ainsi que pour les postes qu'ils occupent en production (chef cuisinier ou maître d'hôtel). En *cuisine*, le chef cuisinier dirige la brigade constituée, dans l'ordre hiérarchique décroissant, d'un second de cuisine (ou sous-chef), de chefs de partie, de commis et de plongeurs. **Le chef cuisinier a la charge de la sécurité alimentaire et il encadre l'équipe en cuisine (ou brigade)**. Les tâches sont réparties entre les cuisiniers de la brigade selon le poste qu'ils occupent. Les tâches principales pour les cuisiniers en restauration traditionnelle consistent à établir des menus, s'approvisionner et gérer le budget, préparer et réaliser des plats en respectant les contraintes sanitaires et nettoyer la cuisine. En *salle*, le maître d'hôtel (ou responsable de salle) dirige le personnel au service. À ses côtés et par ordre hiérarchique se trouvent le chef de rang, puis le serveur, le barman (spécialisé à la préparation de boissons) et le sommelier (spécialisé dans la carte des vins) à un même niveau. **Le maître d'hôtel a pour mission d'encadrer le personnel de salle et de contrôler la mise en place de la salle**. Les tâches principales des serveurs en restauration traditionnelle consistent à dresser les tables, accueillir et installer les clients, prendre les commandes et les transmettre en cuisine, servir les plats et boissons, débarrasser les tables, encaisser la note, nettoyer les tables et la salle avant le service suivant. Enfin, le métier d'un dirigeant de restaurant s'articule autour de trois tâches principales :

- la **gestion d'entreprise**, assurer la gestion administrative, comptable, financière et stratégique, ainsi que la prévention dans le restaurant ;

- le **management d'équipe**, encadrer l'équipe et organiser le travail ;

- la **commercialisation des prestations**, avec la gestion commerciale du restaurant auprès des clients.

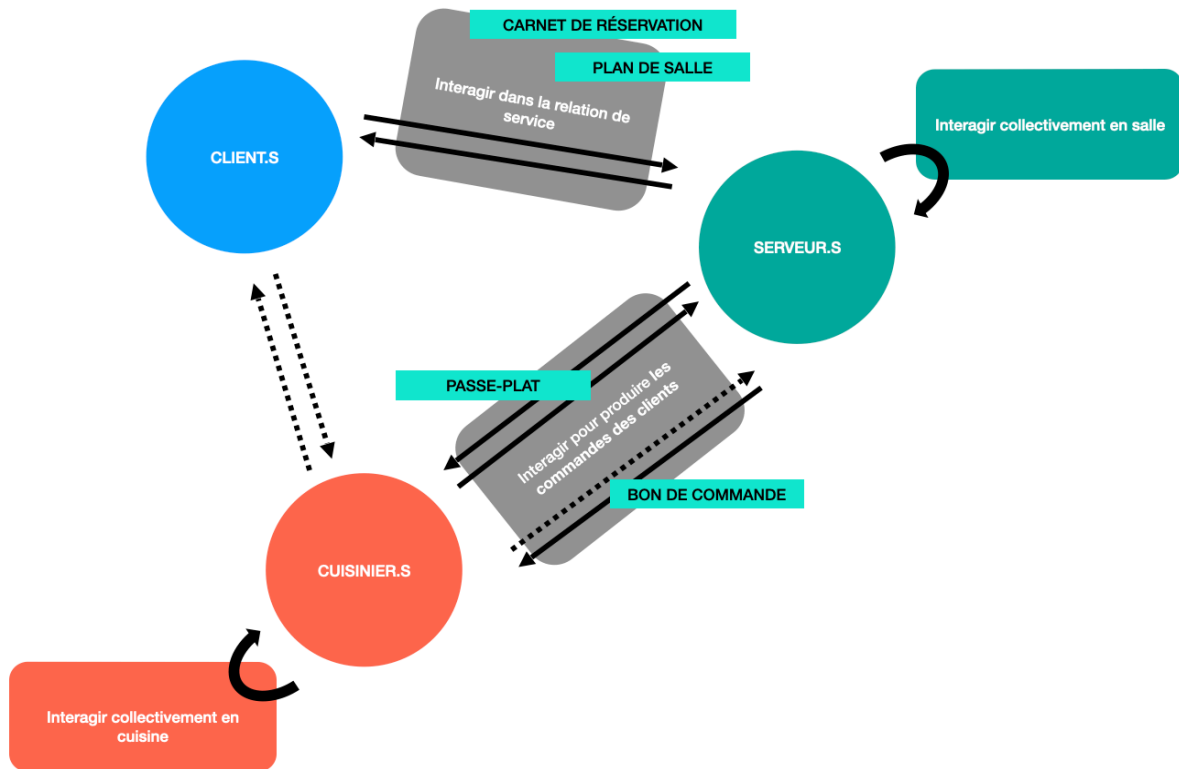
Nous observons que le travail effectué par le dirigeant à un poste de travail de serveur ou cuisinier « en production » n'est pas mentionné, alors qu'il a été observé dans toutes les TPE investiguées.

### 3.2.3 Une situation de travail : le service de midi

Pendant le service de midi, les dirigeants et les salariés travaillent ensemble à la **production des plats** et à la **production d'un service** auprès de la clientèle. Le but commun est d'obtenir la satisfaction du client. Chaque équipe (ou collectif) de serveurs et de cuisiniers doit se coordonner soi-même et avec les autres pour assurer la réussite de la prestation commerciale du restaurant. Au-delà du statut, le



travail est organisé en fonction des métiers (serveurs/cuisiniers) et de l'espace (salle/cuisine). Nous proposons un modèle des interactions dans les petits restaurants traditionnels, illustré dans la figure 6, pour présenter le cadre général de cette situation de travail.



*Figure 6. Un modèle des interactions dans les petits restaurants traditionnels, entre clients, serveurs et cuisiniers*

Les clients sont principalement en *relation directe avec les serveurs* et en *relation indirecte avec les cuisiniers*. Mais il arrive fréquemment dans les TPE de la restauration traditionnelle que des cuisiniers aient une relation directe avec certains clients (flèches en pointillés) : par exemple, lorsque les clients réguliers viennent les saluer en début de service ou à l'inverse, lorsque le chef cuisinier sort de la cuisine pour saluer des clients en fin de service.

Les serveurs et les cuisiniers sont en *relation directe* ou *indirecte à la prise de commande* en fonction du système utilisé, soit le bon de commande est annoncé directement par le serveur au cuisinier, soit le bon est imprimé en cuisine et annoncé par le chef aux autres cuisiniers.

**Le client oriente le travail.** Au cours du service de midi, le client est le principal prescripteur du travail. Dans le restaurant, les clients sont identifiés par leur localisation : un numéro ou une appellation est attribuée à leur table. À chaque arrivée « d'une table de clients », un enchaînement d'actions au service démarre, suivi d'un enchaînement d'actions en cuisine. Ces boucles d'actions se répètent pour chaque table, comprenant souvent plusieurs clients. Dans ce contexte, l'arrivée massive

de plusieurs tables de clients en même temps et le cumul de commandes à réaliser dans un temps compté rendent la tâche complexe pour les travailleurs.

**Les artefacts utilisés.** À l'arrivée du client, le serveur vérifie s'il a réservé une table sur le *carnet de réservation* et le place à la table attribuée ou à une table encore libre en fonction du *plan de salle*. Le serveur prend ensuite la commande du client, avec un *bon de commande* rédigé à la main ou sur une télécommande (« un pad ») reliée au système de la caisse. Soit le bon est amené directement en cuisine par le serveur, soit il est noté sur une caisse enregistreuse et imprimé directement en cuisine pour les plats et au bar pour les boissons. Il existe deux modes de transmission des commandes, le premier favorise les ajustements par oral par la présence du serveur en cuisine, contrairement au second qui transmet les informations par écrit. Il est cependant moins rapide qu'une télécommande qui transmet l'information presque simultanément en cuisine. En cuisine, les plats vont être dressés à un poste de travail, puis « centralisés » sur le *passé-plat*, ou être directement préparés sur le *passé-plat* par un ou plusieurs cuisiniers. Dans certains restaurants, le serveur est alerté que des plats sont prêts à être servis par l'utilisation d'une sonnette, dans d'autres, il n'y a pas de signal et le serveur vérifie régulièrement l'état du *passé-plat*.

Le carnet (ou agenda) de réservation et le plan de salle sont des artefacts classiquement utilisés par les serveurs pour gérer l'arrivée des clients et leur répartition en salle selon le nombre de places disponibles. Le bon de commande (papier ou imprimé) est un artefact servant à la coordination des serveurs et des cuisiniers dans leur coproduction des commandes des clients. Il est établi par le serveur dans une coproduction avec le client et il détermine la quantité et le rythme des plats à produire en cuisine. Le *passé-plat* est un deuxième élément de coordination entre cuisine et service, il correspond à l'endroit (en cuisine) où les plats préparés sont pris par les serveurs avant d'être amenés aux clients.

**Les « coups de feu ».** L'expression « coup de feu » ou « rush » en anglais, désigne une période avec une forte augmentation de l'intensité de l'activité de travail. Cette forte fluctuation du rythme de travail au cours d'un service de midi est principalement mise en lien avec l'affluence de la clientèle par les restaurateurs.

## *Synthèse de la première partie*

**Les TPE, des entreprises avec moins de 10 salariés.** Les entreprises de petite taille rencontrent des difficultés à mettre en place des mesures préventives pour préserver la santé de leurs travailleurs, alors qu'elles emploient la moitié de la main-d'œuvre française et européenne. Dans ce sens, les TPE sont devenues l'objet de préoccupations politiques en matière de SST dans la dernière décennie. L'hétérogénéité des TPE rend difficile la caractérisation de leurs pratiques de prévention. Néanmoins, plusieurs auteurs admettent que les accidents du travail sont plus graves dans les petites entreprises et qu'elles ont une approche réactive de la prévention, entre autres liée à un manque de connaissances et de moyens pour la prévention. Les obstacles à une meilleure prévention dans les TPE sont internes à la petite entreprise, mais aussi externes à celle-ci : les politiques de prévention actuelles ne sont pas adaptées au fonctionnement spécifique des TPE, elles doivent être améliorées.

**La restauration comme secteur d'activité.** Le secteur de la restauration cumule les contraintes et a une inquiétante sinistralité, en plus d'être faiblement syndiqué. Un grand nombre de travailleurs quittent le secteur pour des raisons de santé ou pour améliorer leurs conditions de travail. Il comprend une population active principalement jeune, qui travaille en grande majorité dans des petites et très petites entreprises. La restauration est un secteur divisé entre restauration traditionnelle, rapide et collective. Ces trois sous-secteurs ont des réalités hétérogènes, avec de grandes chaînes de restauration rapide, des petits restaurants traditionnels locaux et d'imposantes cantines. Notre étude s'est centrée sur la restauration traditionnelle, le type de restauration le plus répandu en France et qui emploie la majorité des salariés du secteur. Au regard de l'évolution économique du secteur de la restauration depuis dix ans, les restaurants traditionnels apparaissent comme étant plus fragiles que les autres.

**Enrichir les connaissances sur les TPE et la restauration traditionnelle.** Nous avons vu qu'il existe très peu de travaux de recherche concernant les TPE et la restauration traditionnelle en ergonomie. Notre point de vue est qu'une meilleure compréhension du fonctionnement des TPE de la restauration traditionnelle peut apporter de nouvelles perspectives afin d'améliorer la prévention dans ces entreprises.

**Un terrain d'étude caractérisé par de nombreuses contraintes.** Une journée de travail dans un restaurant traditionnel peut être découpée en quatre phases d'activité : l'approvisionnement, la mise en place, le service et le nettoyage. Le service de midi est une situation fortement contrainte pour les travailleurs, du fait de la présence des clients et d'une forte pression temporelle. Il est caractérisé par un grand nombre d'interactions entre les clients, les serveurs et les cuisiniers et par de nombreuses sources de variabilités comme les comportements des clients, l'état des matières premières, le fonctionnement de l'équipement et des installations.

## PARTIE II. Des TMS au travail d'organisation du dirigeant

Cette seconde partie comporte quatre chapitres présentant l'approche méthodologique et l'approche théorique de ce travail de recherche. Il a pour objectif de clarifier les concepts qui seront mobilisés dans un double regard, épidémiologique et ergonomique, sur la santé au travail. Quelques éléments théoriques servent aussi à préciser le travail d'encadrement et le travail d'organisation en milieu professionnel, en vue d'approfondir le travail du dirigeant en TPE.

Le chapitre 4 situe notre perspective constructive de la santé au travail. Elle présente les approches de l'épidémiologie et de l'ergonomie avec les principaux concepts mobilisés dans cette recherche, notamment les notions de facteur de risque et de prévalence en épidémiologie, ainsi que les notions d'activité, de régulation et d'environnement capacitant en ergonomie.

Le chapitre 5 aborde plusieurs concepts de l'ergonomie, précisant différentes dimensions de l'activité de travail individuelle et collective. Elle présente en quoi l'échec de la régulation de l'activité est à l'origine de l'apparition de troubles musculo-squelettiques (TMS).

Le chapitre 6 définit les troubles musculo-squelettiques, rappelant que leur ampleur en fait un enjeu majeur en santé au travail et en santé publique. Les liens entre la survenue des TMS et les facteurs organisationnels sont illustrés à l'aide de différents modèles. Quelques principes de prévention concernant les TMS, et plus largement les atteintes à la santé en milieu professionnel, sont abordés en fin de chapitre.

Le chapitre 7 précise la définition de l'organisation du travail en ergonomie, avant d'aborder la question de travail d'organisation du dirigeant dans les très petites entreprises. Au-delà des rôles généralement attribués aux managers, les notions de compétences organisationnelles des dirigeants et de travail des managers sont abordées afin d'introduire des éléments spécifiques au travail du dirigeant en TPE.

## CHAPITRE 4. COMBINER L'ÉPIDÉMIOLOGIE ET L'ERGONOMIE POUR PARLER DE SANTÉ AU TRAVAIL.

Les regards croisés de plusieurs disciplines sont précieux pour enrichir la compréhension des relations complexes qui lient travail et santé (Doppler, 2004). Notre recherche vise à mieux comprendre les questions de santé dans les TPE, avec le croisement de deux approches : l'*épidémiologie* et l'*ergonomie*. Dans ce chapitre, l'objectif est d'introduire les principales notions et les méthodes de ces deux disciplines. Elles seront ensuite mobilisées dans notre recherche pour étudier et analyser les aspects de santé au travail spécifiques aux TPE de la restauration traditionnelle.

### 4.1 Une approche constructive de la santé au travail

Dans cette recherche, la *santé* est envisagée comme un processus dynamique, « *une conquête permanente* » dans laquelle le travail occupe une place privilégiée (Doppler, 2004, p.78). La médecine du travail et les enquêtes épidémiologiques ont montré que le travail est source d'atteintes à la santé à travers les accidents du travail, les maladies liées à des agents biologiques et chimiques, les pathologies d'ordre physique et psychologique (Gollac & Volkoff, 2000). En psychodynamique du travail, Dejours (2000) a révélé la souffrance engendrée par le travail, ainsi que les stratégies de défense individuelles et collectives mobilisées par les travailleurs pour y faire face. En psychologie du travail, Clot (2006) a mis en évidence qu'être empêché d'accomplir un travail de qualité peut désengager les travailleurs et atteindre à leur santé. Mais, le travail peut aussi être source d'épanouissement (Thévenet, 2000), d'élaboration de compétences, de réussites et de progrès favorisant la santé (De Montmollin, 1993). Pour Clot (2021), vivre au travail c'est : « *pouvoir y développer son activité, ses objets, ses instruments, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative.* » (p.248). En ergonomie et dans une perspective développementale (Falzon, 2013), la santé dans le milieu professionnel repose sur un équilibre où les travailleurs disposent de ressources sociales, cognitives ou techniques qui leur permettent de répondre de manière adéquate aux exigences du travail. Doppler (2004) souligne que plusieurs éléments dans le travail sont susceptibles de construire la santé, comme la liberté d'initiative, l'autonomie dans le travail ou encore la reconnaissance par les collègues et la hiérarchie.

### 4.2 Convoquer l'épidémiologie et l'ergonomie pour étudier la santé et l'organisation du travail

#### 4.2.1 Les facteurs de risque, la prévalence et l'enquête descriptive en épidémiologie

L'épidémiologie est un pilier de la santé publique (Bertin, 2021). Bouyer, Hémon, Cordier, Derrienic, Stücker, Stengel & Clavel (2009, p.5) la définissent comme étant « *l'étude de la fréquence des pathologies et, plus généralement, de la distribution des états de santé dans les populations humaines et de leurs déterminants.* ». L'épidémiologie poursuit deux objectifs principaux, celui de comprendre

les facteurs susceptibles d'être à l'origine de la maladie et celui de permettre des choix politiques visant à protéger la santé, en fournissant des analyses basées sur des principes et des méthodes relevant d'une démarche scientifique (Bourgkard, Demange & Aubry, 2007).

Les épidémiologistes étudient en particulier les *facteurs de risque* pouvant expliquer la survenue d'atteintes à la santé et ils s'intéressent entre autres à la fréquence des maladies à partir de leur *prévalence*. Le risque est une probabilité qu'un événement considéré comme défavorable survienne (Got, 2016) et le facteur de risque correspond à : « *la caractéristique d'un individu (âge, sexe, caractéristiques génétiques, comportements de santé, comorbidités...) ou de son environnement (exposition à certaines nuisances), qui augmente la probabilité de développer un événement de santé particulier* » (Bertin, 2021, p.23). La *prévalence* est définie comme : « *le nombre de malades présents au sein d'une population donnée et à un moment donné* » (Bertin, 2021, p.32). Dans notre recherche, la prévalence sera utilisée pour estimer la proportion d'individus exposés à des facteurs de risque professionnels et pour le comparer entre plusieurs groupes (voir 9.2.5)

Il existe différents types d'enquêtes épidémiologiques : transversales, elles étudient des phénomènes présents au moment de l'enquête sur une courte durée ; prospectives ou longitudinales, elles s'intéressent à des phénomènes affectant un groupe d'individus à plus long terme ; rétrospectives, elles étudient des phénomènes antérieurs à l'enquête (Bourgkard, Demange & Aubry, 2007). Dans cette étude, nous nous sommes centrés sur l'enquête nationale SUMER 2016-2017 qui est de type transversal (voir 9.2). L'investigation est de courte durée, elle permet d'appréhender des phénomènes au moment de l'enquête, sous la forme « *d'une photographie* » à un instant donné (Bourgkard & al., 2007).

Trois branches de l'épidémiologie sont distinguées selon la nature des enquêtes réalisées : l'épidémiologie descriptive mesure l'état de santé des populations, l'épidémiologie analytique cherche à identifier et quantifier les facteurs de risque des pathologies, l'épidémiologie évaluative mesure les résultats d'actions de santé mises en place (Bourgkard, Demange & Aubry, 2008). Notre étude des données épidémiologiques de SUMER est descriptive, avec une évaluation des conditions de travail et de l'exposition à des facteurs de risque dans le secteur de la restauration. D'après Descatha, Geoffroy-Perez, Leclerc & Goldberg (2005), l'interprétation de ce type d'enquête ne permet pas de conclure à l'existence de facteurs à l'origine d'une pathologie, mais elle est utile pour mettre en évidence un problème particulier et décrire la répartition de certains facteurs associés à ce problème.

L'épidémiologie est un « *outil d'observation du réel* », elle offre un cadre permettant de décrire et quantifier les relations entre deux paramètres, la santé et le travail (Derriennic & Vézina, 2001, p. 14). Elle inscrit le travail et ses effets sur la santé dans une dimension temporelle, étudiant les situations de travail actuelles, passées ou leur évolution. L'ergonomie est intéressée par ces approches diachroniques de l'épidémiologique, parce que l'analyse de l'activité se fait sur un empan temporel et

spatial plus restreint, « *ce qui affaiblit sa capacité à appréhender les changements affectant le travail ou la santé à plus long terme* » (Volkoff, 2010, p.22). L'épidémiologie peut aider l'ergonomie à comprendre la construction de la santé dans le temps (Laville, 1998). Mais les études épidémiologiques ont aussi des limites. Pour Derriennic & Vézina (2001), elles se focalisent encore trop souvent sur une mesure négative de la santé (mortalité, morbidité) et couvrent insuffisamment certains problèmes de santé, notamment en santé mentale. Elles ont besoin d'évoluer dans la prise en compte de la subjectivité, du vécu des femmes et des hommes au travail et de leurs trajectoires professionnelles (*Ibid.*).

#### 4.2.2 *L'analyse de l'activité, la régulation et l'environnement capacitant en ergonomie*

L'ergonomie peut compléter la vision de l'épidémiologie sur les relations santé-travail, parce que ses méthodes permettent de comprendre les interactions entre travail et santé par l'analyse des activités et des situations réelles (Laville, 1998). Elle établit des liens entre l'activité des travailleurs, la production au sein de l'entreprise et la santé, afin de corriger ou concevoir des situations de travail qui n'altèrent pas la santé, valorisent les capacités des opérateurs et permettent l'atteinte d'objectifs économiques (Guérin et al., 2006). Elle étudie la confrontation entre les caractéristiques des individus et les conditions données par l'organisation du travail, afin d'en saisir les effets positifs ou négatifs sur la santé (*Ibid.*).

Les ergonomes placent l'**activité de travail** au centre de leurs analyses et ils tentent notamment de comprendre les *régulations*, ces compromis élaborés par les travailleurs lors de la réalisation de l'activité (Gollac & Volkoff, 2000). L'activité est le résultat de multiples ajustements effectués par un opérateur pour tenir les exigences définies par son cadre de travail et ses propres objectifs (Guérin et al., 2006). La **régulation** est une réponse des travailleurs aux variations rencontrées dans la situation de travail (Laville, 1976), elle est : « *un processus d'adaptation constant de la personne face à la variabilité des exigences et des conditions du travail et face à sa propre variabilité* » (St-Vincent et al., 2011, p.37). La notion de régulation est centrale dans l'analyse de l'activité de l'opérateur en situation de travail (Leplat, 2006).

Cette thèse se situe dans le courant de l'ergonomie. L'ergonomie aborde l'activité humaine dans le milieu du travail par une approche systémique, c'est-à-dire en considérant que la situation de travail fait partie d'un système complexe comprenant un ensemble d'éléments en interaction et qui s'influencent mutuellement (St-Vincent et al., 2011). Dans cette perspective systémique, les hommes et les femmes au travail sont considérés dans l'ensemble de leurs dimensions : biologique, cognitive, psychique et sociale (Daniellou, 2015).

L'ergonome a comme méthode principale l'analyse du travail (Darses & De Montmollin, 2006). Par des observations et des verbalisations recueillies sur l'activité en situation réelle de travail,

l'ergonomie poursuit un double objectif : la connaissance du travail et l'action sur le travail (Guérin et al., 2006). Dans une perspective constructive, l'enjeu de l'ergonome est plus largement de soutenir le développement des individus et des organisations dans l'entreprise afin que celles-ci : « *contribuent à l'amélioration du bien-être des salariés, au développement des compétences et à l'amélioration de la performance* » (Falzon, 2013, p.2). L'ergonome vise ainsi à créer un **environnement capacitant**. D'après Falzon (2013), cet environnement peut être compris sous trois angles :

- il est **préventif**, ciblant la détection et la prévention de l'exposition à facteurs de risque professionnels (d'ordre chimique, biologique, physique ou psychologique) pour éliminer les effets néfastes sur le travailleur et préserver sa capacité d'agir ;
- il est **universel**, prenant en compte les différences entre les personnes (âge, sexe, culture, morphologie, etc.), prévenant l'exclusion par un soutien des compensations mises en place pour pallier des difficultés individuelles liées au vieillissement ou à des incapacités ;
- il est **développemental**, permettant aux individus et aux collectifs de mettre en œuvre leurs capacités de manière efficace, de développer des savoir-faire, des connaissances et des possibilités d'agir.

Le travail n'est plus pensé (seulement) comme une source de contraintes, mais aussi comme une occasion de se construire, pour chaque individu. Ainsi, lorsqu'un travailleur manque de ressources, qu'il évolue dans un environnement qui n'est pas capacitant, ses régulations peuvent être entravées, conduisant à des atteintes à la santé comme des troubles musculo-squelettiques (TMS). On peut supposer que l'échec de la régulation de l'activité par les travailleurs de la restauration peut être à l'origine de TMS, nombreux dans ce secteur.



## CHAPITRE 5. LES TMS COMME UN ÉCHEC DE LA RÉGULATION DANS L'ACTIVITÉ

### 5.1 Comprendre l'activité individuelle et collective

Ce chapitre reprend les notions d'activité et de tâche, de variabilité et de régulation, spécifiques à l'ergonomie. Il a pour objectif de les approfondir, notamment du point de vue de la dimension collective du travail, omniprésente dans les restaurants étudiés sur notre terrain de recherche. Il montre ensuite les liens établis entre l'apparition de TMS et l'échec des modalités de régulation dans le milieu professionnel.

#### 5.1.1 Les notions de travail, tâche, activité et situation de travail

En ergonomie, le travail est une réalité complexe qui réunit trois dimensions : l'activité, ses déterminants et ses conséquences. Celles-ci n'existent pas indépendamment l'une de l'autre et forment une unité. Par conséquent, l'analyse ergonomique du travail demande de s'intéresser aux déterminants, à l'activité et à leurs conséquences (Guérin et al., 2006). En d'autres termes, le travail est analysé « *comme un processus où interagissent l'opérateur, acteur capable d'initiatives et de réactions, et son environnement sociotechnique, lui aussi évolutif et modifiable* » (Darses & De Montmollin, 2006 ; p.14).

L'**activité** correspond à ce qui est fait, ce qui est mis en jeu par le travailleur pour exécuter la tâche (Falzon, 2004). La **tâche** correspond à ce qui est à faire, elle se définit par son but, c'est-à-dire un résultat final à atteindre (Barthe & Quéinnec, 1999). Un modèle de l'activité en situation réelle de travail proposé par Lamonde & Montreuil (1995), adapté de Leplat & Cuny (1984), est illustré dans la figure 7.

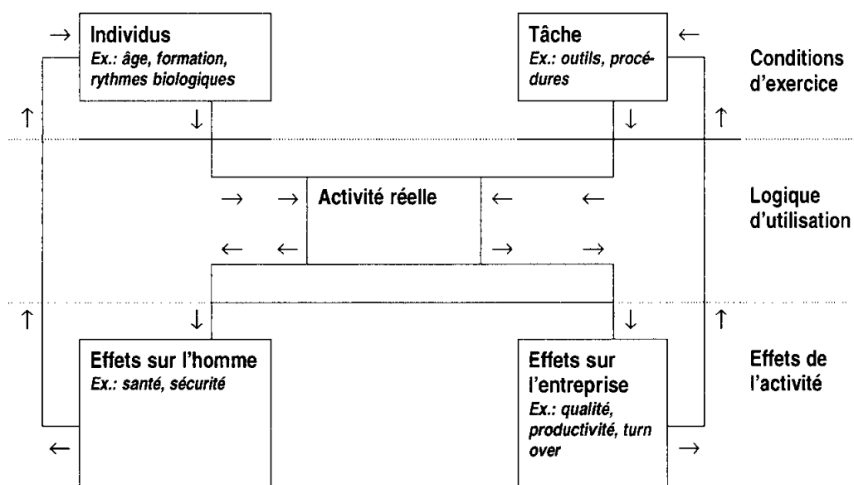
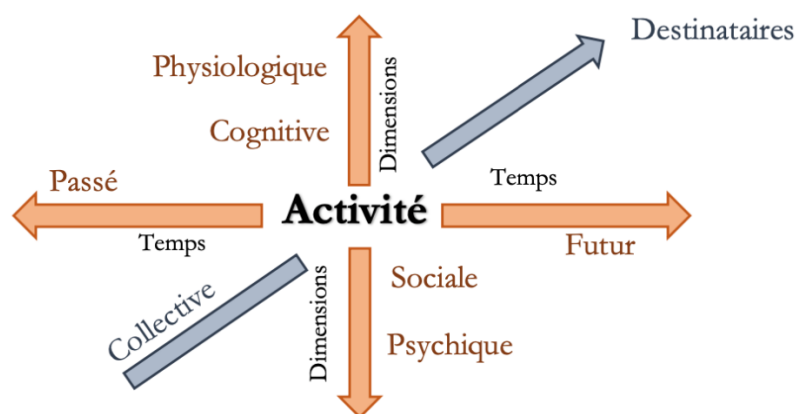


Figure 7. L'activité réelle de travail (d'après Lamonde & Montreuil, 1995 ; adapté de Leplat et Cuny, 1984)

Ce modèle permet d'établir des liens entre les conditions (internes et externes) de l'activité de travail (au niveau des individus et de la tâche), l'activité réelle (avec les régulations et stratégies de l'opérateur) et les effets de l'activité sur l'humain (santé, sécurité) et l'entreprise (qualité et quantité en production) (Bellemare et al., 2002). L'activité produit des résultats, que ce soit en termes de performance (atteintes de résultats conformes aux objectifs fixés) ou en termes de santé pour l'individu (douleurs, fatigue, atteinte à l'estime de soi, etc.). Elle peut avoir un coût plus ou moins élevé pour la personne en fonction de sa mobilisation dans l'activité et de sa capacité à réguler (Dugué, Petit & Daniellou, 2010). Enfin, l'activité se déroule dans une situation réelle, la *situation de travail*. La situation de travail est un système « ouvert », qui n'est jamais entièrement prédictible et qui est déterminé par un nombre difficilement délimitable de « facteurs contextuels » (Pavard & Karsenty, 1997).

### 5.1.2 Les multiples facettes de l'activité

Petit (2020) qualifie l'activité de multidimensionnelle, adressée, diachronique et collective. Il illustre cette vision de l'activité avec le schéma présenté dans la figure 8 :



**Figure 8.** L'activité est multidimensionnelle, adressée, diachronique et collective (Petit, 2020)

Nous résumons ci-après les principaux éléments développés par Petit (2020) à propos de l'activité, en retenant que celle-ci est complexe, constituée et traversée par de multiples dimensions.

L'activité est **multidimensionnelle**, parce qu'elle mobilise les dimensions physiologiques, cognitives, psychiques et sociales de l'humain au travail (Daniellou, 2015). La dimension psychique est mobilisée dans l'activité et elle est étroitement liée à la question du sens dans le travail, comme l'a problématisée Clot (2006) avec la notion d'activité « empêchée » : l'activité n'est pas seulement ce qui est fait, c'est également ce qui n'a pas pu être fait ou qui ne peut plus être fait.

L'activité est **adressée** à un ou plusieurs destinataires, par exemple les collègues, la hiérarchie ou les clients (Clot, 2006) dans les situations de service. Elle permet entre autres à l'individu de construire

son identité professionnelle par la reconnaissance des autres (Davezies, 1999). Ce rapport à autrui peut d'ailleurs amener le travailleur à se fixer des buts, comme faciliter l'activité d'un collègue ou améliorer le service rendu à un client, qui ne s'avèrent pas prescrits par l'organisation du travail (Davezies, 2006).

L'activité est **diachronique**. Elle comporte à la fois les expériences du passé et les perspectives du travailleur. Elle est portée par son parcours individuel et son expérience. Elle s'inscrit dans un contexte, avec des objectifs et des valeurs d'horizon. L'activité de travail a plusieurs temporalités, celle de la personne, de l'entreprise, de la société et des collectifs (Gaudart, 2013).

L'activité est **collective**, elle se déroule avec d'autres individus, dans des dimensions horizontale (collègues) et verticale (hiérarchie). D'après Rogalski (1994), la dimension verticale se rapporte à la situation où un individu « fait faire » un ensemble des tâches à un ou plusieurs opérateurs. La dimension horizontale correspond aux différentes manières de travailler ensemble entre collègues. L'activité collective articule travail collectif et collectif de travail pour atteindre les objectifs de performance, de santé et de construction des compétences (Caroly, 2010).

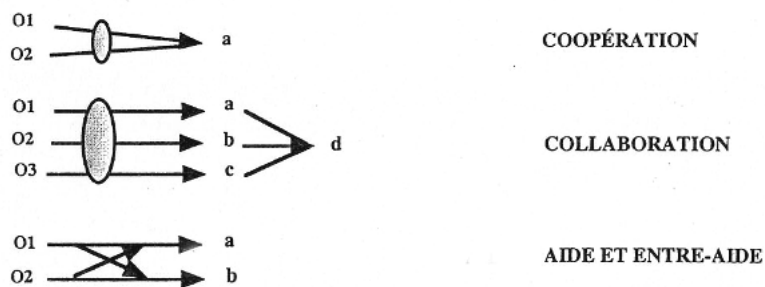
Comme nous avons observé dans la phase préliminaire de cette recherche que le secteur de la restauration traditionnelle se caractérise par une importante activité collective au service de midi, nous nous arrêtons sur certains aspects de l'activité collective du point de vue de l'ergonomie.

### *5.1.3 Coopérer, collaborer et s'entraider dans l'action*

Dans un restaurant, plusieurs travailleurs sont engagés dans une activité finalisée, poursuivant un but commun : la satisfaction du client. Le partage de ce but les amène à communiquer entre eux, à ajuster leurs représentations et coordonner leurs actions (Barthe & Quéinnec, 1999). Le service de midi est une situation de travail avec une activité collective des serveurs et les cuisiniers (voir chapitre 3), de fait nous présentons quelques points sur le travail collectif.

#### *Trois formes élaborées de travail collectif*

En ergonomie, cinq formes de travail collectif sont distinguées par De la Garza & Weill-Fassina (2000) : la co-action, la co-activité, la coopération, la collaboration et l'entraide. Les trois dernières formes de travail collectif, illustrées dans la figure 9, semblent caractéristiques du travail collectif dans la restauration traditionnelle.



**Figure 9. La coopération, la collaboration et l'aide/entraide, des formes du travail collectif (De la Garza & Weill-Fassina, 2000)**

Pour distinguer la coopération, la collaboration et l'entraide, les auteures ont notamment pris en compte les buts poursuivis et les opérations réalisées par les opérateurs, ainsi que le contexte spatio-temporel de l'exécution de la tâche (De la Garza & Weill-Fassina, 2000, p.228). Elles donnent les définitions suivantes :

- la **coopération** « caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant au même but proximal ». Elle implique des actions simultanées des travailleurs. Par exemple en restauration, deux cuisiniers dressent une même assiette. Ils partagent le travail en fonction des aliments qu'ils ont préparés et réalisent un plat ensemble. En salle, on peut avoir plusieurs serveurs qui se rendent ensemble à une même table pour servir tous les plats en une seule fois.

- la **collaboration** « caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs accomplissent sur un même objet des opérations différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun à court ou à moyen terme ». Elle se caractérise par un enchaînement d'actions menées par des opérateurs ayant un but commun. C'est par exemple le cas de la gestion commune des commandes des clients entre serveurs et cuisiniers : le serveur prend la commande d'un client et la transmet au cuisinier, ce dernier prépare le plat commandé et appelle ensuite le serveur pour qu'il amène le plat au client.

- l'**aide et l'entraide** « consistent selon les cas, soit « à seconder quelqu'un dans ses fonctions », soit « à exécuter une action ou une opération à sa place » (Avila-Assunção, 1998 ; cité par De la Garza & Weill-Fassina, 2000). Par exemple, une serveuse porte un fût de bière jusqu'au bar à la place de sa collègue ou un cuisinier se rend en salle pour servir une assiette à la place de la serveuse.

D'après l'étude de Barthe (2000, p.236) sur le travail collectif de nuit dans un service hospitalier, les fonctions du travail collectif sont « de faire face à une variation des exigences des tâches », notamment d'augmenter les capacités des travailleurs et leurs compétences, de fiabiliser les solutions, de pouvoir faire face à la survenue d'un incident ou à une augmentation de la complexité des tâches dans la situation de travail. Dans les travaux de Caroly (2010) en prévention des risques, la fonction principale du travail collectif est de réguler les perturbations liées à l'activité et aux exigences du

travail lors de la gestion de situations critiques. Dans la restauration, il s'agirait surtout de pouvoir augmenter la vitesse de production, dans une situation évolutive et avec une forte contrainte temporelle, et de récupérer des erreurs avant qu'elles ne soient perçues par le client.

#### *La coordination, au cœur du travail collectif*

La coordination et la concertation sont deux conditions nécessaires pour pouvoir coopérer, collaborer ou s'entraider efficacement (De la Garza & Weill-Fassina, 2000). Elles s'appuient entre autres sur des communications verbales entre les travailleurs, le partage d'un référentiel commun et l'usage d'instruments. Ce sont trois piliers du travail collectif qui nous paraissent particulièrement importants au cours des services de midi dans les restaurants.

Les **communications verbales** jouent un rôle important pour aboutir à ces trois formes de travail collectif, parce qu'elles permettent aux opérateurs de coordonner leurs activités individuelles, d'élaborer des stratégies collectives et d'organiser ensemble le travail au sein d'une équipe. Elle est un moyen pour les opérateurs de diagnostiquer une situation, avant de prendre une décision pour l'action (Hoc, 2001). Les communications aident à établir un référentiel commun et à partager mutuellement les connaissances, permettant de construire une représentation commune de la situation (Darses & De Montmollin, 2006).

La réalisation d'une activité collective s'appuie sur la construction et le maintien d'un **référentiel commun**, permettant aux individus de se synchroniser sur le plan cognitif et sur le plan de l'action (Darses & rre, 1996). Le référentiel commun sert à préparer, orienter, contrôler et réaliser l'activité collective (Giboin, 2004). Il consiste en : « *l'ensemble des informations sur la situation (objets et acteurs) dont disposent les opérateurs au cours de leur activité* » (Giboin, 2004, p.127). La construction d'un référentiel commun passe aussi par des échanges non verbaux comme les gestes, les regards, les postures, afin d'ajuster les représentations individuelles (Falzon, 1995 ; Foulon-Molenda, 2000). Pour Leplat (2008), la création conjointe d'une représentation commune facilite le dialogue entre les opérateurs et évite : « *la situation de quiproquo qui résulte de l'absence d'un contexte commun* » (p.151).

L'instrument peut faciliter le dialogue et les coopérations dans l'action (Rabardel, 1995). Le terme d'**instrument** désigne selon Rabardel (1995, p.49) : « *l'artefact en situation, inscrit dans un usage, dans un rapport instrumental à l'action du sujet, en tant que moyen de celle-ci* ». Il s'agit d'un « *objet matériel fabriqué* », d'une « *chose d'origine humaine* », élaborée pour s'inscrire dans des activités finalisées. En restauration, le bon de commande est par exemple un instrument soutenant la collaboration entre cuisiniers et serveurs, dans le but de répondre à la demande d'un client. Nous avons vu que plusieurs artefacts sont utilisés pendant le service de midi dans les interactions entre clients, serveurs et cuisiniers (voir chapitre 3).

Dans le secteur de la restauration traditionnelle, l'activité des travailleurs pendant le service de midi se déroule dans un contexte changeant, avec une importante variabilité. La coopération devient nécessaire pour pouvoir répondre à de nouvelles contraintes, faire face aux diversités et aux variations des situations. Nous présentons les concepts de variabilité et de régulation dans la partie suivante.

## *5.2 Les catégories de variabilités et les stratégies de régulation*

### *5.2.1 Différentes formes de variabilités rencontrées en situation de travail*

Pour atteindre les objectifs de production, l'opérateur doit composer avec des contraintes temporelles et différentes formes de variabilités rencontrées selon les situations de travail (Guérin et al., 2006). Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg et Kerguelen (2006) identifient la variabilité **industrielle** liée à la production (variations saisonnières ou périodiques, variations des produits et services offerts, etc.) et les variabilités **individuelles** : la variabilité interindividuelle réfère à la diversité entre des individus (taille, poids, itinéraire professionnel, formation, etc.) et la variabilité intra-individuelle concerne le fonctionnement psychophysique d'un même individu (fatigue, cycles de sommeil, fluctuation d'attention, etc.) (Guérin et al., 2006).

Garrigou, Peeters, Jackson, Sagory et Carballeda (2004) distinguent également les variabilités relatives au contexte (contextuelles) et à l'organisation (organisationnelles). Les variables **contextuelles** relèvent de la survenue d'aléas, de pannes, d'incidents. Elles peuvent être liées à la matière première utilisée pour produire, par exemple une pâte de chocolat qui colle, sèche ou se brise, ou à l'équipement employé, par exemple un four qui dysfonctionne, surchauffe ou s'arrête. Dans des activités de service, elles sont en lien avec la présence des clients (file d'attente, comportements, etc.) et leurs demandes (telles informations, telles commandes, etc.). Tandis que les variabilités **organisationnelles** sont en lien avec l'organisation du travail dans l'entreprise. Elles concernent les absences de personnel, les changements d'horaires, la restructuration des équipes face à la saisonnalité (nouveaux embauchés, intérimaires). Les interactions entre ces différentes variabilités peuvent perturber le bon déroulement de la production et engendrer des dysfonctionnements importants (Garrigou et al., 2004). À partir de son expérience, l'opérateur va mettre en œuvre des stratégies pour anticiper la survenue d'incidents et les réguler (Teiger & Laville, 1972). Cette régulation dans l'activité lui permet de tenir les objectifs de qualité, de productivité, tout en permettant la préservation de la santé de l'opérateur (Leplat, 2006 ; De la Garza & Weill-Fassina, 2000 ; Flageul-Caroly, 2001 ; Cuny-Guerrier, 2016).

### *5.2.2 Le processus de régulation en ergonomie, réagir ou anticiper*

En ergonomie, le processus de **régulation** correspond à la manière dont l'individu fait face et gère les variabilités (Leplat, 2008). La notion de régulation prend en compte à la fois les conditions de

l'activité et les résultats de celle-ci, qui vont en retour la modifier (Rogalski, 2007). La figure 10 illustre les deux boucles de régulation de l'activité, selon la situation et le sujet.

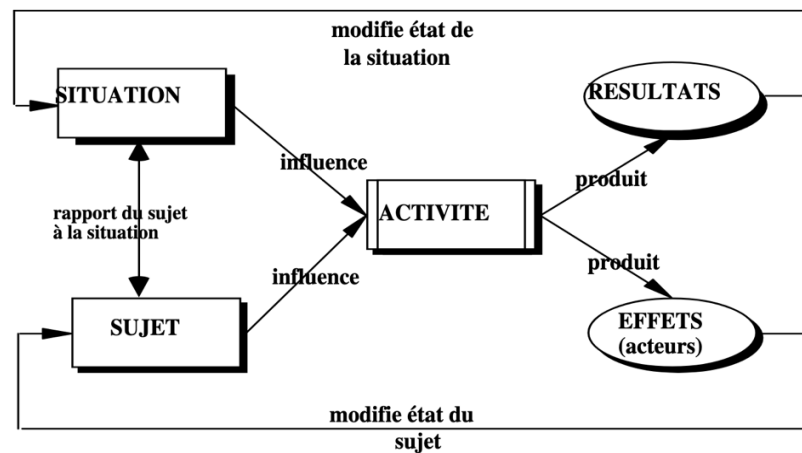


Figure 10. Double régulation de l'activité du sujet par les propriétés de la situation et les caractéristiques du sujet (d'après Leplat, 1997 ; cité par Rogalski, 2007)

Les éléments qui influencent la régulation de l'activité sont l'*état interne du travailleur* (sujet), les *objectifs à atteindre* et les *ressources disponibles* (situation). La régulation de l'activité se traduit par les modes opératoires adoptés par le travailleur dans la réalisation de l'activité, elle produit des résultats en termes de performance (résultats) et des conséquences sur l'individu (effets) (Coutarel, Daniellou & Dugué, 2003 ; Rogalski, 2007 ; St-Vincent et al., 2011 ; Coutarel et al., 2015). Un opérateur peut réguler la situation et sa propre activité, pour optimiser la performance du système, sa propre performance et son bien-être (Leplat, 2006).

### 5.2.3 Des régulations réactives et anticipées

Par rapport au processus de travail, le terme de régulation désigne : « l'action de régler, d'assurer le bon fonctionnement et un rythme régulier » (De La Garza et Weill-Fassina 2000 ; p.219) et renvoie à l'idée de maintenir un équilibre par un système de feed-back, voire de compenser les perturbations avec de nouveaux équilibres plus adaptés à la situation (De La Garza et Weill-Fassina 2000). La régulation rejoint la notion d'homéostasie<sup>20</sup> en biologie, un processus qui vise à conserver un état stable (*stasis* « état », *homoios* « égal, semblable à ») malgré des variations extérieures (modifications de l'environnement, perturbations, etc.). Certaines régulations impliquent une évolution de l'équilibre et non pas un retour à un état initial stable, pour s'adapter autant que possible à la variabilité externe (González & Weill-Fassina, 2005) ; Rogalski, 2007). En outre, la régulation de l'activité s'inscrit dans plusieurs temporalités : le retour sur l'action peut être local et instantané ou se faire sur une durée plus

<sup>20</sup> voir les définitions de « régulation » et d'« homéostasie » données respectivement par Canguilhem et Baillet dans l'Encyclopédie Universalis, consultables sur le site : [www.universalis.fr](http://www.universalis.fr)

longue, après quelques jours ou après une année (Rogalski, 2007). De La Garza et Weill-Fassina (2000 ; p.219) soulignent qu'à plus long terme : « *cette rééquilibration n'est pas seulement réactive (réponse à une perturbation en cours), mais devient proactive c'est-à-dire qu'elle consiste à prévoir les perturbations possibles et à les éviter* ». Dans ce sens, Leplat (2008) distingue la régulation *réactive* de la régulation *anticipatrice* en se référant aux travaux de Piaget. La régulation réactive/rétroactive est basée sur le retour d'information lors de la réalisation de l'activité et la régulation anticipatrice/proactive est utilisée pour prévenir d'éventuelles difficultés et garder une quantité suffisante de ressources pour exécuter les actions (Leplat, 2006 ; Cœugnet, Charron, Ribert-Van De Weerd, Anceaux & Naveteur, 2016).

#### 5.2.4 Des régulations individuelles et collectives

Reprenant les travaux de Guérin et de ses collègues sur la (re)construction permanente des modes opératoires au cours du processus de régulation, Coutarel, Caroly, Vézina, & Daniellou (2015) ont distingué trois *modes de régulation* au cours de l'activité de travail :

- le **premier mode** permet l'atteinte de la performance, sans avoir de conséquences délétères sur la santé de l'individu. Il peut constituer une occasion de développement pour l'opérateur. La situation est peu contrainte, le sujet peut modifier les objectifs et mobiliser des ressources ;

- le **second mode** ne permet pas de maintenir l'équilibre entre performance et santé. L'individu choisit soit de maintenir la performance au prix d'effets négatifs sur sa santé, soit de se préserver partiellement en réduisant la performance. L'opérateur est cependant conscient que la performance pourrait être meilleure et ce choix peut pénaliser son estime de soi, il doit renoncer au « travail bien fait ». La situation est contrainte par un accroissement des exigences et/ou la diminution des ressources ;

- le **troisième mode** ne permet ni d'atteindre la performance ni de se préserver. L'individu ne peut pas tenir les objectifs fixés avec les ressources disponibles. C'est une situation de débordement.

Ces trois modes de régulation sont expliqués pour l'activité d'un seul individu. Ce sont des régulations *individuelles*. Cependant, dans la plupart des situations de travail, plusieurs individus mobilisent leur intelligence pour gérer les variabilités et élaborer des stratégies : ils partagent des buts, des objectifs et des missions de production communes. Ainsi, la gestion des perturbations relève aussi de la recherche d'un équilibre par l'ensemble des opérateurs impliqués dans la situation de travail : les travailleurs vont tenir compte des ressources et contraintes offertes par les autres pour réguler, en coopérant, en collaborant et s'entraïdant (Pueyo & Gaudart, 2000). De fait, les régulations peuvent aussi être *collectives*. Elles apparaissent d'autant plus efficaces lorsque l'ensemble des personnes partage des règles de métiers communes, respecte les façons individuelles de faire l'activité, soutient les stratégies de préservation de la santé de chaque individu (Caroly, 2016), formant un collectif de travail (Caroly,



2010). Les régulations individuelles et collectives sont indispensables pour tenir l'efficacité et la santé et faire face aux variabilités dans le travail (Leplat, 2006).

### 5.2.5 L'échec de la régulation à l'origine de l'apparition de TMS

Selon Vézina (2001), l'échec du processus de régulation peut entraîner la survenue de TMS chez un travailleur, quand ce dernier n'est plus en capacité de tenir l'équilibre entre les exigences du cadre du travail et sa santé. Son modèle de compréhension des situations de travail, repris par St-Vincent et al. (2011) est présenté dans la figure 11. Il illustre le fait qu'un opérateur, en activité, compose avec différentes contraintes et ressources pour répondre aux enjeux de production (quantité et qualité) et de santé (physique et mentale).

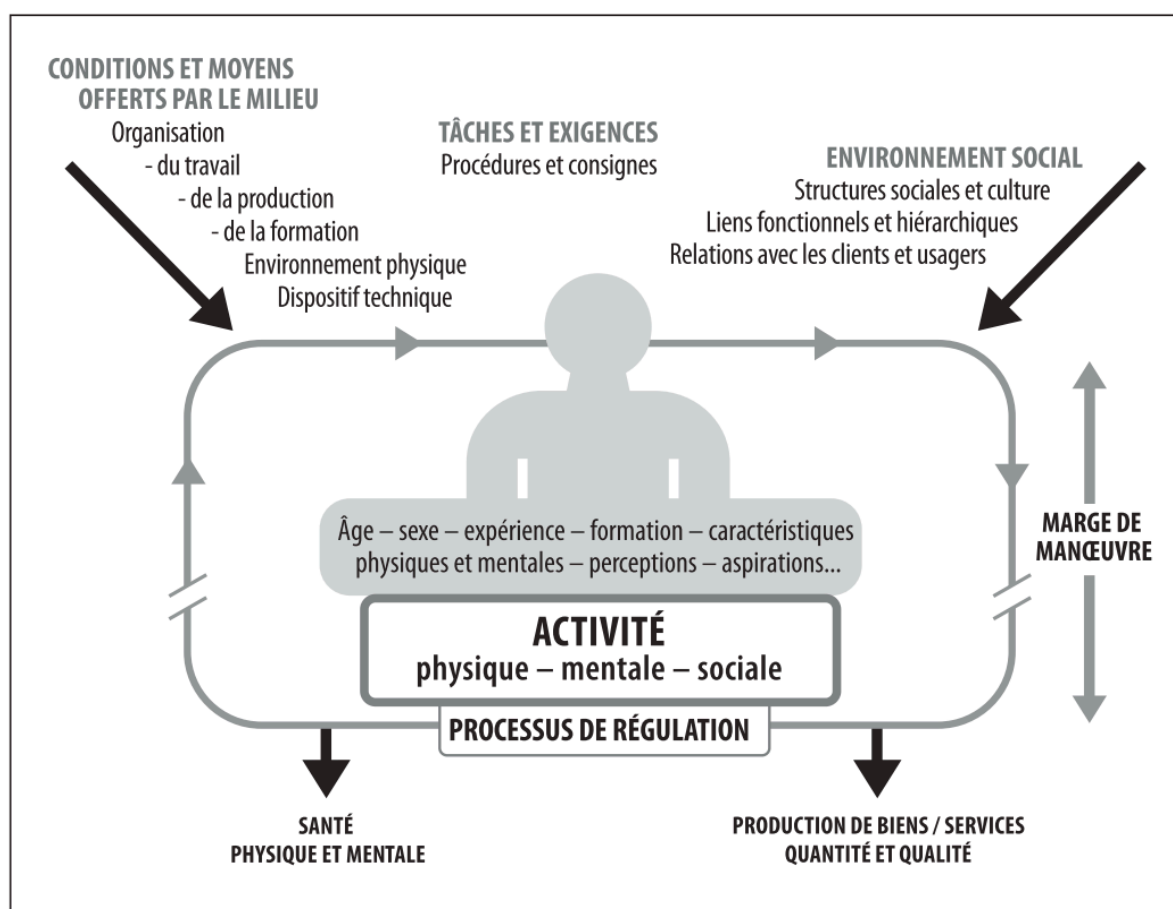


Figure 11. Modèle de la situation de travail centré sur la personne en activité (d'après St-Vincent et al., 2011 ; adapté de Vézina, 2001)

Ce modèle révèle plusieurs déterminants de l'activité, notamment l'organisation du travail et l'encadrement (ici, les liens hiérarchiques). Ils font partie de l'environnement de travail et conditionnent la façon dont l'opérateur pourra réaliser son activité. Cet environnement de travail est directement lié à l'organisation de l'entreprise et à son fonctionnement. Le processus de régulation,

mis en œuvre par l'individu dans l'activité, vise à retrouver un équilibre entre ses ressources (physiques, cognitives, sociales) et les caractéristiques de cet environnement de travail à l'aide de « stratégies ». Les *stratégies ou modalités de la régulation* renvoient à des attitudes, des comportements, des savoir-faire que l'individu élabore pour parvenir à maintenir l'équilibre entre ce qu'il est et son milieu de travail (Major, 2011).

Dans ce modèle, les possibilités de réguler dépendent de la *marge de manœuvre* de l'opérateur, c'est-à-dire des conditions données par son environnement de travail et des ressources mobilisables dans l'activité de travail (St-Vincent et al., 2011). La marge de manœuvre est aussi liée à l'expérience, aux compétences, aux relations du travailleur qui peuvent augmenter ses possibilités de réguler son activité (Flageul-Caroly, 2001). La marge de manœuvre est construite à partir des caractéristiques de l'individu et celles de son environnement de travail (Coutarel & Petit, 2013). Ainsi, l'organisation du travail et les pratiques d'encadrement vont participer à la possibilité de construction de marge de manœuvre externe. L'environnement de travail peut être plus ou moins capacitant (Falzon, 2013) pour l'individu ou le collectif. L'apparition de TMS peut être due à une insuffisance de marge de manœuvre en situation de travail (Norval, 2019), à envisager comme le signe d'une limitation de la possibilité d'agir de l'individu (Coutarel & Petit, 2013).

## CHAPITRE 6. LES TMS, DES PATHOLOGIES PROFESSIONNELLES LIÉES À L'ORGANISATION

Ce chapitre s'intéresse à l'évolution des connaissances scientifiques sur les troubles musculo-squelettiques avec l'apport de différents modèles construits sur la base d'études épidémiologiques et de travaux de recherche en ergonomie. L'objectif est de montrer cette fois-ci les liens entre l'apparition des TMS et les déterminants organisationnels, notamment l'organisation du travail et les pratiques managériales. Ceci vient compléter la compréhension des éléments liés à la survenue de ces pathologies professionnelles, suite à ce que nous avons présenté dans le chapitre précédent.

### 6.1 Divers effets des TMS sur la santé

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont des affections liées à une hypersollicitation des tissus à la périphérie des articulations (muscles, tendons, vaisseaux, nerfs, etc.). Les TMS constituent un ensemble de pathologies de l'appareil locomoteur, allant de maladies identifiées comme le syndrome du canal carpien, la tendinopathie de la coiffe des rotateurs, l'hygroma du genou, les lombalgies, etc. (Aptel, Cail & Aublet-Cuvelier, 2011) à l'expression de douleurs non spécifiques, localisées ou non. Les TMS sont source de douleurs et de gênes fonctionnelles pour les travailleurs, aussi bien dans leur activité professionnelle que dans leur vie quotidienne (Roquelaure, Leclerc, Coutarel, Brunet, Caroly & Daniellou, 2012).

Ces troubles sont fréquemment localisés au niveau des mains, des poignets, des coudes, du cou et des épaules. Leurs symptômes varient en fonction des tissus concernés, avec des mécanismes de sursollicitation des muscles, d'inflammation des tendons et des bourses séreuses, de compression des nerfs (Aptel et al., 2011). En présence de microlésions des tissus, un processus inflammatoire normal se produit, suivi d'une phase anti-inflammatoire, avant de pouvoir atteindre la guérison. Il arrive cependant que la phase inflammatoire persiste et que des lésions anodines évoluent vers une inflammation aiguë en raison d'un stress psychosocial (Davezies, 2013) et d'une répression psychique empêchant l'expression de la subjectivité (Dejours, 1980 ; cité par Davezies, 2013). Si ces troubles relèvent au départ d'atteintes au niveau des tissus, leur évolution apparaît liée au stress professionnel dans les analyses épidémiologiques (Davezies, 2017). Les TMS sont une pathologie du stress, tout comme les maladies cardiovasculaires et les dépressions (*Ibid.*).

Outre leurs effets délétères sur la santé de la population active, ils occasionnent des pertes économiques dans les entreprises en impactant leur productivité et dans les pays européens en augmentant les dépenses sociales (Jan de Kok et al., 2019). La prévention de ces troubles est un enjeu majeur pour les pays industrialisés, mais aussi pour les pays émergents (Aptel & Aublet-Cuvelier, 2005).

L'origine de ces troubles est *multifactorielle*. Un consensus scientifique a été établi autour d'une approche biopsychosociale des TMS intégrant un ensemble de facteurs : les facteurs biomécaniques, psychosociaux et organisationnels liés aux expositions professionnelles, mais aussi les facteurs personnels et médicaux liés aux individus (Roquelaure et al., 2012).

## 6.2 De multiples facteurs à l'origine des TMS

Les TMS sont des affections liées à de multiples facteurs de risque. Ils peuvent être séparés en deux grandes catégories : les facteurs individuels et les facteurs environnementaux (Aptel et al., 2011).

Les facteurs de risque *individuels* relèvent de caractéristiques comme l'âge, la taille, le poids et l'état de santé de la personne en fonction de ses antécédents médicaux (diabète, obésité, fracture, grossesse, ménopause). S'il est établi que certaines caractéristiques personnelles favorisent la survenue de TMS (Hagberg et al., 1995), elles s'avèrent peu modifiables par des actions de prévention dans le milieu de travail (Roquelaure, Bodin, Descatha & Petit, 2018).

Les facteurs de risque *environnementaux* sont les facteurs biomécaniques et les facteurs psychosociaux. Ils sont déterminés par le contexte professionnel et l'organisation du travail. Les principaux facteurs *biomécaniques* identifiés dans la survenue de lésions musculo-squelettiques chez les travailleurs sont la répétitivité des gestes, l'intensité des efforts, l'adoption répétitive ou soutenue de postures inconfortables, l'exposition aux vibrations et les positions articulaires extrêmes (Roquelaure et al., 2018 ; Da Costa & Vieira, 2010 ; Kozak, Schedlbauer, Wirth, Euler, Westermann & Nienhaus, 2015). Les contraintes biomécaniques du travail peuvent entraîner des hypersollicitations des muscles et des tendons et engendrer des troubles musculo-squelettiques. L'intensité, la durée et la fréquence des expositions à ces contraintes physiques peuvent accroître le risque de TMS et la combinaison de plusieurs contraintes biomécaniques peut augmenter encore le risque (National Research Council, 2001). Au cours de l'activité professionnelle, ces facteurs sont toujours combinés entre eux, à des niveaux d'intensité et de fréquence qui varient dans le temps et selon les tâches réalisées. (Aptel et al., 2011).

Soulignons que toutes les situations d'hypersollicitation n'amènent pas systématiquement des TMS et à l'inverse, des situations de faible sollicitation peuvent entraîner des TMS. Il est important de considérer que le geste professionnel n'est pas une simple exécution de mouvements, qu'il comprend plusieurs dimensions (biomécanique, cognitive et psychique) et qu'il se construit dans un contexte et varie en fonction des situations (Lémonie & Chassaing, 2013). Dans sa dimension biomécanique, le geste professionnel mobilise des segments corporels. Cette dimension est visible à travers le mouvement du travailleur, par exemple la force qu'il déploie pour bouger les segments et agir sur un objet, le nombre d'actions par unité de temps (répétitivité) ou la trajectoire réalisée par le segment en mouvement (amplitude). Le geste porte une dimension cognitive, parce qu'il résulte d'une stratégie

d'action qui est pensée par l'individu. En situation, le travailleur mobilise sa mémoire des actions passées, traite des informations, arbitre selon les contraintes dans le but d'obtenir la meilleure façon de faire à un moment donné. Enfin, le geste professionnel revêt une dimension psychique, moins visible, mais tout aussi importante, parce qu'il exprime un investissement personnel et subjectif au travail et participe à construire l'identité du travailleur (Bernon, Escriva & Schweitzer, 2011).

Les facteurs *psychosociaux* contribuent aussi à l'apparition de TMS (Roquelaure et al., 2018 ; Bongers, Ijmker, Van den Heuvel & Blatter, 2006 ; Kozak et al., 2015 ; Stock, Nicolakakis, Messing, Turcot & Raiq, 2013). Selon Kuorinka et ses collègues (1995), les facteurs psychosociaux liés au travail sont les perceptions subjectives du travailleur face aux facteurs organisationnels : par exemple, une charge de travail trop élevée, un travail monotone, un manque d'autonomie dans le travail, un manque de soutien des collègues ou de la hiérarchie face à des difficultés. Ils comportent une dimension subjective faisant référence à la perception du travailleur vis-à-vis de son environnement de travail, à la manière dont le travail est organisé, encadré et exécuté dans l'entreprise.

En France, en 2009, un plan pour la prévention du *stress* au travail a conduit à la création d'un Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux (RPS), afin d'élaborer une enquête statistique nationale mesurant diverses formes de mal-être au travail (souffrance, stress, suicide, surmenage, harcèlement, TMS). Dans un rapport réalisé à la demande de ministère du travail français, ce Collège a défini six axes de facteurs psychosociaux de risque au travail (Bodier & Wolff, 2018) détaillé dans l'encadré 1. Ces six axes ont été construits avec l'apport de neuf disciplines, dont l'épidémiologie et l'ergonomie, dans le but d'identifier un grand nombre de facteurs psychosociaux, dont les interactions et la durée d'exposition peuvent générer des atteintes à la santé physique et mentale chez les travailleurs.

Les TMS s'inscrivent dans un cadre probabiliste : différents facteurs augmentent la probabilité de leur apparition (Aptel et al., 2011). Les TMS résultent de l'interaction des facteurs individuels, biomécaniques et psychosociaux, principalement liés au milieu du travail. Autrement dit, une première approche est de définir l'origine des TMS comme la combinaison des facteurs de risque dans la situation de travail (Coutarel, Daniellou & Dugué, 2005).

Cependant, ces facteurs sont eux-mêmes déterminés par l'organisation de l'entreprise, qui définit le cadre où l'activité de travail se déroule. Les facteurs *organisationnels* peuvent être définis comme l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, dont les mécanismes déterminent l'activité de travail, les conditions d'exercice du geste professionnel, les conditions biomécaniques et psychosociales (Bernon et al., 2011). Les modèles étiologiques des TMS ont en particulier pointé l'organisation du travail comme un déterminant de l'exposition aux facteurs de risque de TMS. Nous abordons ces différents modèles dans le chapitre suivant, ce qui permet d'illustrer le caractère

multifactoriel des TMS et de situer l'impact de l'organisation du travail par rapport à l'apparition de ces troubles.

**Encadré 2 : Facteurs psychosociaux de risque au travail (Bodier & Wolff, 2018)**

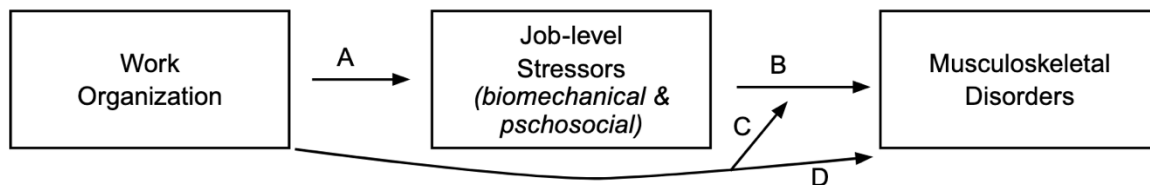
1. **L'intensité du travail et le temps de travail** : cet axe comprend les contraintes de durée, de rythme de travail, d'organisation du temps de travail (horaires atypiques, irréguliers, extension de la disponibilité), de conciliation travail-famille, ainsi que les exigences quantitatives et qualitatives dans l'environnement de travail (une charge de travail trop élevée, une faible autonomie, des instructions contradictoires, etc.)
2. **Les exigences émotionnelles** : cet axe rassemble les difficultés pour contenir ses émotions ou les cacher en présence d'un public (clients, patients, etc.) ou de collègues, le contact avec des personnes en situation de souffrance et la peur au travail (accident, violence, échec).
3. **L'autonomie** : cet axe fait référence aux marges de manœuvre et la possibilité de participer aux décisions dans la façon de réaliser le travail, la possibilité de s'interrompre, de faire varier les délais, de développer ses compétences et d'apprendre de nouvelles choses.
4. **Les rapports sociaux au travail** : cet axe relève des rapports entre travailleurs, avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, ainsi qu'avec la clientèle. Il comprend les situations de tension avec du public, les conflits dans l'équipe de travail ou avec l'encadrement, le harcèlement moral ou sexuel.
5. **Les conflits de valeurs** : cet axe comprend les situations demandant de faire des choses désapprouvées (conflits éthiques), le manque de moyens disponibles pour réaliser correctement son travail et tenir les objectifs de qualité (informations, coopération, matériel adapté, effectifs), ainsi que le sentiment d'inutilité dans le travail.
6. **L'insécurité de la situation de travail** : cet axe réfère à la situation de précarité liée aux contrats de travail (travail à temps partiel imposé, travail « au noir ») et les incertitudes concernant l'évolution de la carrière professionnelle (menace de licenciement ou de baisse de revenus, restructurations, etc.).

### 6.3 Modéliser les TMS : des facteurs biomécaniques vers les facteurs organisationnels

Les premiers modèles étiologiques des TMS illustrant les relations entre ces multiples facteurs de risques et leurs déterminants (ou causes) (Sauter & Swanson, 1996 ; Franchi, 1997 ; Carayon, Smith & Haims, 1999 ; National Research Council and Institute of Medicine, 2001) ont montré que l'organisation du travail a un rôle *modérateur* sur ces affections : elle interagit avec les facteurs de risque biomécaniques, psychosociaux, individuels et peut aggraver ou atténuer leurs effets sur les TMS.

Le modèle épidémiologique proposé par Mac Donald, Härenstam, Warren et Punnett (2007) présente également les déterminants organisationnels comme des facteurs ayant un impact sur la survenue de TMS (voir figure 12). Les auteurs indiquent que les facteurs biomécaniques et psychosociaux sont reconnus comme ayant un effet direct (flèche B), mais ils ne sont pas isolés des déterminants organisationnels (flèches A, C et D). Les expositions des travailleurs à des facteurs de risque de TMS

doivent être étudiées à plusieurs niveaux, celui de l'organisation du travail (Work Organization) à un niveau « macro », comme celui de la situation de travail (Job-level Stressors, biomechanical & psychosocial) à un niveau « micro », pour en comprendre les effets séparés et combinés à l'origine de TMS (Musculoskeletal Disorders).



*Figure 12. Cadre d'exposition à plusieurs niveaux reliant l'organisation du travail et les troubles musculosquelettiques<sup>21</sup> (Macdonald et al., n.d.)*

Le modèle de Mac Donald et al. (2007) a l'originalité de faire l'hypothèse d'un lien causal direct entre l'organisation du travail et les TMS (flèche D), interrogeant l'influence directe de l'organisation du travail sur la santé en dehors d'une relation exposition-effet à des facteurs liés à la situation de travail (flèche B). Par exemple, des heures de travail longues et irrégulières peuvent altérer la récupération physiologique des travailleurs et favoriser la survenue de TMS ou avoir un impact négatif sur l'hygiène de vie (alimentation, tabagisme, sommeil) (MacDonald et al., 2008). Les auteurs ont d'abord formalisé ce modèle explicatif dans la survenue des TMS (MacDonald et al., 2007), avant de l'élargir à la santé au travail (au sens large) et d'inviter la communauté scientifique à investiguer le lien entre l'organisation du travail et les atteintes à la santé des travailleurs, une relation largement moins connue que celle entre les facteurs biomécaniques et psychosociaux et l'apparition d'atteintes à la santé.

Le modèle de genèse des TMS liés au travail, avancé par Stock, Nicolakakis, Messing, Turcot et Raiq (2013) (voir figure 13) s'inspire de différentes conceptions des facteurs psychosociaux retrouvées dans la littérature<sup>22</sup> et intégrant les facteurs organisationnels en lien avec la survenue de ces troubles. Ce modèle illustre les relations entre les facteurs individuels, les contraintes biomécaniques, la détresse psychologique, l'environnement social et organisationnel, ainsi que les divers TMS dans le milieu du travail. Pour les auteurs, ces facteurs ne peuvent cependant pas être considérés de façon isolée, même si la compréhension de leurs interactions est encore partielle à l'heure actuelle et que des recherches devraient se poursuivre en ce sens.

<sup>21</sup> Traduit librement par l'auteur, l'intitulé original étant Multi-level exposure framework linking work organization and musculoskeletal disorders

<sup>22</sup> Cinq exemples sont présentés : le modèle « demande-contrôle » de Karasek, le modèle du déséquilibre « effort-récompense » de Siegrist, le questionnaire de Copenhague sur les facteurs psychosociaux (COPSOQ II), le rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail et le modèle de l'organisation du travail de NIOSH

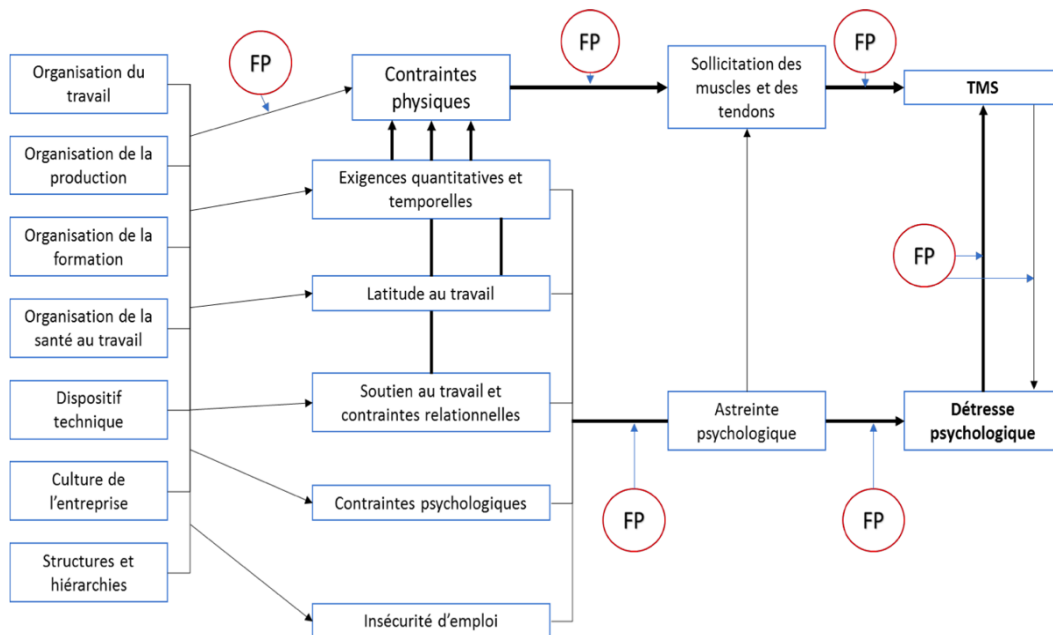


Figure 13. Modèle de la genèse des TMS liés au travail (Stock et al., 2013) (FP : facteurs personnels)

Ce modèle intègre les déterminants de l'activité des travailleurs, notamment les tâches et les exigences du travail, les conditions et les moyens offerts par l'entreprise et l'environnement social. Ces déterminants sont mis en avant par différents modèles utilisés en ergonomie pour comprendre les situations de travail et les transformer dans le but de prévenir les atteintes à la santé et de tenir les enjeux de productivité (Vézina, 2001 ; Guérin et al., 2006 ; St-Vincent et al., 2011).

Dans un article récent, Roquelaure, Bodin, Descatha et Petit (2018) font le point sur les principaux facteurs de risque de TMS identifiés par les études cliniques, épidémiologiques et ergonomiques conduites en milieu du travail (voir tableau 1). Ils séparent les facteurs en deux catégories : les facteurs extraprofessionnels, qui rejoignent les facteurs individuels définis par Aptel et al. (2011), et les facteurs professionnels, qui sont constitués des facteurs environnementaux biomécaniques et psychosociaux (Aptel et al., 2011), auxquels sont ajoutés les facteurs organisationnels.



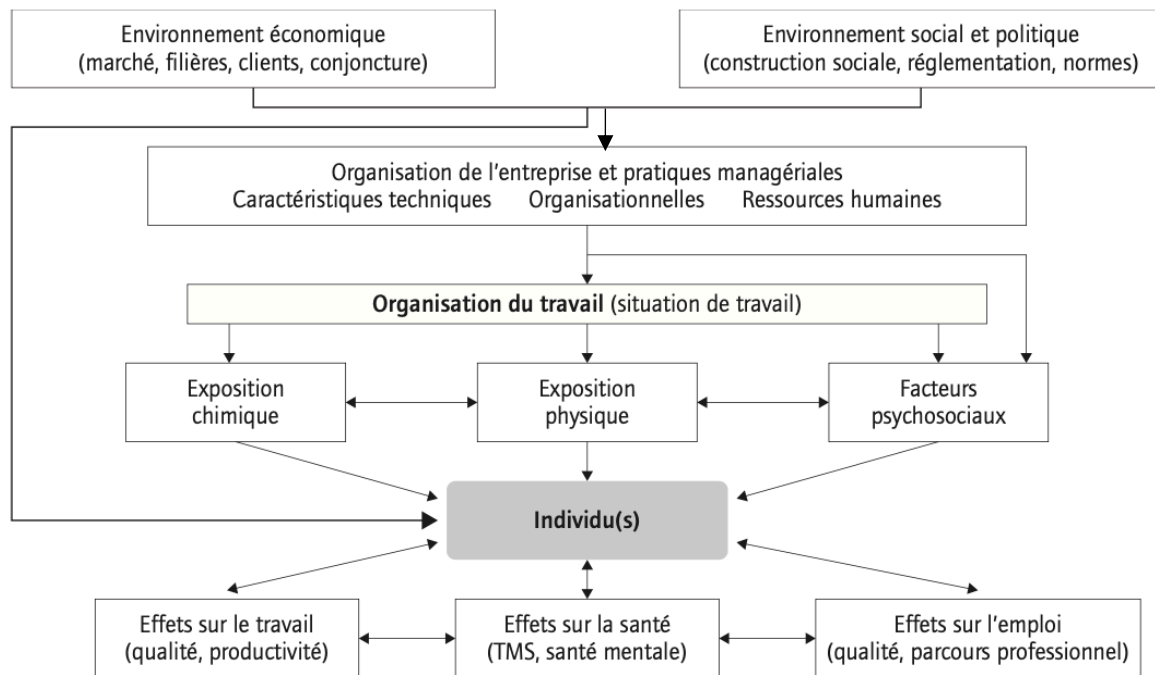
**Tableau 1. Principaux facteurs de risques de TMS identifiés par les études cliniques et épidémiologiques et ergonomiques conduites en milieu de travail (Roquelaure et al., 2018)**

Facteurs extraprofessionnels	Facteurs professionnels
<p><b>Facteurs de susceptibilité individuelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Âge</li> <li>• Genre féminin (syndrome du canal carpien)</li> <li>• Patrimoine génétique</li> <li>• Obésité</li> <li>• Grossesse (syndrome du canal carpien)</li> </ul> <p><b>Antécédents médico-chirurgicaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antécédents de tendinopathies/syndromes canalaux</li> <li>• Diabète</li> <li>• Rhumatisme inflammatoire</li> <li>• Hypothyroïdie sévère (syndrome du canal carpien)</li> </ul> <p><b>Hypersollicitation extraprofessionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique intensive d'un sport sollicitant les membres</li> <li>• Pratique intensive du bricolage</li> <li>• Pratique intensive du jardinage</li> </ul>	<p><b>Biomécaniques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répétition élevée des gestes (fréquence, vitesse)</li> <li>• Intensité élevée des efforts (forces exercées, masses transportées ou déplacées, pénibilité physique globale du poste de travail)</li> <li>• Maintien prolongé d'une posture défavorable (abduction de l'épaule, flexion/extension du coude ou du poignet, flexion/torsion du tronc)</li> <li>• Amplitude importante des mouvements</li> <li>• Appui ou pression localisée sur le talon de la main ou le coude</li> <li>• Exposition aux vibrations transmises à la main</li> <li>• Exposition aux vibrations transmises au corps entier</li> <li>• Travail au froid</li> <li>• Durée d'exposition prolongée aux contraintes physiques</li> <li>• Combinaison de facteurs biomécaniques (+++)</li> </ul> <p><b>Organisationnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail sous contrainte de temps</li> <li>• Temps de cycle très court</li> <li>• Absence de temps de récupération</li> <li>• Rigidité des procédures et contrôles</li> <li>• Absence de marges de manœuvre individuelles/collectives</li> <li>• Absence des moyens de faire un travail de qualité</li> <li>• Monotonie de la tâche</li> <li>• Répartition des postes selon le genre</li> </ul> <p><b>Psychosociaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress professionnel</li> <li>• Forte demande psychologique</li> <li>• Faible latitude décisionnelle</li> <li>• Manque de soutien de la hiérarchie</li> <li>• Manque de soutien des collègues</li> <li>• Faible reconnaissance dans le travail</li> </ul>

Les auteurs désignent l'organisation du travail, mais également les pratiques managériales, comme des éléments clés pour la compréhension et la prévention des TMS. D'une part, l'organisation du travail influence les conditions de réalisation du travail et crée le cadre des situations de travail auxquelles les travailleurs vont faire face. D'autre part, les pratiques managériales déterminent la qualité des relations professionnelles et les modalités de réalisation et d'évaluation du travail. Toutes deux influencent les contraintes rencontrées dans les situations de travail, mais aussi les ressources individuelles et/ou collectives accordées aux travailleurs pour dépasser ces difficultés dans l'activité de travail (Roquelaure et al., 2018).

Le modèle multidimensionnel de la santé au travail, élaboré par Roquelaure (2018), propose de comprendre et de prévenir les atteintes à la santé (dont les TMS) dans le milieu du travail en tenant compte des différentes échelles (micro, méso, macro) de déterminants qui influencent les conditions de réalisation du travail (voir figure 14). En situation de travail, les individus sont exposés à des facteurs de risque chimiques, physiques et psychosociaux (à un niveau « micro »). L'exposition des individus est influencée par les conditions d'exécution du travail offertes par l'organisation du travail et les

moyens qu'ont les travailleurs pour y faire face, et plus largement encore, par l'organisation de l'entreprise et les pratiques managériales (à un niveau « méso »). Enfin, les dimensions économiques, sociales, règlementaires et politiques (à un niveau « macro »), déterminant les conditions de travail dans l'entreprise, peuvent aussi influencer la bonne réalisation de la production, le maintien de la santé des individus et de leur emploi.



**Figure 14. Modèle multidimensionnel de la santé au travail (Roquelaure, 2018)**

En épidémiologie, la tendance à se centrer sur l'étude des facteurs de risques au niveau de la situation de travail (individuels, biomécaniques, psychosociaux) fait que les relations entre l'organisation du travail, l'organisation de l'entreprise, les pratiques managériales et les divers TMS sont encore largement méconnues. Mac Donald et ses collègues (2008) soulèvent d'ailleurs la difficulté à mesurer les facteurs organisationnels, en raison d'un manque de définitions à propos de l'organisation du travail et des différents niveaux qu'elle peut comporter en fonction des entreprises. Récemment, Bodin, Garlantézec, Costet, Caroly, Descatha, & Roquelaure (2015) ont mis en évidence des associations entre les douleurs d'épaule et des facteurs organisationnels en exploitant les données de la cohorte *Cosali*. Une partie des salariés étudiés, assimilés à une organisation du travail de type taylorien avec de fortes contraintes de rythme, de la répétitivité des tâches, du travail posté, de la rotation des postes et une faible latitude décisionnelle ont déclaré plus fréquemment des douleurs d'épaule et ont eu plus souvent un syndrome de la coiffe des rotateurs diagnostiqué que les autres salariés. Sur le plan épidémiologique, il manque cependant des preuves validées sur de grands échantillons pour affirmer que les facteurs organisationnels influencent les conditions d'exposition aux facteurs physiques et psychosociaux (Bodin, 2017). De plus, aucune relation directe entre

l'organisation du travail et les TMS n'a encore pu être validée à ce jour. Ces éléments encouragent à poursuivre vers une meilleure compréhension des liens entre les facteurs organisationnels (l'organisation du travail, l'organisation de l'entreprise, les pratiques de l'encadrement) et la survenue de TMS, et plus largement à mieux connaître les effets de l'organisation sur la santé au travail.

Du côté de l'ergonomie, un modèle des troubles musculo-squelettiques pour l'intervention ergonomique a été proposé par Bellemare, Marier, Montreuil, Allard & Prévost (2002) (voir figure 15). Face à la complexité de la combinaison des facteurs à l'origine de l'apparition des TMS, les auteurs suggèrent de sortir du poste de travail et des facteurs de risque pour aller explorer les déterminants de ces facteurs de risque : des déterminants techniques (outil, équipement, etc.), organisationnels (supervision, rotation, etc.) et humains (formation, collectif de travail, etc.) du travail. Ces trois catégories de déterminant peuvent devenir des cibles de transformation pour prévenir les TMS, lors de l'intervention ergonomique.

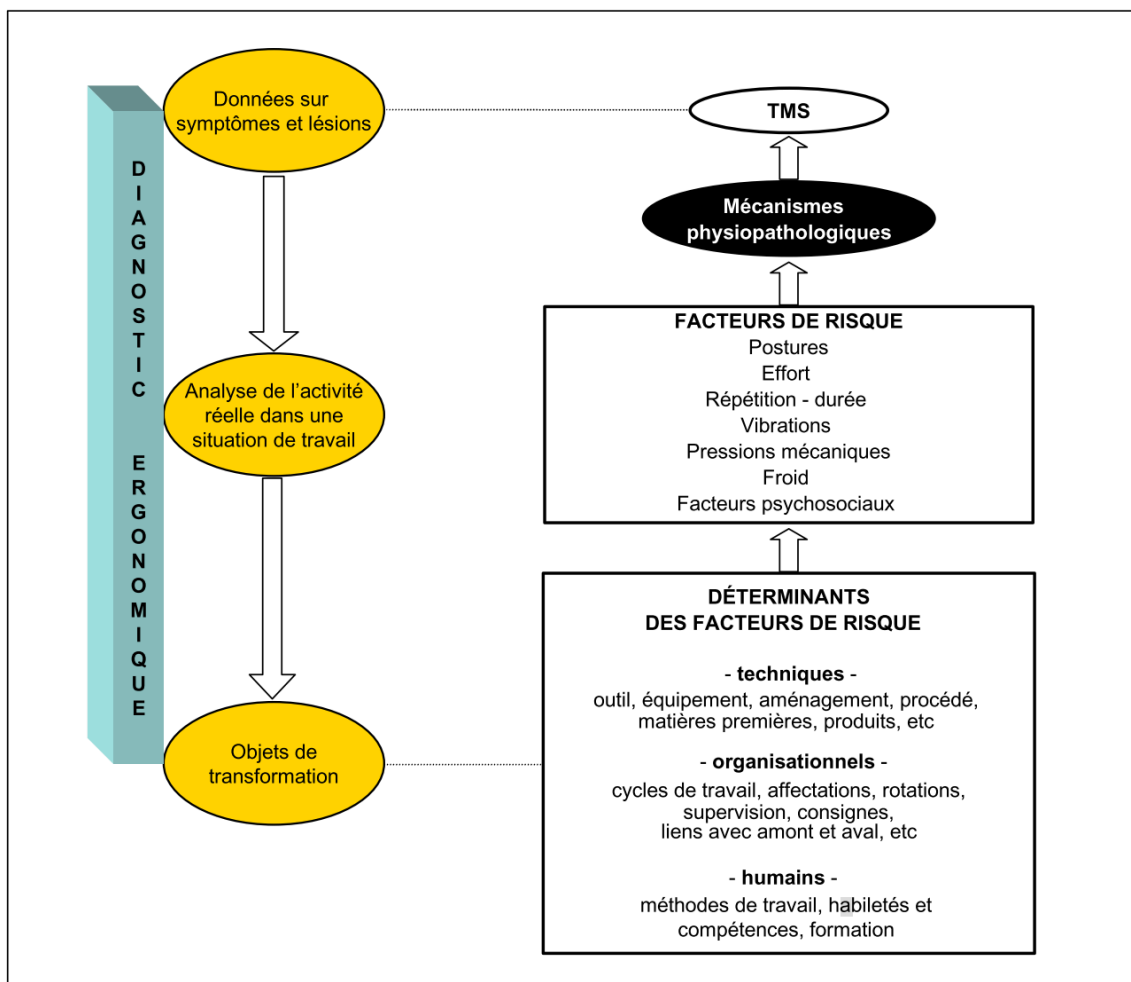


Figure 15. Modèle de troubles musculo-squelettiques sous-jacent à l'intervention ergonomique (Bellemare et al., 2002)

C'est ce que proposent également les modèles épidémiologiques que nous avons passés en revue (Franchi, 1997 ; Aptel et al., 2011 ; MacDonald et al., 2007 ; Stock et al., 2013 ; Roquelaure et al., 2018 ; Roquelaure, 2018) : ils invitent à élargir le point de vue sur l'exposition aux facteurs de risque « indirects » en lien avec le contexte de réalisation du travail, en plus de considérer celle liée aux facteurs de risque « directs » issus de la situation de travail.

En résumé, les TMS sont des pathologies principalement liées au milieu du travail et ils sont encore aujourd'hui un enjeu majeur de prévention dans les entreprises. Les modèles étiologiques des TMS montrent que les mécanismes physiopathologiques à l'origine de ces lésions musculo-tendineuses sont influencés par plusieurs facteurs (individuels, biomécaniques, psychosociaux) qui interagissent entre eux. La combinaison de ces facteurs dépend du contexte de réalisation du travail, c'est-à-dire des « facteurs organisationnels » dans l'approche épidémiologique (Roquelaure, 2018) ou des « déterminants organisationnels des facteurs de risque » dans l'approche ergonomique (Bellemare et al., 2002), comme l'organisation de travail, l'organisation de la production et les pratiques d'encadrement. Si les relations entre les contraintes biomécaniques, psychosociales et l'apparition des TMS sont aujourd'hui mieux connues par la communauté scientifique, l'évolution des modèles étiologiques des TMS illustre toutefois le besoin de poursuivre l'approfondissement des connaissances sur les relations entre le fonctionnement de l'entreprise et les atteintes musculo-squelettiques.

#### **6.4 Prévenir les TMS et les RPS**

L'existence de liens entre TMS et RPS a été discutée par plusieurs chercheurs au cours du 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculo-squelettiques (par exemple Davezies, 2011 ; Clot, 2011 ; Leclerc, 2011 ; etc.). L'intérêt de concevoir la démarche de prévention en appréhendant ensemble les questions de TMS/RPS a été souligné par différents auteurs (Coutarel, 2011, Piette, 2011, Escriva & Douillet, 2011). Coutarel (2011) parle de favoriser « une interrogation du travail » qui met en lien la survenue de TMS/RPS avec les conditions de travail et les dysfonctionnements organisationnels. C'est aussi la perspective proposée par Piette, basée sur une démarche ergonomique, la prévention devrait être intégrée à l'entreprise, en particulier pour les structures de petite taille :

*« Pour lutter efficacement contre les TMS et les RPS, mais aussi les risques dits classiques, la prévention doit être intégrée au quotidien dans la vie de l'entreprise. Elle doit débiter et perdurer grâce aux connaissances qu'ont les personnes de l'entreprise et de leurs conditions de travail (...) C'est à ce modèle de prévention, basé sur une démarche ergonomique, qu'il est important de sensibiliser toutes les entreprises, et en particulier les PME, car ce modèle est le seul efficace à long terme tout en permettant de répondre aussi, en partie, au problème du manque de temps, de moyens financiers et de spécialistes. » (Piette, 2011, p.146)*

Ainsi, une prévention efficace se construit par une approche globale de la santé et cherche à permettre le développement des activités professionnelles (Coutarel & Petit, 2013).

La prévention des atteintes à la santé, des TMS comme des RPS, mérite par ailleurs d'être pensée dans la durée. Pour Aptel & Vézina (2008, p.7), il est nécessaire qu'elle s'inscrive : « *dans un processus pérenne, centré sur le salarié au travail et sur l'entreprise* » visant à diminuer les contraintes professionnelles et permettre le maintien en emploi. La prévention est durable si les logiques hétérogènes et parfois contradictoires de l'organisation peuvent être débattues au sein de l'entreprise (Caroly, Coutarel, Escriva, Roquelaure, Schweitzer & Daniellou, 2008), elle concerne donc un ensemble d'acteurs : les opérateurs, les encadrants et les dirigeants. Pour une prévention durable des TMS (Caroly et al., 2008), il est important de mobiliser des leviers d'action au niveau de l'entreprise (sur l'instruction des choix, les formations, l'organisation du travail, l'organisation de la production, etc.). Les auteurs insistent également sur la nécessité d'élargir le champ des actions, en mobilisant aussi des acteurs publics et institutionnels pour développer la prévention (avec des outils ciblant les TPE-PME, une meilleure coordination territoriale des institutions, la formation d'intervenants, etc.). Pour être pérenne, la prévention des TMS/RPS nécessite l'engagement d'acteurs dans l'entreprise et en dehors de celle-ci, comme les acteurs institutionnels (Aptel & Vézina, 2008) ou encore certains acteurs intermédiaires tels que les fournisseurs, les experts-comptables, les syndicats ou les organisations professionnelles dans le cas des TPE (Caroly et al., 2017b).

Dans cette recherche, le dirigeant est considéré comme un acteur central de l'organisation du travail et de la production au sein de la TPE. L'activité du dirigeant participe aux conditions de développement de la performance et de la santé des salariés de son entreprise. Dès lors, il nous paraît pertinent d'étudier son travail d'organisation et son travail de régulation pour pouvoir construire de nouveaux leviers d'action en prévention.

## CHAPITRE 7. LE DIRIGEANT, ACTEUR DU TRAVAIL D'ORGANISATION DANS LA TPE

Ce chapitre aborde l'organisation du travail afin de présenter « le cadre » dans et sur lequel les dirigeants travaillent. Nous amenons quelques précisions sur le concept de l'organisation du travail en ergonomie, avant de nous intéresser à l'activité de l'encadrement et au travail d'organisation, deux notions utiles à une meilleure compréhension du travail du dirigeant dans la TPE.

### *7.1 Définir l'organisation du travail en ergonomie*

Du point de vue de l'ergonomie, l'**organisation du travail** (OT) devient un objet d'analyse à part entière à la fin des années 90 (Teiger, 1993). Longtemps considérée par les ergonomes comme un élément du contexte des travailleurs, elle est aujourd'hui identifiée comme un déterminant majeur de l'activité, conditionnant fortement les situations de travail dans l'entreprise (St-Vincent et al., 2011).

Dans un ouvrage collectif sur les questions épistémologiques concernant l'ergonomie (Curie et al., 2015), Daniellou précise que ce sont les enjeux relatifs aux TMS et aux risques psychosociaux (RPS)<sup>23</sup> qui ont conduit les ergonomes à s'emparer des questions concernant l'organisation du travail. Pour cet auteur, l'analyse de l'activité des « organisateurs », notamment les cadres, a permis de mieux comprendre la complexité de la fonction d'encadrant et leur manque de marges de manœuvre pour concevoir favorablement les situations de travail des salariés. Dès lors, agir sur les conditions d'activité des encadrants est devenu un point essentiel pour pouvoir réaliser une intervention ergonomique sur l'organisation du travail (Carballeda, 1997 ; Petit et al., 2011). St-Vincent, Vézina, Imbeau, Bellemare, Denis, Ledoux et Lapierre (2011) soulignent par ailleurs que les transformations sur l'organisation du travail peuvent avoir davantage d'effets sur les situations de travail, et de façon plus durable, que les transformations réalisées au niveau du poste de travail (St-Vincent et al., 2011). Dans une perspective constructive, il s'agit aussi pour les ergonomes de soutenir la conception des organisations du travail qui laissent des marges de manœuvre aux opérateurs pour développer leurs compétences et leurs pratiques (Falzon, 2013).

Nous distinguons deux approches de l'organisation du travail (OT) en ergonomie. La première approche considère l'organisation du travail comme un élément faisant partie de la structure de l'organisation, elle est fortement prescrite par l'entreprise. Ce point de vue sur l'organisation du travail apparaît plus fréquemment dans les études ergonomiques en milieu industriel. Ce qui peut s'expliquer par la fracture entre organisateurs (cadres, ingénieurs) et exécutants (ouvriers, opérateurs) résultant du

---

<sup>23</sup> le terme RPS désigne les troubles engendrés par les facteurs de risque psychosociaux, comme de la dépression, un épuisement professionnel (burn-out), des troubles du sommeil, etc. Il ne s'agit pas des facteurs de risque psychosociaux en tant que tels, par exemple le soutien social ou la possibilité pour les salariés de participer à la prise de décision, etc.

taylorisme, qui sépare l'organisation du travail de son exécution. La seconde approche conçoit l'organisation comme un processus émergent entre une structure et des acteurs en se basant sur la « théorie de la régulation sociale » de Reynaud (1979, 1989 ; De Terssac, 2003). Cette approche met en évidence le rôle des interactions dues à l'activité sociale de l'organisation. Elle apparaît plus en lien avec les situations de service, où l'organisation du travail s'avère moins figée parce qu'il faut souvent s'adapter à l'imprévu. Elle rejoint le courant de l'improvisation organisationnelle (Chédotel, 2005) et l'approche pragmatique (Lorino, 2018, p.285), où les organisations sont considérées : « *comme des processus continus, étant donné leur apprentissage incessant et leur adaptation à un monde en constante évolution* ». Les deux approches de l'OT sont brièvement exposées ci-après.

**Encadré 3 : L'organisation vivante, l'exception portée par Faverge (Ouvrier-Bonnaz & Weill-Fassina, 2015)**

En 1970, Faverge et son équipe proposent d'élargir le point de vue sur l'analyse du travail en insérant « la vie des organisations » dans les objectifs des transformations ergonomiques. Ils proposent de tenir compte des aspects dynamiques des situations, relatifs aux modes d'évolutions des entreprises, aux changements qui s'y produisent, aux évolutions des structures, et aux processus d'ajustement à des contraintes internes et externes. Les changements organisationnels ne tiennent pas compte des exigences réelles du travail et engendrent des problèmes pour les opérateurs : la dynamique des organisations vivantes a des effets sur les travailleurs. L'ouvrage *L'organisation vivante* (1970) est accueilli « à son époque avec perplexité dans le milieu ergonomique » (Ouvrier-Bonnaz & Weill-Fassina, 2015, p.28).

### 7.1.1 L'organisation du travail, une composante de la structure de l'entreprise

Dans son ouvrage *Vocabulaire de l'Ergonomie*, De Montmollin (1997) souligne que l'organisation du travail est liée au développement de la production industrielle de masse et a ses origines dans le taylorisme, à l'opposé de l'organisation artisanale des entreprises traditionnelles. Il définit l'OT à partir de trois dimensions :

- les **procédures prescrites** (les tâches et les règles),
- la **division technique et hiérarchique du travail** (« qui fait quoi ? » et « qui commande à qui ? »),
- l'**organisation temporelle du travail** (le travail posté, la chronobiologie).

Dans leur ouvrage *L'intervention en ergonomie*, St-Vincent et al. (2011) place l'organisation du travail comme un élément du cadre de travail, aux côtés de l'organisation de la production, de l'organisation de la formation, de l'environnement physique et du dispositif technique. L'ensemble de ces éléments définissent les conditions et moyens disponibles préalables à la réalisation du travail et influencent l'activité de travail (voir figure 11, le modèle de la situation de travail centré sur la personne en activité). L'organisation du travail correspond entre autres pour les auteurs à :

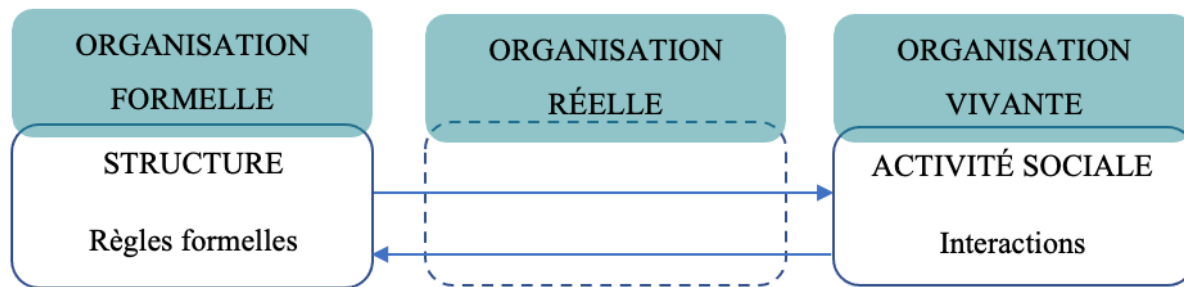
- la *répartition des tâches* entre les postes de travail,
- la *dépendance* entre les postes,
- la *composition des équipes*,
- la *rotation des postes*,
- les *horaires*,
- le *mode de rémunération* et d'*évaluation du travail*,
- le *système de remplacement des absents* ou les *procédures de retour au travail*, etc.

L'organisation du travail se rapproche ici du contexte global de l'entreprise, elle est placée à distance de l'activité et du poste de travail, même s'il est avéré qu'elle joue un rôle important dans le déroulement de l'activité (*Ibid.*). Nous retrouvons dans cette dernière définition de l'OT les dimensions évoquées par De Montmollin (répartition des tâches, rotation des postes, horaires), auxquelles s'ajoutent les dimensions de la récompense (rémunération), du collectif (composition des équipes) et de la gestion du personnel (absences, retour au travail). Les auteurs précisent également que l'organisation du travail influence en particulier la dimension collective du travail, favorisant ou non la coordination, la coopération, l'entraide entre les salariés, et le dispositif technique de l'entreprise. La notion d'organisation du travail correspond ici à ce qui est prescrit par les organisateurs du travail (cadres, ingénieurs) et destiné aux exécutants (ouvriers). Elle repose principalement sur deux dimensions, la division du travail et la coordination du travail (Sarnin & Dubois, 2016). Cependant, cette vision de l'OT ne permet de saisir qu'en partie le fonctionnement des TPE artisanales, car la manière d'organiser le travail est peu formalisée et les procédures données par l'encadrement sont rarement systématiques (Kvorning et al., 2015). L'approche de l'organisation comme un processus complète cette première approche centrée sur la structure et élargit le point de vue sur la dimension organisationnelle des TPE.

### **7.1.2 L'organisation, un processus entre acteurs et système technique dans l'entreprise**

Daniellou (1999) schématise l'organisation du travail en rassemblant les éléments d'une organisation formelle, comme des procédures, des normes, l'usage de règles, etc., et les aspects d'une organisation vivante, c'est-à-dire l'ensemble des interactions des acteurs de l'organisation. L'organisation formelle et l'organisation vivante construisent l'organisation réelle et s'influencent réciproquement (deux flèches), formant conjointement l'organisation du travail (voir figure 16).





*Figure 16. Organisation du travail (d'après Daniellou, 1999)*

Travaillant sur la dimension organisationnelle de la sécurité industrielle, Daniellou, Simard et Boissières (2010) présentent l'organisation comme un système complexe avec plusieurs dimensions : structurelle, relationnelle, culturelle, identitaire et environnementale. L'organisation est composée (Daniellou et al., 2010) :

- d'une **structure** organisationnelle, définissant le cadre du travail et formant un ensemble de contraintes (règles, procédures, disposition architecturale, système d'information) pour les salariés ;
- d'un ensemble d'interactions, de **relations entre les acteurs** de l'organisation, reflétant des stratégies individuelles ou collectives pour obtenir du pouvoir ou de l'autonomie, mais aussi pour atteindre des visées communes et tenir les enjeux de l'entreprise ;
- de **cultures** propres à l'entreprise ou à des groupes professionnels. Une culture commune s'établit sur la base de valeurs partagées (source de cohésion) et d'expériences répétées dans la pratique (répétition des pratiques) ;
- d'**identités** professionnelles, comme les savoirs de métiers, qui se forment à travers des liens entre les membres d'un groupe ;
- une insertion dans un **environnement** (économique, juridique, réglementaire et social), qui l'influence dans son fonctionnement, notamment parce qu'il s'agit d'un contexte changeant fait de nombreux acteurs externes (actionnaires, clients, législateurs, riverains, etc.) et internes (salariés, représentants).

Par conséquent, on peut penser que la façon d'organiser le travail au sein d'une organisation est portée par les différentes dimensions qui la composent. L'organisation a un double visage, **structurel** et **processuel** : sa dimension processuelle correspond aux échanges permanents entre structure et activités sociales, afin de conserver un équilibre nécessaire à la santé des individus et à l'efficacité productive (Petit, 2020). Elle rejoint la définition donnée par Daniellou (1999), Daniellou & Chassaing (2014), et plus largement la notion d'organisation développée en théorie des organisations (Desreumaux, 2015). L'organisation est un système dynamique, qui évolue constamment, et tout

acteur de l'organisation peut contribuer à la transformer. Cette vision de l'organisation amène à penser le fonctionnement des très petites entreprises, comme une façon d'organiser le travail qui se (re)construit continuellement dans un processus d'actions, de décisions (par les dirigeants) et de négociations (entre dirigeants et salariés).

## 7.2 Des rôles attribués au manager vers le travail de l'encadrant

Les conditions de réalisation de l'activité des travailleurs dans les TPE de la restauration traditionnelle se construisent dans et par l'activité de leurs dirigeants. Pour diminuer l'exposition à des facteurs de risque et les atteintes à la santé des travailleurs, il s'avère nécessaire de s'intéresser à l'activité des personnes qui prescrivent et organisent leur travail (Six, 1999). Dans ce sens, les dirigeants, les cadres, les managers, les encadrants sont aussi perçus comme des travailleurs (*Ibid.*).

En ergonomie, Daniellou et Chassaing (2014) proposent de différencier l'encadrant du manager. Pour les auteurs, le ou les managers renvoient à l'ensemble des responsables d'une entreprise (cadre ou dirigeant) et au pilotage de l'action collective au sein de cette structure. Alors que l'encadrant est un **acteur** qui tente d'influencer un système complexe selon ses orientations et qui : « *entre en dialogue avec la situation pour trouver une solution et des méthodes* » (*Ibid.*, p.12).

Nous abordons d'abord la figure du manager dans littérature, puis celle de l'encadrant, avant de nous tourner vers le travail d'organisation et le travail de régulation de l'encadrement.

### 7.2.1 Les différentes fonctions d'un manager

L'activité d'un manager consiste à « *faire travailler les gens à l'intérieur de certains cadres (...) à (im)-poser des cadres aux personnes encadrées : des limites à ne pas dépasser, une orientation du travail, un terrain légitime et donc un autre illégitime* » (Mispelblom, 2003, p.9). Mintzberg (2004) a décrit dix fonctions du manager, qu'il regroupe en trois rôles centraux : un rôle relationnel (appelé interpersonnel), un rôle lié à l'information et un rôle lié à la prise de décision.

**Le rôle relationnel.** Étant donné sa posture d'autorité, le manager est amené à jouer un rôle de représentation de son organisation auprès de personnes extérieures, c'est une *figure de proue (rôle 1)*. En tant que *leader (rôle 2)*, il est également chargé de guider les employés dans leur travail. Il doit aussi cultiver des liens avec des pairs et des personnes externes à l'organisation (clients, fournisseurs, administrateurs, etc.), il est un *agent de liaison (rôle 3)*. En somme pour Mintzberg, le travail du manager est caractérisé par une importante dimension relationnelle.

**Le rôle lié à l'information.** Le manager consacre un temps important au processus d'information, que ce soit pour transmettre de l'information ou en recevoir, il est un *diffuseur (rôle 4)* d'informations et il se situe au centre de ce réseau d'informations. Il a un rôle d'*observateur actif (rôle 5)*, parce qu'il va

chercher à collecter un grand nombre d'éléments en étant à la recherche d'informations de différentes sources (environnement, salariés, contacts personnels, etc.). Comme une part de son travail consiste à représenter l'organisation, il va aussi jouer un rôle de *porte-parole* (*rôle 6*) afin de satisfaire les demandes de personnes extérieures et communiquer à propos de l'organisation. Pour l'auteur, le travail du manager comprend une forte dimension en lien avec la récolte et la transmission d'informations, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

**Le rôle de prise de décision.** En tant qu'*entrepreneur* (*rôle 7*), le manager cherche à optimiser son organisation, développer des projets pour la faire évoluer au gré des changements qui se produisent dans son environnement. Il décide par exemple de poursuivre ou d'éliminer des projets. Le manager a aussi un rôle de *régulateur* (*rôle 8*) à des perturbations qui peuvent survenir dans son organisation. Mintzberg fait ici référence à une régulation sur les pressions économiques vécues par l'organisation, ce qui diffère du sens donné par les ergonomes au terme régulation, en lien avec l'activité de travail (voir 5.5.2). Le manager joue un rôle de *répartiteur des ressources* (*rôle 9*), notamment lorsqu'il détermine de quelle manière le travail est divisé et coordonné. Enfin, il est un *négociateur* (*rôle 10*), parce qu'il dispose de l'autorité pour engager les ressources de l'organisation et qu'il centralise un grand nombre d'informations, ce qui en fait la personne la mieux placée pour des négociations importantes en faveur de l'organisation. Pour l'auteur, le travail du manager est caractérisé par des prises de décision sur l'organisation de l'entreprise (projet, négociation, régulation des perturbations économiques) et sur l'organisation du travail (répartition des tâches).

D'autres auteurs ont fait ressortir des rôles spécifiques aux managers et cadres, notamment un rôle ajustement (Daniellou, Simard et Boissières ; 2010) et de prescripteur (Six, 1999) que nous abordons ci-après.

**Le rôle d'ajustement.** Pour Daniellou et al. (2010), le bon fonctionnement d'une organisation repose sur des ajustements et un rôle important du manager est d'y contribuer. Ce rôle d'ajustement est décrit au regard de deux dimensions : des ajustements au quotidien et des ajustements aux règles. D'une part, il s'agit de pouvoir discuter avec les opérateurs afin parvenir à un accord sur la conduite à tenir lorsque des contradictions entre règles formelles, règles informelles et règles de métier surviennent dans la réalisation du travail (ajustements quotidiens). Dans le secteur horticole, Gotteland-Agostini, Zara-Meylan et Pueyo (2016) décrivent par exemple l'activité des encadrants pour gérer la diversité des ressources humaines présentes ou la variabilité des conditions météorologiques. D'autre part, il s'agit de pouvoir s'accorder sur une redéfinition des règles formelles afin de les rendre plus adaptées à la situation réelle (ajustement des règles). En sociologie, Martin (2013, p.14) parle d'un travail d'arrangement où une multiplicité de règles sont : « *réarrangées, triées, momentanément écartées, etc.* » afin de pouvoir réaliser l'activité. Daniellou et al. (2010) positionnent le manager entre la

direction et les exécutants, entre des prescriptions descendantes et remontantes, qu'ils illustrent par la figure 17.

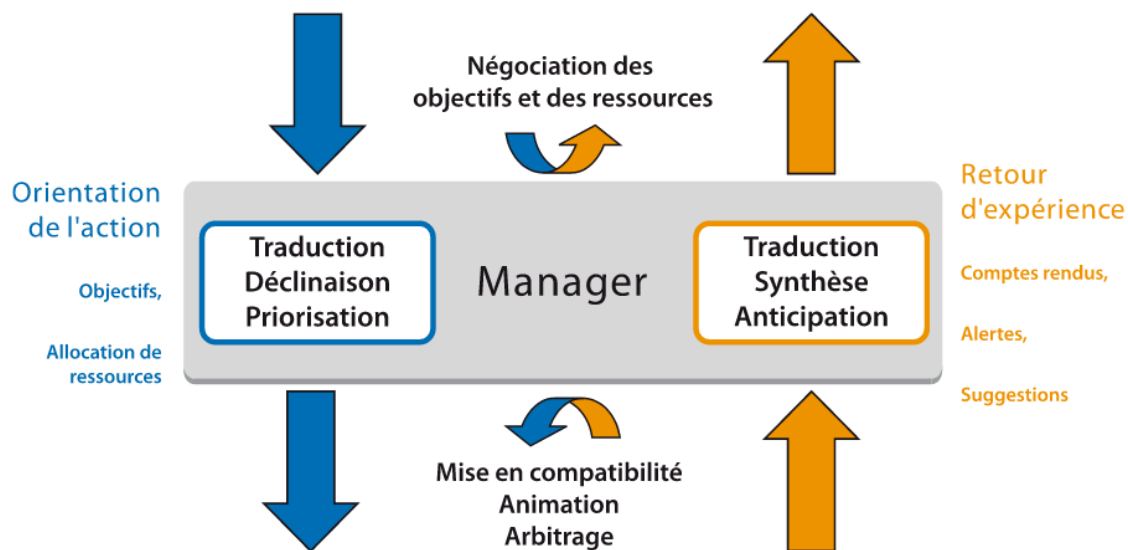


Figure 17. Le rôle du manager (Daniellou et al., 2010)

L'activité de travail des cadres est présentée comme étant « intégratrice », au sens où elle prend en compte des informations descendantes de la hiérarchie et des informations remontantes des personnes encadrées (Carballeda, 1997). Le manager doit faire avec les multiples logiques qui traversent l'entreprise (production, qualité, santé, sécurité, etc.) et ces missions sont variées : gérer les ressources humaines, organiser le travail, gérer la production (Cuny-Guerrier, 2016).

**Le rôle de prescripteur.** Pour De Terssac & Cambon (1998), le travail d'un manager relève d'une double activité : celle qui consiste à « créer les cadres » de l'action future et celle qui consiste à « faire cadrer » les actions afin qu'elles ne sortent pas du cadre. Bien souvent, le manager définit lui-même les limites de son travail et les moyens correspondants à mettre en place (Carballeda, 1997 ; Carballeda & Garrigou, 2001), il **prescrit le travail** pour soi et les autres. Cette autoprescription de son propre travail apparaît dans l'activité de dirigeants au sein de petites entreprises (Robin, Raveleau & Prouteau, 2007 ; Ghram, 2011). Dans ses travaux sur la conduite et l'encadrement de chantier, Six (1999) propose une analyse approfondie du rôle des prescripteurs et des multiples prescriptions rencontrées dans le milieu professionnel.

### 7.2.2 Les prescriptions remontantes dans l'activité des dirigeants

D'après Six (1999, p.94), le sens étymologique donné à la prescription est : « l'acte d'une personne en direction d'une autre personne pour obliger celle-ci à agir d'une façon prédéfinie ». Il explique cependant que **la prescription du travail**, au sein de systèmes complexes, est plus de l'ordre de la

prévision et de la préparation que d'une prédiction, car tout ne peut être prédit dans un contexte professionnel variable, instable et imprévisible. En outre, il souligne que la prescription n'est pas seulement descendante, allant du dirigeant vers les salariés. La prescription est aussi « remontante », elle émane du réel. Six (1999) identifie quatre composantes dans ce qu'il qualifie de prescription « remontante ». Elles soulignent la variabilité rencontrée en situation de travail au niveau :

- **de la matière.** Les propriétés des matières premières sont variables. Cette variabilité est en partie prévisible et en partie aléatoire, de fait elle est gérée par les travailleurs dans l'activité. De même, l'environnement physique peut varier. Par exemple, dans certains restaurants, les conditions météorologiques vont rendre impossible l'utilisation de la terrasse au cours d'un service et la manière de travailler des serveurs sera sensiblement modifiée selon l'utilisation (ou non) de la terrasse : la configuration des déplacements est changée, le nombre de tables à servir est augmenté ou diminué, des escaliers doivent être franchis ou non, etc.

- **du vivant.** La variabilité est aussi humaine : diversité anthropomorphique entre les individus, états de fatigue, douleurs, stratégies de défense, etc. L'homme au travail est un être vivant, avec des rythmes biologiques, des effets de l'âge et du vieillissement, des savoirs antérieurs et il se construit dans un environnement variable. Par exemple, l'état de fatigue d'un serveur est plus important suite à une phase de travail intense au service de midi que lorsqu'il démarre la préparation de la salle lors de la mise en place.

- **du subjectif.** Toute activité a un sens pour la personne qui l'accomplit et le subjectif intervient de manière déterminante dans l'activité de travail d'un individu. Pour l'auteur, il convient de prendre en compte les contraintes subjectives rencontrées dans la situation et de s'intéresser à la question du sens du travail, considérant le travail comme une « activité dirigée » (Clot, 1997 ; cité par Six, 1999). Par exemple, la possibilité d'exprimer sa créativité et « sa touche personnelle » au niveau des plats proposés sont fréquemment évoquées par les cuisiniers comme un aspect qui donne du sens à leur travail.

- **du social.** Organiser le travail exige une coordination d'expériences individuelles et des coopérations. Pour créer de l'organisation du travail, il est nécessaire de faire des compromis et de construire des règles dans un contexte traversé par des rapports sociaux, des relations de confiance, une mobilisation des intelligences et des personnalités (Dejours, 1993 ; cité par Six, 1999). Les interactions entre serveurs et cuisiniers en faveur d'une bonne coordination sur les commandes des plats peuvent par exemple contenir des compromis : le serveur ralentit le rythme des commandes pour diminuer momentanément l'intensité à la production des plats en cuisine.

Outre cette prescription remontante « interne » à l'entreprise, Six (1999) montre également l'existence d'une prescription « externe » qui influence l'activité des conducteurs de travaux. Il s'agit par exemple

de la réglementation régissant la construction, des conditions de passation des marchés, mais aussi des exigences d'autres personnes comme le client, le maître d'ouvrage ou l'architecte. En conséquence, le conducteur de travaux est : « un travailleur soumis à des prescriptions » (Six, 1999, p. 142).

Nous supposons que l'activité d'un dirigeant d'une TPE, tout comme celle d'un conducteur de travaux, peut être traversée par des prescriptions internes et externes à leur entreprise, et qu'elle est inévitablement traversée par des prescriptions remontantes provenant du réel (Six, 1999). Dans notre recherche, nous parlerons toutefois de « variabilité » plutôt que de « prescription remontante », considérant que la prescription relève de la tâche, alors que la variabilité se rencontre dans la confrontation au réel et donc dans l'activité.

### *7.2.3 L'activité d'encadrement du travail d'autrui dans un contexte de proximité*

Suite à une étude de l'organisation des arrêts pour travaux dans une grande entreprise œuvrant en processus continu, Carballeda (1997) soutient l'idée que la tâche essentielle des cadres est la production et le maintien de l'organisation du travail. Carballeda et Garrigou (2001) distinguent les situations où les cadres organisent le travail sans un contact direct et obligatoire aux personnes et les situations où les cadres encadrent et organisent le travail d'autrui en ayant un contact direct avec les personnes. Dans le premier cas, il s'agit d'ingénieurs de production, des directeurs de ressources humaines, des chargés de mission, etc. Dans le second cas, on retrouve des directeurs de production, des directeurs d'entreprise, des chefs de service, etc. et ces cadres, contrairement aux premiers, exercent une **activité d'encadrement**.

L'activité d'un dirigeant d'une TPE de la restauration traditionnelle se rapproche de l'activité d'un encadrant de proximité dans le sens où il est : « *géographiquement et temporellement intégré à l'équipe, il anime l'équipe et assure l'appui technique quotidien (...) il encadre des opérateurs (...), tout en pouvant exécuter le travail lui-même* » (Cuny-Guerrier, 2016, p.40). Dans notre étude, si cette activité d'encadrement est en particulier exercée par les dirigeants, elle peut aussi être réalisée au sein des collectifs de cuisiniers par le chef cuisinier et au sein des collectifs de serveurs par le maître d'hôtel, dans les cas où les dirigeants n'occupent pas déjà eux-mêmes ces postes. Dans tous les cas, il s'agit d'une supervision directe des équipes, dans un **contexte de proximité** spécifique aux TPE (Torrès et Jaouen, 2008). Pour Torrès (2008, p.29) le concept de proximité : « *renvoie à la fois à ce qui nous relie et nous rapproche (closeness), mais aussi à ce qui nous enferme et nous isole (closure)* ». Autrement dit, travailler en proximité peut être une ressource tout autant qu'une contrainte en fonction des situations traversées. Ainsi d'après l'auteur, le dirigeant de la TPE aura tendance à privilégier dans ses choix ce qui est proche de lui et de son entreprise, par rapport à ce qui lui paraît éloigné. Par exemple dans le choix de recrutement, le dirigeant préfère mobiliser son propre réseau social pour recruter quelqu'un : il recherche des candidats d'abord au sein du cercle familial, puis amical, avant de

recourir au marché du travail. La proximité joue ici un rôle de garantie et réduit l'incertitude (sociale), la recommandation par un proche étant un gage de confiance.

Dans son étude à propos de l'activité d'un dirigeant d'une entreprise off-shore, Ghram (2011) souligne que l'activité du dirigeant est fragmentée, variée et fréquemment interrompue comme l'ont montré les recherches antérieures sur le travail des cadres et des dirigeants (Carlson, 1951 ; Stewart, 1967 ; Mintzberg, 1984 ; Langa, 1994 ; Six, 1999 ; cité par Ghram, 2011). L'activité du dirigeant résulte davantage d'une réaction aux situations imprévues plutôt qu'à des événements anticipés et à une progression linéaire de tâches planifiées. Pour Robin, Raveleau et Prouteau (2007, p.6), le dirigeant : « *prend des risques, s'engage plus qu'il ne s'implique ; c'est bien souvent un homme-orchestre* ». Il investit de nombreuses tâches (comptabilité, aspects commerciaux, recrutement, etc.) et il est polyvalent. Dans sa thèse sur l'activité d'encadrement, Piney (2015) met en évidence le fait que les encadrants de proximité font passer la résolution d'événements survenant dans leur équipe en priorité, en traitant ces événements en temps réel avant leurs propres difficultés. Dans ce sens, la **régulation des événements** fait partie de l'activité des encadrants de proximité (Piney, 2015).

Cuny-Guerrier (2016) montre que la participation des encadrants de proximité à la production est une stratégie de régulation fréquemment mobilisée pour faire face à un manque de ressources humaines ou encore pour accompagner des salariés en formation sans perdre de temps. La possibilité de mettre en œuvre cette régulation dépend des compétences métier de l'encadrant pour tenir les postes, de sa disponibilité selon la priorisation des objectifs et de la possibilité de travailler à deux sur un même poste. L'autre stratégie de régulation mise en avant dans ses résultats à propos de l'activité des encadrants concerne le soutien du développement de régulations collectives au moyen de la répartition des tâches entre les opérateurs. Ce mode de régulation a aussi été mis en évidence par Denis, Gonella et St-Vincent (2015) dans leur étude sur les chefs d'équipe dans la construction aéronautique. Face aux imprévus et aux erreurs en production, le chef d'équipe va réguler l'ensemble du collectif de travail, en réorganisant la distribution des tâches pour résoudre et réduire les problèmes de qualité.

Pour Ghram (2011), l'activité du dirigeant est largement constituée par de la recherche d'informations pour faciliter les prises de décision, ainsi que pour identifier et structurer des problèmes, comme cela a déjà été mis en avant dans de précédentes études (De Montmollin, 1986 ; Langa, 1994 ; Wisner, 1995 ; Six et Tracz, 1997 ; cité par Ghram, 2011). La mise en place de réflexions collectives pour répondre aux problèmes posés peut aussi être initiée par le dirigeant, dans le but de soutenir sa prise de décision (Ghram, 2011). Robin et al. (2007) ont aussi constaté que les dirigeants des PME rencontrés dans leur enquête prennent des décisions en étant conseillés par un certain nombre de personnes de confiance, internes ou externes à l'entreprise. Si un dirigeant peut se sentir isolé dans certaines négociations difficiles pour l'entreprise, il n'est pas forcément : « *un individu solitaire, centralisant les informations et les décisions* » (Marchesnay, 2003, p.325) comme la littérature dominante tend à présenter le

dirigeant de la TPE. Pour Marchesnay (2003), un modèle d'entreprise centralisé autour du dirigeant ne permet souvent pas d'appréhender les mécanismes de prises de décisions collectives qui se jouent dans la TPE entre les dirigeants et toutes les personnes qui sont en proximité : les salariés, le conjoint, l'entourage amical et familial, le comptable, le banquier, les fournisseurs, les clients, etc. Par exemple, dans une étude sur le rôle de la femme d'un entrepreneur dans la mise en place d'un plan de prévention dans une PME, les auteurs (Martin & Guarnieri, 2013) expliquent que le/la conjoint.e peut jouer un rôle de consultant interne et constituer un interlocuteur pertinent pour gérer l'administration et le contact avec les services de la prévention des risques. Dans l'exemple donné, les salariés ont résisté à certaines interventions de la femme du dirigeant : par conséquent, les salariés prennent aussi part aux négociations avec le dirigeant dans la TPE, ils participent à la construction de leurs conditions de travail et vont chercher à influencer les décisions. Les décisions individuelles du chef d'entreprise peuvent se construire sur la prise en compte de nombreux avis (Marchesnay, 2003), la mobilisation collective de personnes de confiance semble une partie constitutive de l'activité des dirigeants dans les petites entreprises.

### *7.3 Du travail d'organisation du dirigeant vers la régulation de l'organisation*

Pour De Terssac (2003), le travail d'encadrement correspond à un travail d'organisation, qui repose sur une régulation des écarts et des événements qui surviennent dans les situations de travail. Le **travail d'organisation** peut être défini comme la manière dont les acteurs se mobilisent pour inventer des solutions spécifiques à un problème rencontré et pour mettre en place des dispositifs réglant leurs échanges (De Terssac, 2003). Pour De Terssac (2011), la structure organisationnelle est régulièrement réorganisée par les acteurs, à travers des négociations sur les règles de l'organisation et pour faire face à l'incertitude rencontrée en situation de travail. Le travail d'organisation est : « *un processus d'échange négocié de règles par lequel les sujets modifient et construisent leurs relations dans un cadre de subordination (...)* » (De Terssac, 2011, p.97). Il s'agit d'une activité de production des règles sociales, entre des acteurs, pour structurer les actions concourant à réaliser le travail (Terssac, 2011).

De Terssac & Gaillard définissent les **compétences organisationnelles** comme : « *les savoirs, connaissances, routines, savoir-faire, normes, valeurs, règles coutumières, réseaux, mythes et croyances* » (Gaillard, De Terssac, Sarfati & Waser, 2013, p.19) mises en œuvre au cours de l'activité et qui relèvent d'un travail d'organisation structurant l'entreprise (Gaillard, 2016). Elles prennent place à deux niveaux, dans le déroulement de l'activité de production et dans les « activités organisationnelles », visant à trouver des ajustements mutuels, se mettre d'accord, négocier et régler des conflits.



Étudiant les ressorts de la santé au travail au sein d'une dizaine de très petites entreprises en s'inspirant de la notion de travail d'organisation, Gaillard souligne que le TO dans les TPE permet aux acteurs de s'entendre et de réguler les conflits au cours de l'action, dans un contexte où les salariés agissent en petits collectifs et produisent en proximité avec le dirigeant (Gaillard, 2016). Dans une étude de cas d'un magasin de vélo, Gaillard relève l'existence de plusieurs éléments en matière d'organisation dans la TPE qui soutiennent la santé au travail et le développement des individus :

- des *décisions (ou choix) organisationnelles* prises par le dirigeant, mais auxquelles les salariés peuvent contribuer,
- des *temps d'échanges organisés* avec l'ensemble de l'équipe, mis en place par le dirigeant ou demandés par les salariés,
- une *participation organisée autour du projet commercial* par le dirigeant, qui permet aux salariés de développer leurs compétences et de s'entraider.

Dans cet exemple, Gaillard (2016) explique que les choix organisationnels sont faits par le dirigeant pour mettre en cohérence le recrutement des salariés avec le cadre de l'emploi, ainsi que les compétences des salariés avec les situations de travail rencontrées par l'entreprise. Les temps d'échanges servent à s'ajuster sur le fonctionnement structurel de l'organisation (plannings, rémunération, etc.), mais également à s'accorder sur des prises de décisions concernant le magasin, comme le choix des produits à vendre, et à discuter des problèmes avec les clients pour dépasser les situations de tension. La participation organisée autour du projet commercial repose sur un pouvoir partagé entre dirigeant et salariés à propos de certains choix de production. Les échanges relatifs à ces choix de production soutiennent la formation collective (montée en compétence en apprenant des autres) et l'entraide (tenue de rayon en cas d'absence). Gaillard montre que les compétences organisationnelles du dirigeant et des salariés permettent le développement et l'intégration des questions de santé et sécurité du travail dans le fonctionnement même de la TPE. Par conséquent, « *cette configuration organisationnelle (de l'entreprise) constitue une démarche de prévention puissante* » (Gaillard, 2016, p.50). L'auteure met en avant l'existence d'un dialogue social direct entre salariés et dirigeant, avec une connaissance partagée des réalités du terrain.

Étudiant le travail des managers dans différents milieux professionnels (travail social, assurance, viticulture), Petit (2020, p.132) souligne que « *les managers sont essentiels à des régulations efficaces* ». La régulation est nécessaire pour (ré)inventer une organisation, tenir l'efficacité du travail et construire la santé des salariés (*Ibid.*). Reprenant les modèles de l'activité de travail (Leplat, 2003 ; cité par Petit, 2020) et de régulation de l'activité (Leplat, 1997 ; cité par Petit, 2020), l'auteur propose deux niveaux de régulation. Le premier niveau de régulation est *ancré dans l'activité* (niveau 1), l'opérateur doit adapter la tâche, voire s'adapter lui-même, pour effectuer son travail. Il s'agit des

régulations individuelles et collectives que nous avons présentées précédemment (voir 2.2.2). Le second niveau de régulation est **lié à l'organisation** (niveau 2), les conséquences de l'activité pour l'opérateur et la tâche modifient en retour autant l'activité que les conditions de réalisation, ce qui se révèle à travers le travail d'organisation. Le fonctionnement de l'organisation est ici envisagé comme une activité à part entière, ce qui rompt avec l'opposition classique (tayloriste) entre « *ceux qui conçoivent l'organisation et ceux qui l'utilisent ou la subissent* » (Petit, 2020, p.117). L'auteur distingue trois registres de la régulation : technique, décisionnelle et relationnel. Articuler en permanence ces trois registres est un enjeu pour que les régulations soient efficaces (Petit, 2020) :

- le registre **technique** a trait à la résolution de problèmes, qui mobilise les compétences professionnelles dans l'activité et qui touche au métier exercé. La régulation portée par le registre technique se déroule souvent entre professionnels d'un même métier (les cuisiniers entre eux) ou de métiers différents (entre cuisiniers et serveurs) et entre membres d'un même collectif de travail.

- le registre **décisionnel** dépasse la solution « technique » à un problème, il s'agit de la prise de décision qui valide la solution apportée au problème et/ou stabilise une règle commune. Elle mobilise les individus qui ont l'autorité (dirigeant, chef cuisinier, maître d'hôtel) ou le collectif.

- le registre **relationnel** concerne l'état des relations entre les personnes.

Nous reprenons les propos de Petit (2020, p.154) pour résumer les caractéristiques des régulations :

« *Les régulations sont à la fois ancrées dans l'activité individuelle et collective et dans l'organisation,*

- *elles sont le moteur du développement de l'organisation et de l'activité,*

- *elles sont gages d'efficacité organisationnelle et de santé*

- *elles doivent être reconnues comme un travail à part entière,*

- *le travail des managers est à la fois constitutif des régulations et doit les favoriser. »*

## *Synthèse de la deuxième partie*

**Les TMS, des facteurs biomécaniques aux facteurs organisationnels.** Il convient d'aborder les atteintes à la santé (TMS/RPS) dans toute leur complexité, en considérant que l'interaction d'un ensemble de facteurs va influencer leur apparition. Ainsi, la diversité des contraintes physiques, psychosociales et organisationnelles devra être prise en compte et analysée dans le but d'approfondir les connaissances sur les pathologies professionnelles du secteur de la restauration.

**Notre approche de la santé est constructive.** Dans le milieu professionnel, cela consiste en un équilibre à atteindre, entre ressources disponibles et exigences du travail. Notre réflexion porte sur les possibilités de développement des individus et des collectifs, dans la perspective de concevoir des organisations capacitanes (Arnoud, 2013). Notre intérêt est de comprendre comment le dirigeant peut construire une organisation capacitante dans sa TPE par son travail d'organisation et des régulations dans son activité.

**La combinaison de l'épidémiologie et de l'ergonomie.** Le choix d'un double regard sur le milieu de la restauration est utile pour avancer sur la compréhension de la santé au travail dans ce secteur d'activité. En étudiant la prévalence d'exposition professionnelle avec les données de l'enquête transversale SUMER (2016-2017) d'un point de vue épidémiologique, il devient possible de décrire des facteurs de risque associés à la survenue de problèmes de santé en restauration et de mieux saisir les conditions de travail des salariés de ce milieu. En étudiant la régulation de l'activité du dirigeant dans les situations réelles de travail d'un point de vue ergonomique, nous pouvons étudier comment il va agir face à ces facteurs de risque et comment il va organiser le travail dans son établissement en les prenant en compte et en essayant de les déjouer.

**L'échec de la régulation, source de TMS.** Un manque de ressources en situation de travail peut conduire à la survenue de TMS en milieu professionnel. Il ressort qu'il est essentiel d'étudier les ressources mobilisées par le dirigeant pour pouvoir réguler sa propre activité, mais aussi celles qui permettent à ses salariés d'être en capacité de réguler leur activité.

**Réguler l'organisation, le travail d'organisation du dirigeant.** Le travail d'un encadrant (ou d'un manager) comprend une dimension organisationnelle, il doit faire des choix et ajuster l'organisation du travail, en prenant en compte une multitude de logiques. Il a en outre la responsabilité d'encadrer le travail des salariés. Son activité apparaît variée, mais fragmentée, avec des imprévus à traiter pour soutenir son équipe et des solutions à inventer avec les salariés pour résoudre des problèmes. Pour faire face à la variabilité rencontrée en situation de travail, le dirigeant d'un petit restaurant sera au centre d'un travail d'organisation, dans un contexte de proximité avec ses salariés. Il peut tenir l'efficacité du travail, construire sa santé et celle des salariés en réinventant l'organisation du travail dans son établissement.

### **PARTIE III. Problématique et cadre méthodologique général**

Cette troisième partie a pour objectif de préciser l'importance d'enrichir les connaissances sur le travail d'organisation du dirigeant en TPE. Ce dernier va encadrer, concevoir et ajuster l'organisation du travail dans son établissement. Ses régulations au niveau de l'activité et de l'organisation peuvent soutenir l'élaboration d'une organisation à caractère « préventive » et « développementale » dans son restaurant. Peu d'études se sont intéressées spécifiquement à ce travail d'organisation du dirigeant en TPE, qui s'effectue dans un petit collectif et avec un dirigeant situé « au plus près » du travail de ses salariés.

La problématique et les hypothèses sont déclinées dans la suite de cette partie (chapitre 8). Le programme de recherche permet une vue d'ensemble des différentes études menées dans ce travail. Il introduit le cadre méthodologique de notre travail de recherche, combinant l'approche épidémiologique et l'approche ergonomique, avant la présentation détaillée de la méthodologie déployée pour cette recherche et dans chaque étude (chapitre 9).

## CHAPITRE 8. PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

### 8.1 Problématique

Cette étude a été menée sans demande (directe ou indirecte) d'acteurs des TPE de la restauration traditionnelle (entreprises, syndicats, organisations professionnelles). Elle a été financée par le fonds de recherche du Plan Santé Travail 3 et répond à une préoccupation politique en Europe et en France à propos de la mise en œuvre de la prévention des risques dans les très petites entreprises (de moins de 10 salariés).

De nombreuses études ont mis en avant une plus faible capacité des TPE à mettre en œuvre des mesures préventives pour protéger la santé de leurs salariés et une fréquence plus élevée de blessures et accidents graves en comparaison avec les grandes entreprises (Nichols, 1989 ; Stevens, 1993 ; Fabiano et al., 2004 ; Sørensen et al. 2007 ; Walters & Wadsworth, 2016). En outre, les TPE adoptent une attitude réactive en prévention des risques professionnels, sollicitent rarement des spécialistes sur les questions de sécurité et de santé au travail (SST) alors qu'elles manquent de connaissances et de moyens pour agir en prévention. L'analyse des données de l'enquête SUMER 2010 en France montre cependant que l'exposition des salariés des TPE à des facteurs de risques psychosociaux et organisationnels est moins importante que pour les salariés des grandes entreprises (Coutrot & Léonard, 2017). L'hétérogénéité des TPE et le petit nombre d'études concernant ce type d'entreprise conduisent à un tableau contrasté de leur réalité (Ferrier, 2002 ; Jaouen & Torrès, 2008 ; EU-OSHA, 2016 ; Bentabet & Gadille, 2019). Les pratiques des TPE en prévention sont actuellement peu étudiées et restent encore largement méconnues (Amossé & Célérier, 2013). Les dirigeants ont cependant été identifiés comme des acteurs importants dans la mise en œuvre des mesures préventives au sein de leur entreprise (Olsen et al., 2010 ; Malenfer & al., 2016). L'enjeu de cette recherche est de participer à l'approfondissement des connaissances sur leur fonctionnement, dans le but de développer des pistes d'amélioration de la sécurité et de la santé au travail (SST) dans ce type d'entreprise.

Le secteur de la restauration est majoritairement constitué de TPE, il est caractérisé par une forte sinistralité et il est faiblement syndiqué (Malenfer et al., 2016 ; Pignoni, 2016). De nombreuses contraintes liées au travail sont mises en avant dans différentes études portant sur ce secteur : les horaires de travail sont longs et irréguliers, les contraintes posturales et articulaires sont importantes, le travail est fréquemment interrompu et il faut constamment se dépêcher, etc. (Mardon & Volkoff, 2017 ; Matinet & al., 2020). Ce cumul de contraintes physiques, psychosociales et organisationnelles entraîne diverses conséquences, comme une plus forte probabilité d'avoir un accident du travail pour les moins expérimentés, l'apparition de TMS et de troubles du sommeil pour ceux qui restent. Un phénomène de sélection par la santé (effet du travailleur sain ou *healthy worker effect*) semble exister, avec un grand nombre de personnes quittant le métier pour des raisons de santé. Ceci dans un secteur

où la forte mobilité des salariés s'avère déjà liée à la recherche de meilleures conditions de travail (Amira, 2001, Monchatre, 2007). En outre, nous observons que la restauration traditionnelle emploie une majorité de salariés et compte un grand nombre d'employeurs indépendants (Mériot, 2002). Depuis plusieurs années, les restaurants traditionnels s'avèrent fragilisés par l'évolution du contexte économique (Mordier, 2010), ce qui peut renforcer le fait que les dirigeants des TPE placent la prévention des risques professionnels au second plan, mettant en priorité la survie de leur entreprise.

Du point de vue de l'ergonomie, les atteintes à la santé (TMS/RPS) sont envisagées comme une conséquence possible de modes d'organisation du travail ne permettant pas aux travailleurs de réguler leur activité de travail (Vézina, 2001 ; Leplat, 2008 ; Major & Vézina, 2015). La survenue de TMS/RPS est liée à un manque de ressources pour assurer la mise en œuvre de stratégies de régulation efficaces, à un niveau individuel et collectif (Coutarel & Petit, 2013). Différents modèles étiologiques des TMS présentent l'organisation du travail, l'organisation de la production et les pratiques d'encadrement comme des déterminants de l'exposition des salariés à des facteurs de risque biomécaniques et psychosociaux (Franchi, 1997 ; MacDonald et al., 2007 ; Aptel et al., 2011 ; Stock et al., 2013 ; Roquelaure et al., 2018). Pour prévenir ces pathologies professionnelles, il est nécessaire d'étudier ces facteurs organisant les conditions de réalisation du travail dans l'entreprise. Une prévention durable des atteintes à la santé (TMS/RPS) dans le milieu professionnel requiert de comprendre et d'agir sur ces facteurs organisationnels (Aptel & Vézina, 2008 ; Caroly et al., 2008). Ceci nous amène à nous intéresser à un acteur central de l'organisation du travail et de la production dans la TPE, le dirigeant.

Le dirigeant cadre et encadre le travail au sein de son entreprise (Livian, 2003 ; De Terssac & Cambon, 2008). Il est le prescripteur de son propre travail et du travail des autres (Carballeda & Garrigou, 2001 ; Robin et al., 2007 ; Ghram, 2011). Dans son activité d'encadrement (ou de management), il supervise directement ses salariés dans un contexte de proximité (Torrès, 2008) et participe lui-même à la réalisation du travail comme peuvent le faire les encadrants de proximité (Piney, 2015 ; Cuny-Guerrier, 2016). Dans son travail d'encadrement, il régule les imprévus qui surviennent en situation de travail, réalisant un travail d'organisation en mobilisant différents acteurs pour trouver des solutions aux difficultés rencontrées (De Terssac, 2003). Ce travail d'organisation dépend de ses compétences organisationnelles (De Terssac & Gaillard, 2013), c'est-à-dire de sa capacité à (re)structurer l'organisation dans l'entreprise par des ajustements et des négociations au niveau de la production et de l'organisation du travail. Ce travail d'organisation peut être vu comme une régulation au niveau de l'organisation permettant de tenir l'efficacité du travail et la santé des salariés (Petit, 2020). On peut alors supposer que le dirigeant de la TPE effectue un travail à caractère « préventif » dans la vie quotidienne de son entreprise en réalisant ce travail d'organisation.

## ***8.2 Questions et hypothèses de recherche***

Nous faisons l'hypothèse générale qu'une meilleure compréhension des modes d'organisation du travail et de l'activité de leurs dirigeants peut améliorer les actions en prévention auprès de ces entreprises. **Notre question générale est : quels sont les leviers d'une prévention efficace et durable dans les TPE, en particulier dans celles de la restauration traditionnelle ?**

Nous nous interrogeons sur les difficultés rencontrées par les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle pour assurer la prévention des TMS/RPS dans leurs entreprises et sur leur possibilité de réguler leur propre activité et celle de leurs salariés.

Pour répondre à cette question, nous proposons deux hypothèses principales, sur la base de notre présentation du contexte des TPE de la restauration traditionnelle et de notre cadre théorique. La première hypothèse s'inscrit dans une approche épidémiologique, tandis que la seconde fait appel à l'approche ergonomique. Cette deuxième hypothèse est ensuite déclinée en trois sous-hypothèses (2.1, 2.2 et 2.3).

**Hypothèse 1.** Il existe différents types de restauration dont les principaux sont la restauration traditionnelle, la restauration rapide et la restauration collective, si l'on se réfère à la répartition des salariés employés en France. Les données chiffrées concernant la restauration sont généralement déclinées pour le secteur général de l'hébergement-restauration ou par métiers (cuisiniers, employés de l'hôtellerie-restauration). Nous supposons qu'il existe une grande variété de conditions de travail dans la restauration et qu'elles dépendent notamment du **type de restauration** et de la **taille de l'établissement**. Les besoins en prévention dans le secteur de la restauration diffèrent en partie selon ces deux variables et il apparaît difficile aujourd'hui de saisir ces différents besoins dans les données statistiques générales publiées sur le secteur de la restauration.

Du côté des préventeurs, il y a déjà la volonté d'adapter les mesures préventives aux spécificités des types de restauration. L'INRS a par exemple établi trois brochures de mesures préventives pour le secteur de la restauration, en distinguant les trois principaux types de restauration (collective, rapide, traditionnelle). Ces recommandations sont orientées sur l'identification de sources de danger en fonction des différents modes de production. Elles parlent peu des contraintes psychosociales, comme la pression temporelle dans les « coups de feu » ou la gestion des émotions face aux clients difficiles, ainsi que des contraintes organisationnelles propres au travail des restaurateurs, comme la gestion des horaires longs et atypiques et le changement régulier de personnel dans leur équipe. Pourtant, ces contraintes psychosociales et organisationnelles sont mentionnées par plusieurs auteurs étudiant le secteur de la restauration et il existe des enquêtes épidémiologiques qui tentent de mesurer ces facteurs en questionnant les salariés (notamment les enquêtes SUMER, Constances ou Cosali).

Nous faisons l'hypothèse qu'une caractérisation plus précise des contraintes auxquelles sont exposés les travailleurs dans les TPE de la restauration traditionnelle, par rapport aux autres types de

restauration et aux autres tailles d'établissement, pourrait participer à mieux définir leurs besoins en matière de prévention ainsi qu'à les soutenir sur des dimensions peu envisagées aujourd'hui (psychosociales et organisationnelles).

Nos questions de recherche sont les suivantes :

- *Quelles sont les variables d'exposition professionnelle auxquelles les salariés de la restauration apparaissent **statistiquement plus exposés** par rapport aux salariés des autres secteurs ?*

- *Quelles sont les variables d'exposition professionnelle auxquelles les salariés de la restauration traditionnelle apparaissent **statistiquement plus exposés** par rapport aux salariés de la restauration rapide et collective ?*

- *Quelles sont les variables d'exposition professionnelle auxquelles les salariés des TPE de la restauration apparaissent **statistiquement plus exposés** par rapport aux salariés dans les autres tailles d'établissement en restauration ?*

**Hypothèse 2.** Les très petites entreprises fonctionnent avec une supervision directe du dirigeant, qui a la charge de prévoir et (ré)organiser le travail, répartir les tâches, contrôler le travail effectué, récompenser ou sanctionner ses salariés. Outre le fait qu'il ait la responsabilité (juridique) de mettre en œuvre une démarche de prévention dans sa TPE, le dirigeant joue un rôle central dans le déploiement de mesures préventives concrètes au sein de son entreprise. En restauration traditionnelle, le dirigeant occupe un poste de travail en production, en plus d'assurer la réalisation de l'ensemble de ces tâches (gestion, prévention). Étant donné qu'il travaille en proximité avec ses salariés et que sa fonction l'intègre dans le collectif, nous faisons l'hypothèse principale que le dirigeant de la TPE peut prévenir les atteintes à la santé, pour lui et ses salariés, en régulant au niveau de l'organisation et au niveau de l'action, comme Petit (2020) le définit pour le travail des managers. Ce rôle de régulateur correspond à un rôle de préventeur dans l'action et dans l'organisation de la TPE. Les régulations qu'il réalise dans la situation de travail (niveau 1) et dans l'organisation (niveau 2) permettent :

- d'éviter des situations critiques pour lui et/ou ses salariés,

- de gérer ces situations afin d'en limiter l'impact sur la performance du restaurant, sa santé et celle des salariés.

Nous faisons l'hypothèse que le travail d'organisation du dirigeant contient une dimension préventive « intégrée » : elle consiste à appliquer au plus tôt des principes d'organisation qui soient partagés et protecteurs. Il s'agit d'une démarche de réduction des dangers et de mise à disposition des ressources à travers la conception de l'organisation et ses ajustements. Notre intérêt ici est d'analyser les régulations dans l'action (niveau 1) et les régulations qui portent sur l'organisation (niveau 2), ainsi



que de voir comment elles s'articulent avec les salariés (leur participation aux choix, les négociations). Trois axes sont abordés :

- la régulation du dirigeant sur l'organisation du temps de travail (hypothèse 2.1),
- la régulation du dirigeant sur l'organisation des ressources humaines (hypothèse 2.2),
- la régulation du dirigeant sur les situations de travail rencontrées pendant le service (hypothèse 2.3).

**Hypothèse 2.1.** Dans un secteur d'activité connu pour ses horaires de travail longs et atypiques, le dirigeant est tenu de respecter les aspects règlementaires fixés par la convention collective à propos des horaires de travail de ses salariés, mais il doit en même temps s'assurer d'ouvrir son restaurant sur un temps suffisamment long pour assurer la rentabilité de son entreprise. Les horaires d'ouverture du restaurant vont dépendre des habitudes de consommation de la clientèle (repas du midi, repas du soir), de l'effectif salarié et de sa disponibilité. Notre hypothèse est que le dirigeant peut faire des ajustements sur l'organisation du temps de travail pour assurer la récupération de ses salariés et respecter la réglementation, mais ceci peut être fait au détriment de sa propre santé, dans une situation où il est le seul à pouvoir augmenter légalement son temps de travail (travailleur non-salarié) et où il cumule les tâches de gestion du restaurant et les tâches au poste de travail qu'il occupe en production.

Nos questions de recherches sont les suivantes :

- *De quelle façon les horaires de travail sont-ils gérés dans les TPE de la restauration traditionnelle par leurs dirigeants ?*
- *Est-ce que le dirigeant peut réguler l'organisation du temps de travail ? Quels en sont les freins et les facilitateurs ?*

**Hypothèse 2.2.** Les possibilités de réguler au sein de la TPE sont liées aux ressources que le dirigeant peut mobiliser dans son activité et celle de ses salariés. Dans les TPE de la restauration, les dirigeants exécutent eux-mêmes une partie de la production au sein de leur équipe, comme les opérateurs. En l'absence de fonctions support, ils s'occupent aussi de toutes les questions liées à l'établissement (entretien, administration, finances), à la gestion du personnel (recrutement, contrats), à l'offre commerciale (innover, fidéliser la clientèle). Or, ils rencontrent des contraintes dans leur propre activité de dirigeant et il peut arriver qu'ils ne soient pas en capacité de soutenir leurs propres régulations et les régulations de leurs salariés. À travers ces régulations, ils cherchent à tenir ensemble des enjeux de santé (par exemple protéger leur propre santé et celle de leurs salariés, permettre à leurs salariés de développer de nouvelles compétences en situation de travail) et de performance (par exemple répartir les tâches selon les compétences et les envies de chacun, assurer la survie du restaurant). Dans le contexte du fonctionnement de la TPE favorisant la proximité, nous faisons l'hypothèse que les personnes ressources mobilisées pour soutenir la production et la gestion du

restaurant sont des ressources privilégiées du dirigeant. Par conséquent, qu'une analyse de cette mobilisation peut donner des indications utiles à l'amélioration de la prévention.

Nos questions de recherches sont les suivantes :

*- Dans un contexte avec une forte variabilité et au cours de l'existence de l'établissement : qui sont les personnes ressources mobilisées par le dirigeant pour tenir la production quotidienne du restaurant ? Et pour tenir la gestion du restaurant ?*

*- Quels types de soutien apportent ces personnes ressources à ces TPE ?*

**Hypothèse 2.3.** La restauration traditionnelle est caractérisée par des situations de service, sources de variabilités à gérer individuellement et collectivement. La réussite d'un service de midi dans une TPE de la restauration traditionnelle dépend d'abord du bon déroulement de l'approvisionnement et de la mise en place. Elle repose ensuite sur la résolution rapide des imprévus au cours du service, sur les moyens disponibles pour réguler en situation de travail (compétences, matériel et équipement, nombre de travailleurs) et sur l'efficacité de la coordination, notamment entre serveurs et cuisiniers. Le dirigeant a un rôle important pour réguler la variabilité rencontrée dans les situations de travail au service de midi et pour coordonner les collectifs professionnels dans son restaurant.

Nos questions de recherches sont les suivantes :

*- Quelles sont les stratégies de régulation du dirigeant au cours du service de midi pour faire face aux nombreuses contraintes et variabilités inhérentes à cette situation de travail ?*

*- Quelle est la portée de ses régulations au niveau son activité individuelle, de celle de ses salariés et plus largement de l'activité collective ?*

## CHAPITRE 9. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

### 9.1 La combinaison des approches en épidémiologie et ergonomie

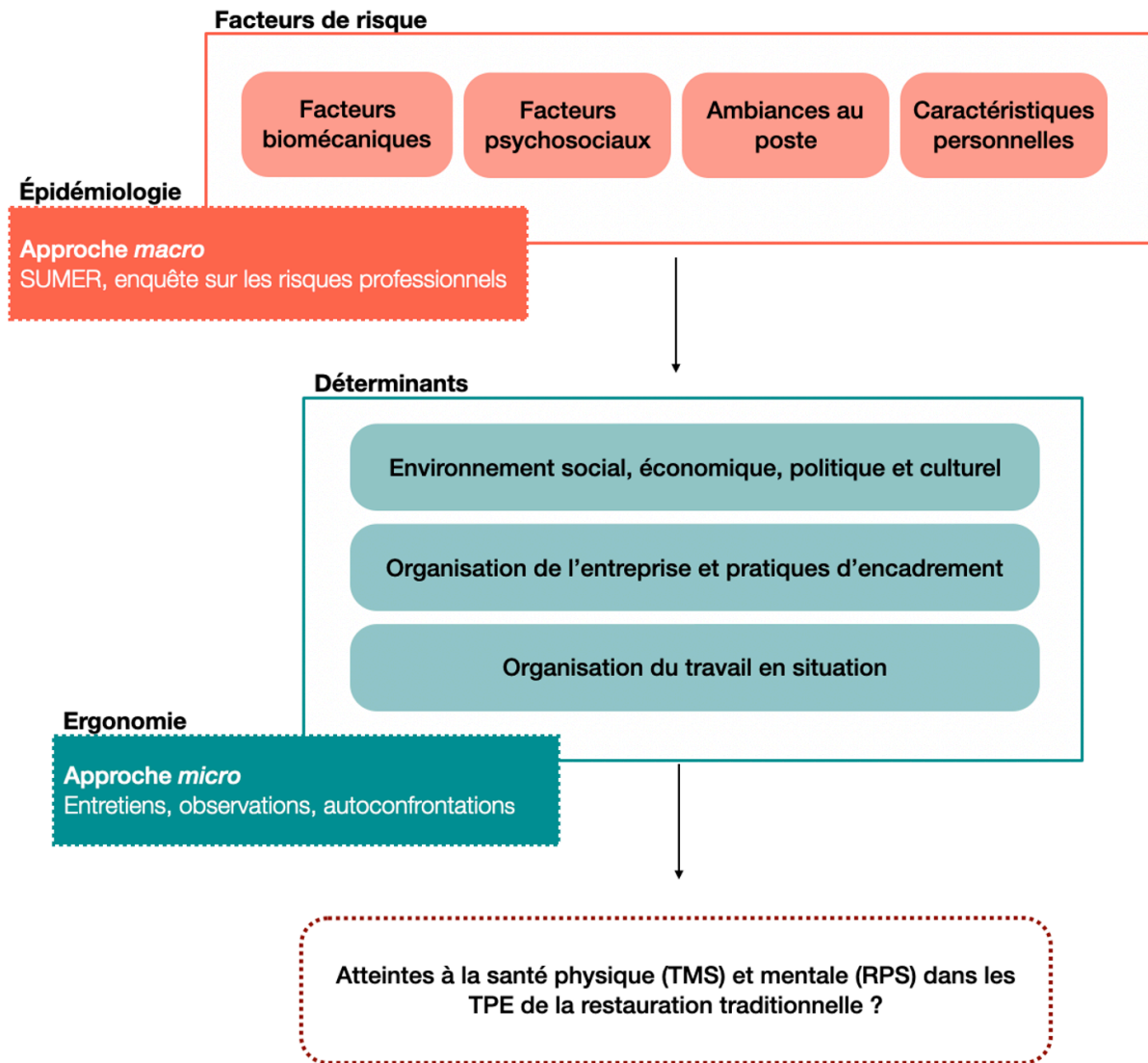
L'étiologie des pathologies professionnelles, notamment les TMS et RPS, est complexe et il est profitable de les aborder avec un regard pluridisciplinaire. Notre intérêt porte sur une meilleure compréhension des liens entre travail et santé dans les TPE de la restauration traditionnelle et notre étude cherche à combiner des données épidémiologiques et ergonomiques.

Dans cette étude, l'épidémiologie nous permet d'étudier l'exposition physique et les facteurs psychosociaux. L'ergonomie quant à elle nous permet d'approfondir les facteurs organisationnels et les pratiques managériales.

La première approche, la plus fréquemment évoquée dans les travaux de recherche étudiant le rapport santé-travail, se centre sur la réduction de l'exposition des salariés à des facteurs de risque. Dans notre étude, il s'agit d'étudier l'exposition des travailleurs des TPE de la restauration traditionnelle à un ensemble des facteurs de risque de TMS/RPS identifiés dans la littérature, pour saisir les principales contraintes rencontrées dans leurs situations de travail, engendrant (potentiellement) des atteintes à la santé. Les données épidémiologiques nous servent à regarder le milieu du travail de ce point de vue : estimer dans quelle mesure ces salariés des TPE de la restauration traditionnelle sont exposés ou non à des facteurs de risque *environnementaux*, *physiques* ou encore *psychosociaux*, en particulier dans le sous-secteur (restauration traditionnelle) et la taille d'établissement (TPE) qui nous intéressent. Cette approche nous aide à poser le contexte de travail.

Cette première approche, qui est fondée sur des contraintes inhérentes au travail auxquelles l'individu devrait éviter d'être exposé, est combinée à une deuxième approche, qui considère plutôt les ressources permettant de construire la santé des individus dans le travail, pour comprendre quels éléments sont essentiels au maintien et au développement de la santé des travailleurs. Elle vise le développement des activités professionnelles, la compréhension de l'activité des opérateurs, l'extension des ressources et des possibilités pour les travailleurs, afin de répondre aux exigences du travail dans des conditions favorables (Coutarel & Petit, 2013). Les données ergonomiques nous permettent d'aborder l'ensemble de ces éléments.

La figure 18 illustre le fil directeur de notre étude qui vise à mieux identifier les déterminants des facteurs de risque par l'ergonomie et les facteurs de risque par l'épidémiologie, dans le but de mieux comprendre la survenue d'atteintes à la santé physique (TMS) et mentale (RPS).



*Figure 18. Le fil directeur des approches épidémiologiques et ergonomiques dans notre étude, visant une meilleure compréhension des atteintes à la santé physique (TMS) et mentale (RPS)*

## 9.2 Programme de recherche

Le programme de recherche élaboré pour répondre à notre problématique (voir tableau 2) comprend une étude dans l'approche épidémiologique (étude 1) et trois études (2 à 4) dans l'approche ergonomique. Il synthétise les méthodes et les objectifs pour chaque étude.

**Tableau 2. Un programme de recherche divisé en 4 études**

	<b>Étude 1 Chapitre 10</b>	<b>Étude 2 Chapitre 11</b>	<b>Étude 3 Chapitre 12</b>	<b>Étude 4 Chapitre 13</b>
<b>Étude (n°)</b>	L'exposition à des facteurs de risque professionnels en restauration	Les contraintes des dirigeants : l'exemple des horaires de travail	Les ressources des dirigeants : l'exemple des personnes mobilisées	La régulation des dirigeants en situation de travail et son effet d'un point de vue individuel et collectif
<b>Contexte du recueil des données</b>	Visite auprès de la médecine du travail, hors situation de travail	Situations de travail au cours de la journée de travail, de l'ouverture à la fermeture du restaurant	Situations de travail au cours de la journée de travail, de l'ouverture à la fermeture du restaurant	Situations de travail au cours de quatre services de midi (J1, J2, J3, J4)
<b>Participants</b>	Salariés de la restauration de l'enquête SUMER 2016-2017	Dirigeants et salariés des neuf restaurants investigués	Dirigeants et salariés des neuf restaurants investigués	Dirigeants et salariés de deux restaurants (restaurants 5 et 9)
<b>Méthode</b>	Analyse statistique sur une sélection de questions posées	Analyse descriptive et comparative	Analyse descriptive et comparative	Analyse descriptive et comparative
<b>Unités d'analyse</b>	La fréquence d'exposition à un facteur de risque	Les horaires de travail Les horaires du restaurant La fréquence des services	Le type de personnes ressources mobilisées et leurs « capacités » en gestion et en production Les niveaux de proximité avec le dirigeant	Les stratégies de régulations effectuées par les dirigeants Le contenu des communications Les formes de travail collectif observées
<b>Objectifs</b>	Caractériser les facteurs de risque en restauration par rapport aux autres secteurs  Distinguer les facteurs de risque spécifiques au type de restauration (traditionnelle, rapide, collective) et à la taille d'établissement (TPE, autres tailles)	Décrire le temps de travail des dirigeants et des salariés  Identifier les éléments expliquant un écart de temps de travail des dirigeants  Montrer la régulation des dirigeants sur l'organisation temporelle du travail	Décrire la diversité des personnes ressources mobilisées par les dirigeants  Montrer la régulation des dirigeants sur l'organisation des ressources humaines	Décrire les régulations des dirigeants D5 et D9a face à la variabilité des situations de travail, leur activité individuelle dans le collectif  Montrer la régulation des dirigeants dans l'action, à un niveau individuel et collectif

Nos résultats de recherche sont séparés en quatre études, présentées dans quatre chapitres distincts.

La première étude s'interroge sur l'exposition professionnelle dans le secteur de la restauration (chapitre 10). L'objectif est de caractériser les facteurs de risque professionnels dans ce secteur d'activité, en particulier de différencier l'exposition professionnelle selon le type de restauration et la taille d'établissement. L'analyse statistique porte sur les réponses de salariés de la restauration ayant participé à l'enquête SUMER (2016-2017). Elle s'intéresse à la fréquence d'exposition professionnelle des salariés selon une sélection de variables d'ordre psychosocial et physique.

La deuxième étude questionne la gestion des horaires de travail dans neuf TPE de la restauration traditionnelle (chapitre 11). L'objectif est d'abord de décrire le temps de travail des dirigeants et des salariés dans les restaurants investigués et d'identifier les facteurs favorisant une différence dans les horaires de travail. Il s'agit aussi de présenter la manière de réguler l'organisation temporelle du travail, du point de vue des dirigeants interrogés. L'analyse est descriptive et comparative, elle étudie principalement les horaires des restaurants, les horaires de travail des dirigeants et des salariés, ainsi que la fréquence hebdomadaire des services de midi et/ou du soir.

La troisième étude s'intéresse au réseau de personnes mobilisées par les dirigeants pour soutenir le bon fonctionnement de leur restaurant (chapitre 12). L'objectif est de décrire le soutien apporté par des personnes en proximité avec le dirigeant, pour les neuf restaurants étudiés. L'analyse, descriptive et comparative, porte sur le type de personnes mobilisées, leurs « capacités » en gestion et en production et le type de proximité. Il s'agit également de montrer comment les dirigeants vont réguler l'organisation des ressources humaines dans leurs établissements.

La quatrième étude est centrée sur le rôle de coordination du dirigeant dans le collectif au cours du service de midi, ainsi que sur ses stratégies opératoires pour réguler la variabilité en situation de travail (chapitre 13). L'objectif est de présenter l'activité de deux dirigeants, le dirigeant *D5* et la dirigeante *D9a*, en se focalisant sur leurs interactions avec le collectif. Il s'agit d'étudier comment ils vont réguler différentes formes de variabilité au cours de services de midi observés.

### ***9.3 Approche générale de la recherche***

Notre travail combine une approche quantitative pour l'étude 1 et une approche qualitative pour les études 2, 3 et 4. Les allers-retours entre un niveau macro - dans des enquêtes épidémiologiques - et un niveau micro - dans des observations en milieu du travail - sont utiles pour mieux comprendre la multiplicité des liens entre le travail et les atteintes à la santé telles que les TMS (Buchmann, 2013).

Les enquêtes quantitatives mesurent une réalité objective à un instant donné. L'utilisation de chiffres permet de décrire, mais aussi d'expliquer à partir de l'étude de relations statistiques entre données (Bréchon, Abrial, Bozonnet, Gonthier, Louvel & Tournier, 2011). Dans cette recherche, l'étude

épidémiologique (étude 1) décrit le contexte de travail dans les petits restaurants traditionnels, par rapport aux établissements de restauration rapide et collective, ainsi que par rapport aux établissements de plus grande taille que la TPE. En effet, au cours de cette recherche, nous avons constaté que les données statistiques publiées sur le secteur de la restauration sont fréquemment couplées au secteur de l'hébergement et/ou ne séparent pas les types de restauration entre eux (par exemple dans Argouarc'h et al., 2015 ; Lainé et al., 2017 ; Mardon & Volkoff, 2017). Pourtant, les conditions de travail d'un serveur dans un petit restaurant traditionnel nous paraissent bien différentes de celles d'une employée dans une chaîne d'hôtellerie ou d'une cuisinière dans la restauration collective. Par exemple, le serveur est constamment en interaction avec la clientèle, alors que l'employée de ménage nettoie les chambres en l'absence des clients. On remarque que certains préventeurs adaptent leurs recommandations en fonction du sous-secteur de la restauration ou de la taille d'entreprise. Par exemple, l'INRS publie des brochures de prévention des risques spécifiques à la restauration traditionnelle, rapide ou collective, ou réalise des actions préventives propres aux caractéristiques des TPE/PME<sup>24</sup>. Ceci nous a amené à formuler trois comparaisons parmi les réponses des salariés de l'enquête SUMER, en dissociant le type de restauration et la taille d'établissement.

Nous avons eu recours à l'approche qualitative pour pouvoir analyser l'activité du dirigeant dans la TPE de la restauration traditionnelle. En effet, les enquêtes qualitatives interrogent un petit nombre de personnes et servent à recueillir un point de vue subjectif, dans le but de comprendre ce qui fait agir les individus et d'avoir une meilleure connaissance de situations sur un temps donné (Bréchon et al., 2011). Les trois études ergonomiques ciblent une meilleure compréhension du travail d'organisation et des régulations du dirigeant au sein de son restaurant.

Dans la suite de ce chapitre, nous présentons l'approche épidémiologique utilisée pour l'étude 1, avant d'aborder l'approche ergonomique employée dans les études 2, 3 et 4.

#### ***9.4 Approche épidémiologique, dans l'étude 1***

L'objectif de l'étude épidémiologique (étude 1) est de caractériser les facteurs de risque auxquels sont exposés les salariés travaillant dans les TPE de la restauration traditionnelle en France, considérant que l'apparition de TMS relève d'une combinaison entre de multiples facteurs en situation de travail (Aptel et al., 2011 ; Roquelaure et al., 2012 ; Roquelaure et al., 2018). La survenue de TMS est à

---

<sup>24</sup> Concernant la restauration, voir notamment les documents « Restauration traditionnelle : des solutions pour agir » (2021), « Restauration rapide : passez à l'action ! » (2021), « La restauration collective. Aide au repérage des risques professionnels » (2019) consulté le 11 septembre 2021, accessible sur le lien suivant : <https://www.inrs.fr/metiers/commerce-service/restaurants.html>

Concernant les TPE/PME, par exemple le document de synthèse « Évaluation des différentes stratégies et actions de l'INRS vers les TPE/PME sur la période 2007-2017 », consulté le 11 septembre 2021, accessible sur le lien suivant : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=PV%2012>

mettre en lien avec le contexte dans lequel se déroule le travail. Pour ce faire, nous avons analysé des données produites dans l'enquête nationale SUMER 2016-2017.

#### *9.4.1 Sélection de l'enquête SUMER*

Nous avons passé en revue les méthodes de recueil de données de différentes enquêtes épidémiologiques (Constances, Conditions de travail-RPS et Sumer) et constaté que seule l'enquête SUMER comportait les variables susceptibles de permettre la réalisation des trois comparaisons que nous avons envisagées, pour les raisons suivantes :

- la cohorte Constances avait l'avantage de comprendre un plus grand nombre de données sur la santé, mais il n'était pas possible d'identifier facilement le secteur d'activité dans lequel travaillait la personne interrogée lors de l'inclusion dans la cohorte (comparaison 1) ni de distinguer le type de restauration (comparaison 2).
- l'enquête Conditions de travail/RPS avait l'avantage de comprendre un plus grand nombre de données sur les facteurs psychosociaux. En revanche, il n'était pas possible de repérer les différents types de restauration (comparaison 2) et l'effectif était réduit pour la comparaison 3 (avec n=65 pour les répondants dans les TPE).

#### *9.4.2 Présentation de l'enquête SUMER*

La collecte de données de l'enquête SUMER s'est déroulée d'avril 2016 à septembre 2017, auprès des salariés suivis par la médecine du travail du régime général de la Sécurité sociale, du régime agricole (MSA), des agents des collectivités territoriales (FPT), des hôpitaux publics (FPH), de la fonction publique de l'État (FPE). Au total, 1 243 médecins du travail se sont portés volontaires et 33 600 salariés ont été désignés par tirage au sort, avec un taux de réponse d'environ 80% soit 26 880 répondants. Une pondération a été effectuée sur les données collectées, visant à redresser l'échantillon enquêté de ses éventuelles déformations en fonction de la population cible de l'enquête.<sup>25</sup>

#### *9.4.3 Recueil de données dans l'enquête SUMER*

Les données traitées dans cette étude proviennent de l'enquête SUMER 2016-2017. Elles ont été collectées au moyen d'un questionnaire, complété par les médecins du travail et leurs équipes (infirmier, assistant, IPRP, etc.). Ce dernier comporte cinq parties : (a) caractéristiques de l'établissement employeur et du salarié, (b) contraintes organisationnelles et relationnelles, (c)

---

<sup>25</sup> Pour plus de détails, le guide de collecte de l'enquête SUMER 2016-2017 est disponible en ligne : [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_de\\_collecte\\_sumer\\_2016-2017.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide_de_collecte_sumer_2016-2017.pdf)



ambiances et contraintes physiques, (d) risques chimiques et (e) agents biologiques. Dans le cadre de cette thèse, seules les données des parties (a), (b), (c) du questionnaire principal ont été analysées.

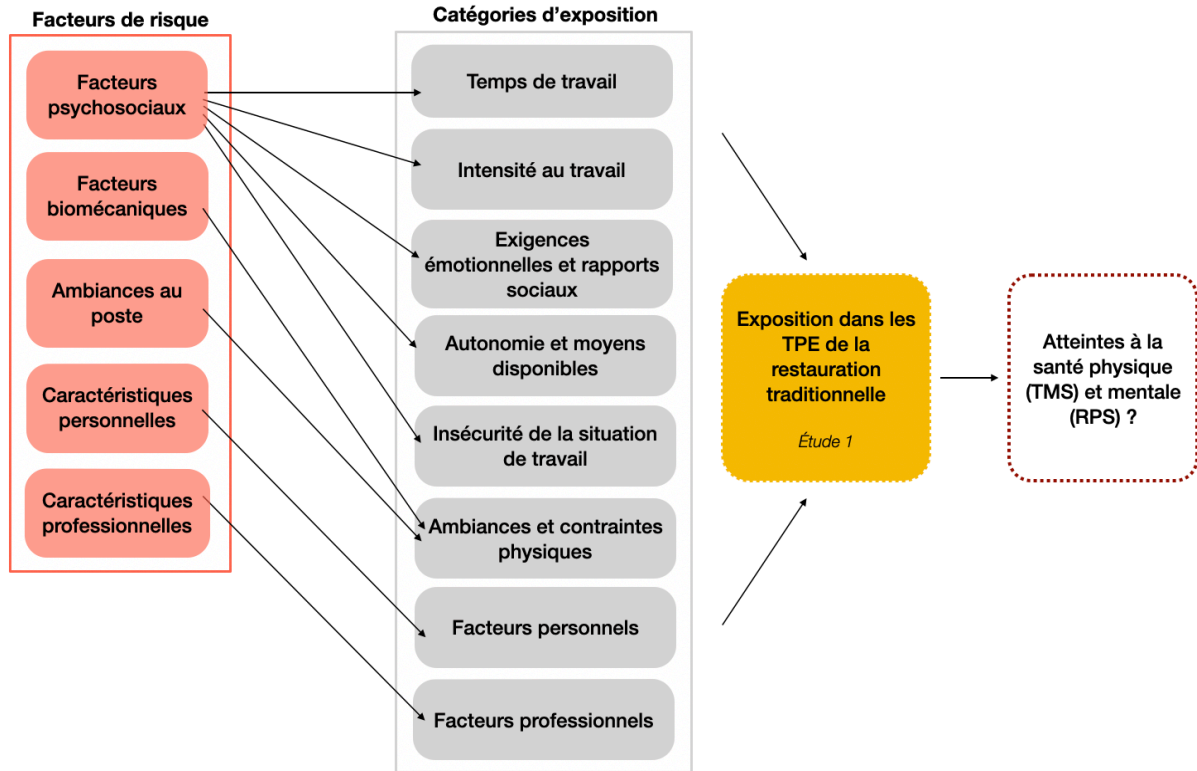
Dans la partie (a) du questionnaire principal, les *caractéristiques de l'établissement employeur et du salarié* sont complétées au préalable par l'assistante ou lors de l'examen clinique du salarié. Dans la seconde partie (b), les questions portant sur les *contraintes organisationnelles et relationnelles* sont lues au salarié lors de l'examen clinique et les réponses sont inscrites par l'enquêteur en présence du salarié. La troisième partie (c) comprend les *expositions aux ambiances et aux contraintes physiques*, qui peuvent être pour partie renseignées par les médecins du travail sans la présence du salarié et complétées lors de la visite de l'établissement employeur.

#### 9.4.4 Variables utilisées pour caractériser l'exposition professionnelle dans notre analyse

Cette étude est centrée sur les facteurs de risque de TMS/RPS psychosociaux, biomécaniques, les ambiances au poste de travail. Elle tient compte des caractéristiques personnelles et professionnelles de la population étudiée. Une sélection de variables d'exposition professionnelle a été réalisée pour chaque facteur de risque. L'ensemble des questions sélectionnées et leurs modalités de réponses peuvent être consultés en annexe (voir annexe A). Pour les facteurs de risques *psychosociaux*, nous nous sommes référés à la catégorisation du Collège d'expertise du suivi des RPS (Bodier & Wolff, 2018). Au total, six catégories de variables d'exposition professionnelle ont été définies :

- 1/ le temps de travail,
- 2/ l'intensité au travail,
- 3/ les exigences émotionnelles et les rapports sociaux,
- 4/ l'autonomie et les moyens disponibles,
- 5/ l'insécurité de la situation de travail,
- 6/ les ambiances et les contraintes physiques.

La figure 19 illustre l'ensemble des variables utilisées dans notre étude pour analyser les différents facteurs de risque, en vue d'étudier l'exposition des salariés.



**Figure 19. L'approche épidémiologique pour comprendre l'exposition professionnelle dans les TPE de la restauration traditionnelle**

a) Deux catégories de variables personnelles et professionnelles

Les variables personnelles et professionnelles comprennent les **facteurs personnels** et **professionnels**. Elles sont présentées dans le tableau 3.

**Tableau 3. Variables personnelles et professionnelles utilisées dans l'étude 1**

Catégories	Variables	Modalités de la variable
<b>Facteurs personnels</b>	Sexe Âge	Hommes ; Femmes < 20 ans ; 20-29 ; 30-39 ; 40-49 ; > 50 ans
<b>Facteurs professionnels</b>	Profession (nomenclature PCS 2003 de l'Insee) Ancienneté dans l'entreprise Taille de l'établissement	Maîtrise salle et service (468A) ; Serveurs (561A) ; Maîtrise cuisine (488A) ; Aides cuisine (561D) ; Cuisiniers (636D) ; Autres métiers (pcs03 hors service/cuisine) < 6 mois ; 6 mois - 1 an ; 1-3 ans ; 3-10 ans ; > 10 ans < 10 salariés ; 10-49 ; 50-249 ; 250-499 ; > 500 salariés
TPE : très petite entreprise ; PE : petite entreprise ; ME : moyenne entreprise ; ETI ; entreprise de taille intermédiaire ; GE : grande entreprise		

## b) Six catégories de variables d'exposition professionnelle

Les variables liées à l'exposition professionnelle et leurs modalités figurent dans un tableau en annexe (voir annexe B). Elles sont décrites ci-après.

1/ Le **temps de travail** inclut le travail posté, le travail le dimanche, le samedi, la nuit, le soir et le travail avec coupures, ainsi que travailler plus que prévu (sans compensation financière ou horaire) et avoir un repos consécutif de 48h. Il comprend aussi l'horaire connu pour le lendemain et les horaires qui varient tous les jours, connus pour la semaine suivante et connus pour le mois suivant.

2/ L'**intensité au travail** intègre le rythme imposé par le déplacement d'un produit, par la cadence d'une machine, par d'autres contraintes techniques, par la dépendance au travail des collègues, par des délais à respecter en une heure au plus, par des délais à respecter en un jour au plus, par une demande obligeant à une réponse immédiate, par une surveillance permanente de la hiérarchie et par un contrôle informatisé. Elle comprend également l'obligation de se dépêcher, l'obligation d'interrompre une tâche pour une autre non prévue, l'occupation de différents postes régulièrement (polyvalence), ainsi que le travail perturbé par une interruption (où l'interruption peut être un aspect positif du travail). Elle contient aussi la possibilité d'interrompre momentanément son travail avec la nécessité de se faire remplacer.

3/ Les **exigences émotionnelles** incluent le fait d'être en contact direct avec le public, de vive voix, par téléphone et de vivre des situations de tension dans les rapports avec le public. Les **rapports sociaux** comprennent le fait de pouvoir discuter avec les collègues en cas de difficulté dans le travail, de pouvoir discuter avec la hiérarchie, d'avoir la possibilité de coopérer et d'avoir un ou plusieurs salariés sous ses ordres.

4/ L'**autonomie** et les **moyens disponibles** des salariés comprennent les possibilités d'actions face à un incident : régler l'incident personnellement, pouvoir régler l'incident seulement dans des cas prévus d'avance ou faire appel aux autres en cas d'incident ; la possibilité de faire varier les délais ou le fait de ne pas être concerné par les délais ; la possibilité de changer l'ordre des tâches.

5/ L'**insécurité de la situation de travail** inclut de fortes modifications dans l'environnement de travail comme le changement de poste ou de fonction, le changement de techniques utilisées, le changement d'organisation du travail dans l'établissement, le changement de personnes qui travaillent régulièrement ensemble, ainsi que la restructuration ou le déménagement, le plan de licenciement dans l'établissement et le rachat ou le changement dans l'équipe de direction.

6/ Les **ambiances** font référence à une exposition à des nuisances sonores et thermiques. Les **contraintes biomécaniques** contiennent la manutention manuelle de charges, la position debout ou le piétinement, le déplacement à pied, la position fixe de la tête et du cou, la position à genoux et/ou

accroupie, le maintien de bras en l'air, les autres contraintes posturales rachidiennes, le travail exigeant de façon habituelle une position forcée d'une ou plusieurs articulations et la répétition d'un même geste ou d'une série de gestes à une cadence élevée.

#### 9.4.5 Méthode d'analyse statistique

L'unité d'analyse est la fréquence d'exposition à un facteur de risque. Elle est obtenue à partir des réponses données par les salariés sur une sélection de questions, au sein des groupes constitués pour chaque comparaison. Une analyse statistique a été faite pour réaliser les trois comparaisons.

Dans la comparaison 1, les pourcentages présentés étaient pondérés, ainsi le test statistique du  $\chi^2$  de Rao-Scott a été utilisé pour vérifier l'indépendance entre deux variables. Dans les comparaisons 2 et 3, les pourcentages n'étaient pas pondérés, les effectifs bruts ( $n$ ) étant faibles, ainsi le test statistique du  $\chi^2$  de Pearson a été utilisé pour vérifier l'indépendance entre deux variables. Pour chaque comparaison, un tableau croisé a été établi à partir du nombre de réponses obtenues par groupe. Précisons que si le test de  $\chi^2$  n'était pas adapté pour établir la valeur de  $p$  (au moins un effectif théorique inférieur à 5), le test exact de Fisher a été réalisé. Dans les tableaux, l'utilisation du test exact de Fisher est indiquée avec le symbole suivant : <sup>F</sup>

Nos résultats ont été considérés comme significatifs si la valeur de  $p$  est inférieure à 0,05 (Bouyer, 2009). Plus la valeur de  $p$  est petite, plus cette différence s'avère statistiquement significative. Dans les figures, nous utilisons les symboles suivants pour la distinguer : \*  $p < 0,05$  ; \*\*  $p < 0,01$  et \*\*\*  $p < 0,001$ .

Un total de 26 494 personnes a été inclus dans les analyses. Les analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel de statistiques *SAS (version 9.4)*.

#### 9.5 Approche ergonomique, dans les études 2, 3 & 4

En parallèle de l'étude épidémiologique (étude 1), trois études ergonomiques (études 2, 3 & 4) ont été menées dans des petits restaurants traditionnels de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

La première étude ergonomique s'intéresse aux *horaires de travail* (étude 2). La deuxième aborde les *personnes ressources* mobilisées par les dirigeants dans leur réseau, à l'intérieur et à l'extérieur de leur entreprise (étude 3). Dans ces deux études, notre échantillon est composé de neuf petits restaurants traditionnels et les données ont été recueillies lors de nos investigations préliminaires. Les investigations préliminaires sont utiles pour la compréhension générale du processus de production et des facteurs de variabilité, ainsi que pour faire un choix éclairé des situations de travail à analyser par la suite dans les investigations approfondies (St-Vincent et al., 2011). Cette démarche en entonnoir est adoptée par l'ergonome pour l'analyse du travail avant de procéder à une analyse de l'activité (Guérin

et al., 2006). Les investigations préliminaires ont servi à mieux comprendre notre milieu de recherche, les TPE de la restauration traditionnelle, dans un contexte où ces établissements n'ont généralement pas de documents écrits formalisant leur organisation, les problèmes de santé des travailleurs (données AT/MP, plaintes), les plaintes des clients, etc. Notre but était de pouvoir identifier les principales contraintes et les ressources mobilisées pour y faire face au sein de chaque établissement ; puis, de comparer les contraintes et les ressources des différents établissements afin de mettre en évidence les freins et les facilitateurs communs dans leur fonctionnement quotidien.

La troisième étude ergonomique s'attache à analyser le *rôle de coordinateur* du dirigeant dans le collectif et ses *stratégies opératoires* pour réguler la variabilité des clients et des produits (étude 4). Dans cette dernière étude, notre échantillon comprend deux restaurants et les données ont été récoltées lors d'investigations approfondies (St-Vincent et al., 2011). Ces dernières sont « *orientées, guidées par une hypothèse, et visent une compréhension plus fine de l'activité de travail et de ses interrelations avec les autres éléments de la situation de travail* » (St-Vincent et al., 2011, p.222). Notre but était de décrire et d'expliquer l'activité des dirigeants au cours des services de midi. Plus précisément, il s'agissait de comprendre leur travail d'organisation, à travers leur rôle à la coordination de l'activité collective et leurs stratégies opératoires visant à réguler.

Ces trois études sont des études de cas. D'après Gagnon (2005, p.2), l'étude de cas « *donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes* ». En outre, cette méthode de recherche s'adapte au contexte (Gagnon, 2005), ce qui convenait bien à notre cadre de recherche où la disponibilité des répondants s'avérait peu prévisible par avance. Notre but était de pouvoir utiliser l'étude de cas pour analyser :

- les **conditions d'exercice de l'activité**, c'est-à-dire les tâches, les conditions et les moyens disponibles, l'environnement social (St-Vincent et al., 2011). On le retrouve dans nos études 2 et 3, notamment à propos des horaires de travail (étude 2) et des personnes ressources mobilisées (étude 3).
- l'**activité**, c'est-à-dire la réponse donnée par un travailleur aux exigences de la tâche selon ses caractéristiques personnelles (Leplat, 2008). C'est l'objet de notre étude 4, centré sur les régulations des dirigeants.

Pour Leplat (2008, p.190), le cas est « *un objet, un événement, une situation constituant une unité d'analyse* ». Dans sa dimension temporelle, le cas peut correspondre à une situation considérée à un instant précis ou à une situation étudiée sur la durée, il peut « *revêtir une épaisseur temporelle plus ou moins grande* » (*Ibid.*). Dans nos études 2 et 3, notre unité d'analyse est la *situation de chaque restaurant* investigué, sur l'ensemble des neuf restaurants étudiés. Nous avons rédigé une monographie par restaurant, rassemblant toutes les données recueillies à propos de la situation du restaurant. Dans notre étude 4, notre unité d'analyse correspond à une *situation de travail* pendant le

service de midi au sein de deux restaurants étudiés. Au total, nous avons identifié et analysé huit situations de travail comprenant des stratégies de régulation mises en œuvre par les dirigeants observés.

#### *9.5.1 Une co-construction de la demande entre chercheure et dirigeants*

Dès les premiers contacts, nous avons clarifié notre rôle et l'objectif de la recherche (Guérin et al., 2006), en abordant les dirigeants avec un descriptif de l'étude précisant le cadre de la thèse (encadrement, financement), les objectifs et les modalités de notre recherche (entretiens, observations ergonomiques) et nos coordonnées professionnelles. Les modalités de recueil de données ont d'abord été discutées avec les dirigeants au cours d'une première prise de contact dans chaque restaurant. Un rendez-vous était immédiatement fixé pour un premier entretien avec les dirigeants volontaires. Suite à cet entretien, les modalités des observations ergonomiques étaient expliquées, avec un consentement requis pour l'ensemble des travailleurs<sup>26</sup>. Dans la plupart des cas, les dirigeants échangeaient directement avec leurs salariés pour avoir leur avis et fixer une date d'observation. Dans les cas où la discussion n'avait pas lieu immédiatement avec les salariés, notre venue leur était annoncée au préalable et nous présentions l'étude à notre arrivée dans l'établissement (pendant la mise en place) le jour de l'observation. Fréquemment, les dirigeants proposaient de faire l'observation le lendemain ou dans les jours qui suivaient l'entretien. Nous avons échelonné le recueil de données pour pouvoir être disponible plusieurs jours consécutifs. Pour les dirigeants interrogés, le moment le plus intéressant pour observer leur manière d'organiser le travail était le service de midi. Les observations ouvertes ont été centrées sur cette phase.

Au fur et à mesure de notre présence sur le terrain, nous avons cherché à favoriser le dialogue sur le travail avec les dirigeants et les salariés. Nos questionnements ont essentiellement porté sur les événements relevés au cours des observations, ainsi que sur la diversité des modes opératoires entre les travailleurs et la variabilité rencontrée en production. D'une part, il s'agissait de vérifier notre compréhension des faits observés et d'autre part, d'amener les travailleurs à discuter des possibilités d'agir pour les inciter à penser les transformations des situations de travail existantes. Cette démarche allait dans le sens du cadre méthodologique préconisé par Daniellou (1998) en présence de TMS, servant à réactiver dans l'entreprise la capacité de débattre, de penser (autrement) et d'agir. Il s'agit de « pouvoir penser », « pouvoir agir », « pouvoir débattre » en se référant au réel du travail (Daniellou, 1998).

---

<sup>26</sup> Dans notre étude ergonomique, nous utilisons l'appellation générale de « travailleur » pour désigner l'ensemble des travailleurs de la TPE, c'est-à-dire les dirigeants et leurs salariés.

Le recueil systématique de données demandait un engagement plus important des participants. C'est surtout le temps nécessaire à la réalisation des entretiens d'autoconfrontation (hors production) qui a pu freiner la participation à la démarche de recherche. Pour les dirigeants, il s'agissait de trouver comment faire pour extraire les salariés pendant leur temps de travail, sans nuire à l'avancement de leurs tâches en préparation et sans les empêcher d'avoir leur temps de coupure. Dans cette deuxième phase du recueil de données, c'est l'autoconfrontation des dirigeants à leur propre activité, sur la base des vidéos, qui a marqué un tournant dans notre démarche. Nous étions passés de la question « *Comment font les autres (dans leurs établissements) ?* », fréquemment posée par les dirigeants au cours des entretiens, à la question « *Qu'est-ce qu'on peut faire (dans notre établissement) ?* ».

La formalisation et les échanges autour du diagnostic ont permis de valider les résultats de nos observations, avant que des éléments de transformation soient proposés et discutés dans chaque restaurant. Notre posture d'intervention était plutôt pensée dans un accompagnement, « *avec la volonté de partager un regard sur le travail et pas seulement de partager le résultat du regard sur le travail* » (Daniellou & Martin, 2007, p.29). Des propositions ont été formalisées, elles relevaient d'une construction du problème avec les travailleurs au cours du déploiement des méthodes de recueil de données. L'avancée vers la transformation s'est faite petit à petit avec des questions posées dans le but d'ouvrir « *à un ensemble d'acteurs de nouvelles possibilités d'action* » (Daniellou & Béguin, 2004, p.339). Au final aboutir à la possibilité d'envisager de modifier les situations de travail dans les petits restaurants traditionnels aura pris du temps, près d'une année pour les deux restaurants 5 et 9. Et dans plusieurs restaurants, il n'a pas été possible d'arriver à cette étape, divers freins ont été identifiés, nous les présentons plus loin dans ce chapitre (voir 9.6). Les diagnostics, les propositions d'intervention et les essais liés à la transformation ne sont pas présentés dans cette thèse. Ces différentes étapes ont toutefois été utiles pour alimenter nos réflexions sur de nouvelles perspectives d'intervention dans les TPE de la restauration traditionnelle.

#### *9.5.2 Les investigations préliminaires (études 2 et 3)*

En 2018, notre démarche de recherche démarrait par des investigations préliminaires. Notre intérêt était d'aborder la prévention dans les TPE au cœur du travail plutôt que de l'évaluer sur la présence et l'utilisation d'outils formels concourant à la prévention (comme le DUER, les entretiens annuels, des réunions SST, etc.). Aucune demande préalable d'intervention ou d'étude ergonomique n'émanait du terrain, peu d'études existaient dans la littérature sur ce secteur d'activité et ce type d'entreprise. Ainsi, il fallait accéder à des petits restaurants traditionnels, où les individus seraient d'accord d'échanger sur leurs pratiques et accepteraient d'être observés, pour pouvoir comprendre leur travail et les exigences liées au travail, comme le suggère la démarche ergonomique (Guérin et al., 2006).

Un premier entretien semi-directif réalisé au sein d'un service de médecine du travail en région de montagne nous a incité à choisir un terrain d'étude en région urbaine, afin d'avoir des entreprises ayant une main-d'œuvre (plus) stable. En zone touristique (montagne, littoral), le fonctionnement des restaurants est fortement influencé par le travail saisonnier. La rotation du personnel sur les postes de travail aurait rendu plus difficile l'utilisation de certaines méthodes de recueil de données (entretien d'autoconfrontation par exemple).

#### a) Constitution de l'échantillon

Une liste de restaurants, avec des indications sur le sous-secteur et la taille d'établissement, nous a été transmise par un service de médecine du travail de la région Auvergne-Rhône Alpes. Elle a permis de choisir des petits restaurants traditionnels situés dans différentes localisations au sein de deux villes de cette région. Au départ, douze restaurants volontaires ont été retenus, selon les critères suivants :

- l'établissement comprend 1 à 9 salariés,
- le type de restauration est traditionnel (service à table),
- il est situé dans une zone urbaine ou en périphérie d'une ville,
- il a une clientèle qui revient régulièrement (plus de 50% d'habités).

Trois restaurants ont été retirés de cet échantillon de départ (R7, R10, R11). Le restaurant 7 traversait une période de redressement judiciaire au moment de l'entretien. Invoquant les tensions liées à cette situation avec son associée, mais aussi des difficultés économiques et administratives, la dirigeante a renoncé à participer à la suite de l'étude après le premier entretien. Nous avons seulement fait des entretiens exploratoires avec les dirigeants dans les restaurants 10 et 11, constatant lors de la première visite que les critères n'étaient pas remplis pour les garder dans l'étude.

#### b) Caractéristiques de la population étudiée

Les caractéristiques individuelles de la population de l'échantillon sont résumées dans le tableau 4 ci-après. Les dirigeants sont signalés par un identifiant commençant par « D ».



*Tableau 4. Caractéristiques des dirigeants et des salariés de l'échantillon, au niveau de l'âge, du sexe, de la prise de poste, de la fonction en production et de la qualification professionnelle*

Restaurants	Identifiants	Âge	Sexe	Ancienneté dans leur établissement	Fonction production	Qualification en restauration
<b>R1</b>	D1	63	H	23 ans	serveur	non
	C1_R1	55	F	25 ans	cuisinière	oui
	C2_R1	53	H	22 ans	cuisinier	oui
	S1_R1	NR	H	1 mois	serveur	oui
<b>R2</b>	D2	55	H	18 ans	cuisinier	non
	C1_R2	23	H	4 ans	cuisinier	oui
	C2_R2	57	H	27 ans	cuisinier	non
	C3_R2	20	F	2 ans	cuisinière	oui
	S1_R2	58	H	28 ans	serveur	oui
	S2_R2	41	F	5 ans	serveuse	oui
<b>R3</b>	D3	48	F	8 ans	cuisinière	non
	S1_R3	50	F	8 ans	serveuse	non
<b>R4</b>	D4a	53	H	2 ans	serveur	non
	D4b	57	H	2 ans	serveur	non
	C1_R4	41	H	2 ans	cuisinier	oui
	C2_R4	38	F	2 ans	cuisinière	non
<b>R5</b>	D5	53	H	5 ans	serveur	non
	C1_R5	33	H	5 ans	cuisinier	oui
	S1_R5	50	F	5 ans	serveuse	non
<b>R6</b>	D6	50	H	1 an	serveur	oui
	C1_R6	34	H	1 an	cuisinier	oui
	C2_R6	28	H	1 an	cuisinier	oui
	S1_R6	22	H	2 mois	serveur	oui
<b>R8</b>	D8	43	F	12 ans	serveuse	non
	S1_R8	27	F	10 ans	cuisinière	non
<b>R9</b>	D9a	26	F	2 ans	serveuse	oui
	D9b	30	H	4 ans	cuisinier	oui
	C1_R9	32	F	1 an	cuisinière	oui
	C2_R9	22	H	1 an	cuisinier	oui
	C3_R9	17	H	6 mois	cuisinier	oui
	S1_R9	22	F	6 mois	serveuse	oui
	S2_R9	21	F	2 mois	serveuse	non
<b>R12</b>	D12	48	H	4 ans	serveur	non
	C1_R12	36	H	3 ans	cuisinier	oui
	C2_R12	22	H	1 an	cuisinier	oui
	C3_R12	NR	NR	NR	cuisinier	oui
	S1_R12	23	F	2 ans	serveuse	oui
	S2_R12	21	F	6 mois	serveuse	oui
	S3_R12	30	H	4 mois	serveur	non

Notre échantillon comprend un total de 37 individus, avec 11 dirigeants et 26 salariés. Il est constitué de 22 hommes et 15 femmes, âgés de 21 à 63 ans. On retrouve une plus grande proportion de femmes dans le métier de serveuse, avec 10 femmes travaillant en salle et 5 femmes en cuisine, contre 10 hommes en salle et 12 hommes en cuisine.

L'ancienneté varie de 2 mois à 28 ans selon les établissements. On remarque des durées d'ancienneté comparables dans les restaurants 3, 4, 5 et 8, alors que l'ancienneté apparaît plus contrastée dans les restaurants 2, 9 et 12. Les restaurants 1 et 6 ont également une équipe de travail plutôt stable, avec un nouvel embauché au service.

On dénombre 20 serveurs et 17 cuisiniers. Sur l'ensemble, 15 personnes n'ont pas de qualification professionnelle en restauration, contre 22 diplômés. Le cuisinier C3 dans le restaurant 12 était absent pour maladie au moment du recueil de données (NR = non renseigné).

### c) Méthodes et objectifs dans le recueil de données

Le recueil de données a duré 2 ans, de février 2018 à décembre 2019. Avant de détailler les méthodes et les objectifs du recueil de données, nous présentons son déroulement général dans la figure 20. Elle donne une vue d'ensemble des différentes étapes et des méthodes déployées pour récolter les données. Les deux étapes centrales sont les investigations *préliminaires* et *approfondies*.

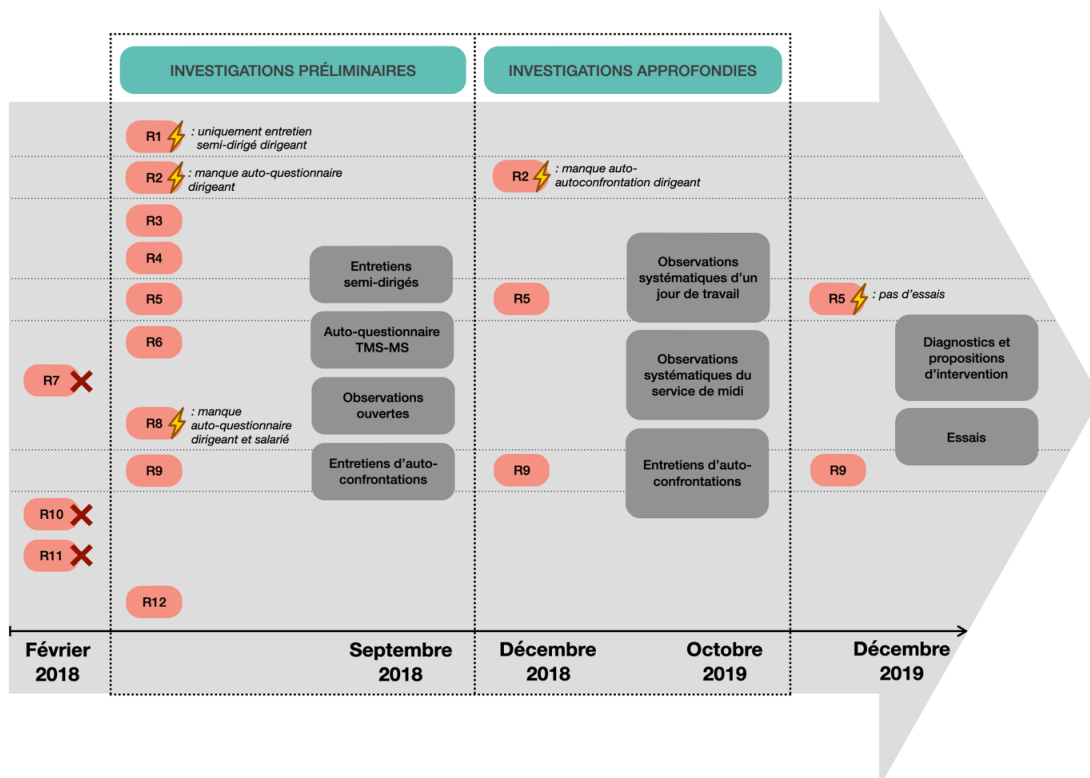


Figure 20. Déroulé du recueil de données sur les deux ans d'enquête (février 2018 à décembre 2019)

Plusieurs éléments ont perturbé l'homogénéité du recueil de données (voir 9.7), nous les avons indiqués pour chaque étape et pour chaque restaurant. Le recueil de données réalisé durant les investigations préliminaires a duré 8 mois, de février à septembre 2018, avec 2 à 5 visites dans chaque restaurant selon les possibilités. Les investigations approfondies se sont déroulées sur 11 mois, de décembre 2018 à octobre 2019, avec une dizaine de visites par restaurant.

La phase préliminaire totalise 12 entretiens semi-directifs avec des dirigeants et 8 observations ouvertes des services de midi. Les entretiens et les observations ont été complétés par 31 questionnaires à propos de l'état de santé et des conditions de travail, complétés par les dirigeants et les salariés de certains restaurants (R2, R3, R4, R5, R6, R9 et R12). L'ensemble des données recueillies durant cette période a permis la rédaction de 9 monographies axées sur les contraintes et les ressources rencontrées dans le fonctionnement quotidien de chaque restaurant. L'objectif des monographies était de préciser le contexte de chaque restaurant et de chaque dirigeant, de faire des liens avec leurs choix d'organisation du travail et leur évolution, d'identifier les ressources et les freins dans leur activité. Le recueil de données de cette phase est résumé dans le tableau 5.

*Tableau 5. Les différentes méthodes de recueil de données pour l'année 2018 en phase préliminaire*

Identifiants restaurants	Dirigeants (nombre)	Salariés (nombre)	Entretien semi-directif du dirigeant (nombre)	Questionnaire TMS court (nordique, Borg, RPS) (nombre)	Observation ouverte du service de midi (nombre)	Entretiens d'autoconfrontation (nombre)
R1	1	3	1	0	0	0
R2	1	5	1	5 (sur 6)	1	1
R3	1	1	1	2 (sur 2)	1	1
R4	2	2	1	4 (sur 4)	1	1
R5	1	2	1	3 (sur 3)	1	1
R6	1	3	1	4 (sur 4)	1	1
R7	2	2	1	0	0	0
R8	1	1	1	0	1	1
R9	2	5	1	7 (sur 7))	1	1
R10	2	0	1	0	0	0
R11	2	5	1	0	0	0
R12	1	6	1	6 (sur 6)	1	1
<b>Total</b>	17	36	12	31	8	8

- *Caractériser le fonctionnement des établissements : des entretiens semi-dirigés*

Les entretiens semi-directifs avaient pour objectif de caractériser le fonctionnement de la TPE. Ils ont été réalisés individuellement avec le dirigeant et avec le salarié. Les entretiens avec les dirigeants ont servi à recueillir des données personnelles, ainsi que des données sur les caractéristiques de l'établissement, l'organisation du travail, les ressources et les contraintes disponibles (personnes ressources, matériel et équipement, localisation du restaurant, moyens financiers, clients), leurs points de vue sur des critères de performance (journée réussie, situation critique) et sur des critères de santé (accidents, douleurs). Ils ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe C). Avec l'accord des dirigeants, ces entretiens ont été enregistrés (audio), puis retranscrits en intégralité.

Les douze entretiens se sont déroulés dans les restaurants, à l'exception de l'entretien avec la dirigeante de R7 qui a été fait dans un bar voisin, à la demande de cette dernière. Ils ont duré 60 à 120 minutes et l'horaire a été fixé en fonction de la disponibilité de chaque dirigeant au cours de sa journée de travail. Les entretiens dans les restaurants 5 et 8 ont été conduits en deux temps, en raison d'interruptions liées à des contraintes de travail.

Les entretiens avec les salariés ont servi à préciser leur parcours professionnel, leur formation, l'ancienneté dans le métier et leur état de santé. Les questions posées étaient extraites du guide d'entretien semi-directif (voir annexe D) utilisé auprès des dirigeants.

- *Caractériser la santé et les conditions de travail : un autoquestionnaire sur les TMS-MS*

Pour caractériser la santé et les conditions de travail des dirigeants et de leurs salariés, un questionnaire autoadministré à propos des TMS-MS leur a été transmis. Il comporte en première partie le questionnaire nordique en français (Kuorinka et al., 1987 ; Descatha et al., 2007) qui cible l'identification des plaintes ostéo-articulaires sur la base de signes précurseurs (fatigue, gênes, douleurs) et permet d'obtenir un aperçu des problèmes musculo-squelettiques de la population de notre étude. La seconde partie comprend une série de questions sur les conditions d'exécution du travail, permettant d'évaluer l'exposition à des facteurs de risque biomécaniques et psychosociaux, notamment à l'aide du questionnaire de Karasek sur la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social au travail (Karasek, 1979 ; Niedhammer et al., 2007). La plupart des questions sont fermées, avec des items à cocher pour les réponses, favorisant un temps de passation court (voir annexe E).

Le questionnaire a été distribué individuellement dans chaque restaurant, complété sur place ou à domicile sur la base du volontariat, avant d'être remis en mains propres lors de l'observation ouverte ou retourné par courrier. Les réponses des 31 questionnaires ont été retranscrites sur un support

informatique (fichier Excel) et triées par établissement. Elles ont permis de compléter les monographies dans les restaurants où les travailleurs ont complété l'autoquestionnaire.

- *Observer et décrire le travail : des observations ouvertes*

Les observations ouvertes ont servi à observer et décrire le travail dans les TPE de la restauration traditionnelle du point de vue du dirigeant (son activité, ses interactions avec les autres), du contexte de travail et du travail collectif. Elles ont permis de distinguer les différentes phases de déroulement d'une journée (voir 3.2), de tracer les contours de l'organisation réelle du travail dans chaque restaurant : la composition des équipes, la division du travail, l'interdépendance entre les postes, la gestion de l'accueil des clients, la gestion de la production des plats. Elles ont aussi servi à observer le déploiement de l'activité dans l'espace, notamment à suivre les déplacements des professionnels dans le restaurant, à repérer les endroits où ils échangent des informations, ainsi qu'à localiser et identifier le type d'outils et d'équipements utilisés. Huit observations ouvertes ont été faites pour les services de midi.

Le service de midi est une phase où l'ensemble des travailleurs effectue un grand nombre de déplacements, en particulier les serveurs qui traversent plusieurs espaces (bar, salle, cuisine). Afin de ne pas les gêner lors de l'observation, nous avons au préalable identifié avec chaque équipe de travail les endroits où il était possible de rester au cours du service. Notre intérêt étant d'observer les dirigeants, nous nous sommes positionnés à proximité de leur poste de travail, vers le passe-plat pour observer les chefs cuisiniers et au bar pour observer les maîtres d'hôtel. Il est arrivé que nous fassions certains déplacements, afin de suivre les dirigeants lorsqu'ils sortaient de notre champ de vision.

Les observations ont démarré vers 10h, afin d'avoir le temps de s'entretenir avec les travailleurs et d'observer la fin de la phase de préparation (avant le service de midi). Elles se sont en général terminées entre 15h et 16h. Un total de 41,5 heures d'observation a été fait dans les restaurants 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9 et 12. La prise de note a été réalisée à l'aide du papier-crayon dans un journal de bord dédié au terrain d'intervention.

- *Observer et comprendre le travail : des autoconfrontations sur des traces de l'activité*

Lors des observations, nous avons pu mener des autoconfrontations avec les dirigeants et les salariés. Elles avaient pour objectif de répondre à nos interrogations et de clarifier pendant ou après les observations des faits marquants qui avaient été relevés. Elles permettaient de questionner les enjeux relatifs à la performance et à la qualité en fonction des postes occupés. Elles ont aussi servi à approfondir nos connaissances sur la variabilité, ainsi que sur les exigences du travail du dirigeant dans un contexte de forte dépendance au travail des autres. Les verbalisations simultanées « *présentent*

*l'intérêt de produire des explications dans le contexte même de l'activité* » (Guérin et al., 2006, p.261). Elles ont été principalement faites lorsqu'elles ne gênaient pas le déroulement de la réalisation du travail. Les verbalisations consécutives ont quant à elles été faites en présentant au travailleur les résultats de nos observations et en s'appuyant sur des rappels d'événements, généralement en fin de service. Elles étaient faites individuellement ou collectivement selon les possibilités en situation.

- *Rédaction des monographies et vue d'ensemble*

L'ensemble des données recueillies lors des investigations préliminaires ont permis de rédiger des monographies pour chaque restaurant de notre échantillon. La monographie est divisée en 4 parties : les données sur l'établissement et les travailleurs, l'organisation du travail, l'état de santé, le bilan sur les contraintes et les ressources qui influent sur le bon fonctionnement du restaurant. La structure de la monographie est présentée dans le tableau 6.

**Tableau 6. La structure et le contenu des monographies réalisées suite aux investigations préliminaires**

<b>Parties constituant la monographie</b>	<b>Contenu</b>
L'établissement et les travailleurs	Histoire de l'entreprise Caractéristiques de l'établissement (localisation, horaires) Prestations commerciales (menus, formules, produits) Environnement de travail et technologie Caractéristiques de la direction Caractéristiques des salariés Caractéristiques de la clientèle Situation financière et concurrence
L'organisation du travail	Process et déroulement d'un jour de travail Mode d'approvisionnement Horaires de travail Objectifs au service de midi et journée réussie Coopération entre salle et cuisine
L'état de santé et la prévention	Bilan des atteintes (réponses à l'autoquestionnaire TMS) Rapport à la santé et à la prévention (DUER, gestion douleurs, évolutions liées à la santé) Rapport aux conditions de travail (évolutions liées aux conditions de travail, discussions collectives sur le travail)
Les contraintes et les ressources	Bilan sur les ressources Bilan sur les contraintes Situations critiques identifiées

Les neuf monographies (une par restaurant) ont servi à l'analyse qualitative descriptive et comparative. Les méthodes de recueil de données, les sources et le type de données, ainsi que le traitement des données en phase préliminaire sont résumés dans le tableau 7. Il illustre la triangulation

au niveau des méthodes (entretien, autoquestionnaire, observation), des sources (interlocuteurs) et des types de données (caractéristiques individuelles, contexte de travail) participant à renforcer la validité interne des résultats (Huberman & Miles, 2003).

*Tableau 7. Méthodes de recueil, sources, types, traitement des données en phase préliminaire*

Méthodes de recueil	Sources de données	Type de données	Traitement des données en vue de la monographie
Entretien semi-directif	Dirigeants et salariés	<p><b>Données personnelles</b> : parcours, formation, âge, ancienneté dans le métier, dans l'établissement</p> <p><b>Données sur l'établissement</b> : histoire (création, localisation), gouvernance, prestations commerciales, clientèle (profil), situation financière, horaires d'ouverture/fermeture (jour et semaine), congés annuels, contacts avec le voisinage et les fournisseurs, aménagement et postes de travail (sous forme de visite), document sur la prévention (DUER), accidents</p> <p><b>Organisation du travail</b> : horaires de travail, répartition des tâches dans le collectif, selon les phases (approvisionnement, mise en place, service, nettoyage) et le poste sur un jour ordinaire, variations, composition de l'équipe</p> <p><b>Ressources et contraintes</b> : fonctionnement du restaurant, dans le travail</p> <p><b>Critères de performance</b> : journée réussie, journée ratée, situation critique</p> <p><b>Critères de santé</b> : conciliation travail/privé, douleurs liées à l'activité, accidents vus/vécus</p>	Retranscription intégrale pour les entretiens des dirigeants et partielle pour les salariés
Autoquestionnaire TMS-MS	Dirigeants et salariés	<p><b>Données personnelles</b> : âge, sexe, main dominante, poids, taille</p> <p><b>Données sur la santé</b> : localisation de douleurs dans les 12 derniers mois et les 7 derniers jours, durée et intensité de la souffrance, arrêt de travail, consultations (para)médicales</p> <p><b>Données sur les conditions de travail</b> : changement d'emploi lié à des douleurs, ancienneté dans l'emploi, nombre d'heures de travail effectuées la dernière semaine travaillée, durée de travail variable, polyvalence, contraintes physiques (rythme, gestes répétitifs, port de charge, vibrations, postures, pouvoir interrompre/changer tâches), contraintes psychosociales (travail répétitif, créatif, diversifié, autonomie, charge de travail, vitesse d'exécution, possibilité de se développer au travail, relations avec le supérieur, les collègues)</p>	Dépouillement manuel, puis retranscription sur support informatique (fichier Excel)
Observation ouverte	Dirigeants et salariés	<p><b>Données sur l'établissement</b> : aménagement du restaurant, profil client</p> <p><b>Données sur l'activité</b> : succession chronologique des tâches effectives et répartition (générale) en salle et en cuisine, outils utilisés (bons de commande, caisse, télécommandes, outils selon métier), facteurs sur le rythme de travail (délais, interruptions), interactions avec le client et les collègues</p> <p><b>Données sur le travail collectif</b> : coordination et coopération service/cuisine, possibilité d'entraide et polyvalence sur les postes, accueil et suivi des clients et des commandes, répartition des tâches effectives entre serveurs (collectif spécifique) et entre cuisiniers (collectif spécifique)</p>	Prise de note manuelle
Autoconfrontation	Dirigeants et salariés	<p><b>Données sur les enjeux au poste occupé et au service de midi</b> : travail bien fait, critères de qualité, critères de performance, gestion des situations critiques, logiques professionnelles (serveurs/cuisiniers)</p>	Prise de note manuelle

- *Comprendre le travail prescrit dans le milieu de la restauration*

En parallèle du recueil de données dans les restaurants que nous avons précédemment détaillé, nous avons récolté des documents auprès de différents acteurs du milieu de la restauration (l'OPCA Fafih, l'association AFTIM/Bossons-Futé, le syndicat UMIH, Pôle Emploi) pour mieux comprendre les tâches prescrites pour les postes de travail classiquement distingués dans les restaurants. Une analyse descriptive a été menée sur différents documents et nous l'avons exposée en introduisant le contexte de cette recherche (voir chapitre 3.2.2 sur le cadre général de la répartition des tâches selon le métier et le statut). Le tableau 8 présente les intitulés des fiches métiers selon leur provenance.

*Tableau 8. La provenance et les intitulés des fiches métiers utilisées pour l'analyse descriptive*

Provenance des fiches métiers	Intitulés des fiches métiers
l'OPCA Fafih	Exploitant en restauration H/F, Cuisinier H/F, Commis de cuisine H/F, Employé qualifié de restauration H/F, Employé technique de restauration H/F
l'association AFTIM/Bossons-Futé	Barman (n° 293), Cuisinier traditionnel (n° 115), Serveur (n° 28), Garçon de café (n° 294)
le syndicat UMIH	Chef de cuisine, Cuisinier/cuisinière, Second de cuisine, Chef de partie, Commis de cuisine, Plongeur/officier de cuisine, Maître d'hôtel, Responsable de salle, Chef de rang, Serveur/serveuse, Sommelier/sommelière
Pôle Emploi	Management d'hôtel-restaurant G1402 Service en restauration G1803 Personnel de cuisine G1602

### 9.5.3 Les investigations approfondies (étude 4)

En 2019, notre démarche de recherche ciblait un approfondissement concernant l'activité du dirigeant sur un jour entier de travail et son rôle dans le travail collectif au service de midi, notamment sa manière de soutenir la coordination entre serveurs et cuisiniers et ses régulations. Notre intérêt portait cette fois-ci sur les aspects relevant d'une prévention « dans l'action » et par un travail d'organisation du dirigeant, prenant place à travers la coordination collective et les régulations face aux variabilités. Trois restaurants (R2, R5, R9) ont été sélectionnés pour la diversité de leurs situations en termes de



gouvernance (individuelle, partagée), de situation financière (bon, moyen), d'état de santé (bon, moyen) et de formation (diplômés ou non).

Notre recherche porte sur les questions de prévention dans l'organisation du travail. Ainsi, nous avons retenu des situations où les états de santé, les qualifications et les situations financières étaient *moyen* à *bon*. Il s'agissait de pouvoir étudier des situations de travail avec une prévention « existante ». Nous nous sommes également intéressées à des gouvernances variées : un restaurant avec une gouvernance familiale (R2, père et fils) ; une gouvernance avec 2 associés travaillant ensemble dans le restaurant (R5, dirigeant D5 et chef cuisinier) ; une gouvernance avec 5 associés, dont 2 travaillant ensemble dans le restaurant (R9, maître d'hôtel D9a et chef cuisinier D9b). Il s'agissait aussi de diversifier notre échantillon avec différentes configurations à l'origine de l'organisation du travail, des effectifs variables en termes de nombre (3, 6 et 8 personnes) et en termes de qualification (faible pour R5 ; moyen pour R2 ; élevé pour R9). Le tableau 9 présente les caractéristiques des restaurants 2, 5 et 9 retenus pour la phase d'investigation approfondie.

**Tableau 9. Caractéristiques des restaurants sélectionnés pour les investigations approfondies en 2019**

Restaurants	Gouvernance	Situation financière	État de santé	Qualification en restauration
<b>R2</b>	individuelle <i>D2, mais présence du fils C1</i>	bon	moyen <i>4 personnes avec des douleurs, sur 6</i>	4 personnes sur 6
<b>R5</b>	partagée entre 2 personnes <i>D5 (80% parts) et C1 (20% parts)</i>	moyen	moyen <i>2 personnes avec douleurs, sur 3</i>	1 personne sur 3
<b>R9</b>	partagée entre 5 personnes <i>D9a, D9b et 3 associés (20% chacun)</i>	bon	bon <i>2 personnes avec douleurs, sur 8</i>	7 personnes sur 8 <i>2 apprentis inclus dans les 7</i>

Le dirigeant du restaurant 2 a toutefois eu un grave accident de la route en janvier 2019, suivi d'une hospitalisation de longue durée. Le recueil de données a été stoppé en mars 2019.

Par conséquent, nous avons finalement eu deux situations de gouvernance partagée, marquées par un contraste au niveau de la situation financière et de l'état de santé (moyen pour R5 ; bon pour R9). L'effectif du restaurant 9 est plus important (8 personnes) et moins stable (ancienneté de 2 mois à 4 ans) que l'effectif du restaurant 5, avec 3 personnes travaillant ensemble depuis l'ouverture du restaurant (ancienneté de 5 ans). Il est à noter dans le restaurant 9 qu'un nouvel apprenti a rejoint l'équipe en cuisine au moment de cette phase d'investigation approfondie. Le tableau 10 résume le recueil de données pour cette étude de cas.

*Tableau 10. Aperçu du recueil de données pour l'année 2019*

Identifiants restaurants	Observation systématique d'une journée entière (nombre)	Observation systématique du service de midi (nombre)	Entretien individuel d'autoconfrontation (nombre)
R2	1	1	5
R5	1	2	3
R9	1	2	8
<b>Total</b>	3	5	16

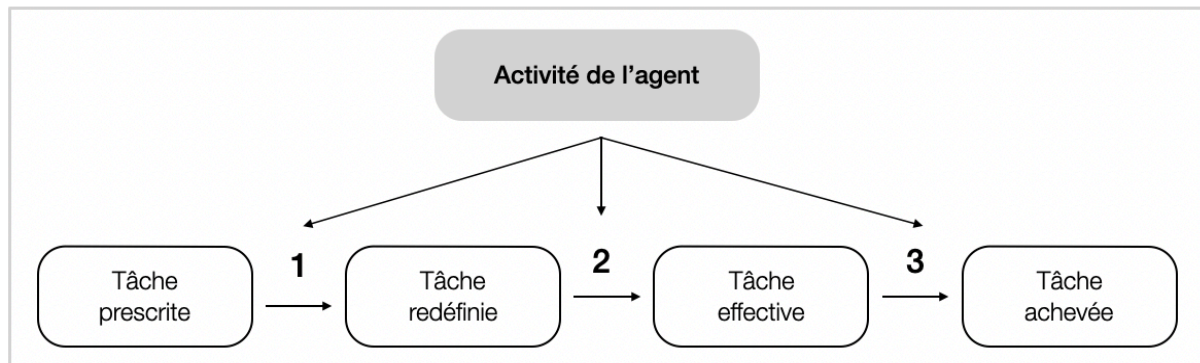
Trois journées d'observation ont permis d'avoir une vue d'ensemble du travail des dirigeants D2, D5, D9a et D9b de l'ouverture à la fermeture de leurs restaurants. Cette seconde phase vient compléter les données de notre phase préliminaire avec 16 entretiens d'autoconfrontation, 5 observations systématiques filmées au service de midi. Dans les restaurants 5 et 9, les entretiens d'autoconfrontations ont été menés auprès des dirigeants et des salariés, sur la base de deux vidéos - une par restaurant - avec un format d'environ 10 à 15 minutes (après montage). Les vidéos présentées concernaient des situations jugées critiques au moment de l'observation ou des situations nominales où nous avons vu un intérêt à faire expliciter les enjeux de la situation de travail, dans le but de mieux comprendre certains choix et certains comportements. Dans le restaurant 2, nous avons déjà réalisé une observation systématique d'une journée entière et d'un service de midi, ainsi que 5 entretiens d'autoconfrontation (avec le fils et 4 salariés, mais sans le montage vidéo par manque de temps).

a) Décrire les tâches effectives des dirigeants : observations systématiques d'une journée de travail

Trois observations ouvertes d'une journée entière de travail du dirigeant ont été réalisées dans les restaurants 2, 5 et 9. Elles visaient à décrire la succession des tâches effectives des dirigeants de l'ouverture à la fermeture de leur établissement, en l'inscrivant dans une échelle temporelle et dans une dimension collective, par rapport au travail des autres. Les trois journées ont été intégralement filmées à l'intérieur du restaurant, avec deux points de vue fixes, ce qui a donné 38,25 heures d'observation. Un relevé papier/crayon a été réalisé pour rapporter les actions effectuées à l'extérieur de l'établissement (approvisionnement) ou hors champ des caméras.

Dans notre contexte de recherche, nous parlons de *tâches effectives*, liées à l'activité des dirigeants, pour désigner des tâches effectivement réalisées par l'activité du sujet (Leplat, 2016). Dans le contexte des TPE de la restauration traditionnelle, le travail est organisé de manière informelle, par oral et dans l'action. Nous avons étudié les tâches effectives des dirigeants, par rapport à celles de leurs salariés, pour comprendre et décrire comment les tâches étaient réparties dans le collectif. Ceci dans le but de

mieux saisir quelles étaient les « règles » de cette organisation de la répartition des tâches. Dans la figure 21, Leplat (2016) présente la tâche effective comme le modèle de l'activité effectivement réalisée ou comme le modèle du résultat de l'activité.



**Figure 21. De la tâche prescrite à la tâche réalisée (reproduction d'après Leplat, 2016, p. 23)**  
**Les trois phases importantes de l'activité ; élaboration (1) ; exécution (2) ; contrôle (3)**

Notre analyse s'est centrée sur la tâche effective des dirigeants observés, au moment de son exécution dans l'activité, en nous référant à ce modèle (Leplat, 2016).

#### b) Accéder à l'activité des dirigeants : observations systématiques des services de midi

Quatre observations systématiques du service de midi ont été filmées de 12h à 14h. Quatre heures d'observations se sont déroulées dans le restaurant 5 (J1 et J2) et quatre autres dans le restaurant 9 (J3 et J4). Elles ciblaient les actions et les communications du dirigeant soutenant la coordination collective, ainsi que les stratégies opératoires (régulation). Une sélection du matériel récolté en observation nous a servi pour mener les entretiens d'autoconfrontation (extraits vidéos) à la suite des observations faites à J1 et J3.

Les observables choisis étaient les déplacements, les communications verbales, les situations critiques, la chronologie et la composition des commandes (heure de l'annonce du bon par oral en cuisine, avec le type et la quantité de plats). La localisation du travailleur était intéressante parce qu'elle donnait une indication sur le type de tâche effectuée. Les communications étaient utiles pour connaître les informations transmises servant à la coordination des actions individuelles, mais également pour comprendre les arbitrages des travailleurs faisant face à des événements relevés en observation.

Les observations systématiques ont été filmées à l'aide de deux caméras, avec l'accord des dirigeants et des salariés. Lorsqu'il n'était pas possible de couvrir l'ensemble des espaces du restaurant, nous avons filmé l'activité des travailleurs dans les zones les plus fréquentées : le bar, la salle et en particulier la caisse enregistreuse (caméra 1), ainsi que la cuisine avec le passe-plat (caméra 2). Des enregistrements audio ont complété ce dispositif, à proximité de la caisse enregistreuse (enregistreur

audio 1) et du passe-plat (enregistreur audio 2). Les clients ont été avertis à l'aide d'une affiche à l'entrée du restaurant détaillant les objectifs de l'étude et l'utilisation des données par l'ergonome-chercheur.

Deux méthodes de recueil ont été utilisées, une grille d'observation à compléter manuellement et un logiciel permettant de créer des chroniques d'activités (ActoGraph). La majorité des déplacements a été recensée in situ, puis complétée et vérifiée a posteriori sur la base des vidéos. À l'inverse, la plupart des communications ont été retranscrites a posteriori grâce aux enregistrements (vidéo/audio), tout comme la nature et la quantité des commandes au cours du service (suivi chronologique).

#### c) Remettre les dirigeants et les salariés en situation : les entretiens d'autoconfrontation

Les entretiens d'autoconfrontation servent à remettre en situation le travailleur à partir de traces de son activité, afin qu'il exprime sa conscience pré-réflexive au moment de la réalisation de son activité (Theureau, 2010). Nous avons mené des autoconfrontations simples, où « *l'agent qui a été filmé visionne la séquence d'activité choisie et la commente, dirigé par l'ergonome qui le relance et le questionne* » (Lancry, 2016, p.108). Ceci permet d'accéder à des informations qui ne peuvent être saisies par l'observation (*Ibid.*). Les autoconfrontations étaient centrées sur la gestion individuelle et collective de la variabilité, essentiellement liée aux clients et aux matières premières, ainsi que sur les enjeux de la coordination collective. Elles portaient également sur les contraintes au niveau des déplacements et des communications liées à l'aménagement de l'espace, à la disposition des lieux de stockage, du mobilier et des outils utilisés. Elles ont servi à accéder aux motifs des actions des dirigeants et des salariés par rapport au travail des autres, à leurs priorités dans l'activité pour organiser la réalisation des tâches entre eux, à leurs stratégies pour éviter les interruptions et aux difficultés qu'ils anticipent avec la clientèle, les produits ou les outils.

Les deux vidéos réalisées à J1 dans le restaurant 5 et à J3 dans le restaurant 9 ont servi de support pour discuter du travail réel avec les dirigeants et les salariés, de façon individuelle. Les entretiens ont duré environ 60 minutes avec les dirigeants et 45 minutes avec les salariés. Tous ces entretiens ont été faits sur place, en fonction des contraintes liées à la production. Avec l'accord des personnes interrogées, les entretiens d'autoconfrontation ont été enregistrés (audio) et partiellement retranscrits.

d) Aperçu de l'ensemble des méthodes pour les investigations approfondies

Le recueil de données réalisé lors des investigations approfondies est résumé dans le tableau 11.

**Tableau 11. Méthodes de recueil, sources, types, mise en forme et traitement des données suite aux investigations approfondies**

Méthodes de recueil	Sources de données	Type de données	Mise en forme et traitement des données
Observation systématique jour entier (filmée)	Dirigeants	<b>Données sur le travail</b> : horaires de travail réels dans l'établissement, succession chronologique des tâches effectives, répartition et échanges des tâches effectives dans le collectif	Prise de note, retranscription de la chronologie des tâches effectives à chaque quart d'heure dans un fichier Excel sur la base des vidéos
Observation systématique service de midi (filmée)	Dirigeants et salariés	<b>Données sur l'établissement</b> : limites de l'agencement des espaces et du dispositif technique, espaces de stockage improvisés  <b>Organisation du travail</b> : répartition des tâches effectives selon les conditions anticipées/vécues, selon les compétences et l'expérience du collectif, temps d'apprentissage (caisse)	Prise de note manuelle, monographie complétée  Retranscription totale des communications à J1, J2, J3 et J4
Entretien d'autoconfrontation	Dirigeants et salariés	<b>Gestion de la variabilité</b> : aléas, clients, matières premières, stratégies pour éviter les interruptions, stratégies pour maintenir des priorités  <b>Coordination collective</b> : faire avec le travail des autres, polyvalence, outils utilisés (caisse, bons papiers, plan de salle, carnet réservation, passe-plat), utilité et enjeux de la coordination collective  <b>Difficultés</b> : contraintes anticipées (clients, produits, outils), contraintes de déplacement et de communication liées à l'aménagement de l'espace	Retranscription partielle

### 9.6 Méthodes d'analyse

Plusieurs codages ont été utilisés dans nos méthodes d'analyse pour créer des catégories d'analyse. Ces catégories ont été définies en combinant une approche inductive et déductive, ce que Point et Fourboul (2006, p.64) appellent le codage à visée théorique :

*« La particularité du codage à visée théorique est de coupler ces deux approches [inductive et déductive], afin de procéder de manière plus itérative. Il s'agit alors de favoriser des « allers et retours » entre les données recueillies et les interprétations successives du chercheur, ce que nous assimilons à une démarche d'abduction. »*

Les méthodes d'analyse de chaque étude ergonomique (2, 3 & 4) sont présentées dans la suite de cette section.

### 9.6.1 Méthodes d'analyse pour l'étude 2

L'objectif de l'**étude 2** est d'étudier l'organisation temporelle du travail dans les TPE de la restauration traditionnelle. Elle cible la gestion des contraintes de temps de travail inhérentes au milieu de la restauration, analyse les horaires de travail et les horaires d'ouverture des établissements, avant de décrire différents cas révélant le travail d'organisation des dirigeants sur l'organisation temporelle du travail dans leurs restaurants.

#### a) Quantifier le nombre d'heures de travail effectuées : analyse comparative

L'analyse comparative porte sur le nombre d'heures de travail effectuées par les dirigeants et leurs salariés, pour un jour et une semaine de travail. Elle sert à décrire l'organisation temporelle du travail dans chaque restaurant (horaires d'ouverture/fermeture et horaires de travail en lien). La comparaison est faite à deux niveaux, au sein de chaque restaurant et entre les restaurants investigués. La comparaison au sein de chaque restaurant permet une estimation de l'écart entre les horaires de travail indiqués par les dirigeants et les salariés. La comparaison entre les restaurants investigués permet de mettre en avant des facteurs expliquant les raisons de ces écarts entre les horaires des dirigeants et des salariés, elle donne un point de vue plus général en montrant les facteurs communs et spécifiques en lien avec les choix d'organisation.

La comparaison sur les horaires quotidiens de travail porte sur des données récoltées à propos du fonctionnement du restaurant lors des entretiens avec les dirigeants (horaires du restaurant par jour et par semaine, horaires quotidiens des dirigeants et des salariés, fluctuations) ainsi que lors des entretiens avec les salariés. La comparaison sur les horaires hebdomadaires de travail repose sur les réponses de dirigeants et des salariés (nombre d'heures de la dernière semaine travaillée) dans l'autoquestionnaire TMS.

En parallèle de cette comparaison des horaires de travail quotidiens et hebdomadaires des dirigeants avec ceux de leurs salariés, nous avons identifié dans les monographies et les entretiens (de chaque restaurant) les facteurs expliquant ces écarts, en nous référant à la description du déroulement d'une journée ordinaire et à la répartition des tâches décrites au niveau du collectif. Les éléments relevés en observation ouverte sont venus compléter nos explications pour chaque facteur. Le tableau 12 illustre les données utilisées pour cette analyse comparative, en lien avec les méthodes de recueil

**Tableau 12. Méthodes de recueil des données et données utilisées pour l'analyse comparative.**

Méthodes de recueil des données	Données extraites pour l'analyse comparative
Entretien semi-directif dirigeant	horaire d'ouverture/fermeture de l'établissement sur la journée/semaine horaire de travail du dirigeant horaires de travail des salarié(s) en salle et en cuisine
Observation ouverte	prise de note sur les départs/arrivées du personnel observés éléments sur la durée de la réalisation des tâches et l'influence de la variabilité
Entretien semi-directif salarié	horaires de travail des salariés selon le poste occupé
Autoquestionnaire TMS	1 question sur le nombre d'heures de travail pour la dernière semaine effectuée

b) Quantifier les tâches effectives du dirigeant sur une journée entière de travail : analyse comparative

Les observations filmées des trois journées de travail du dirigeant ont permis une analyse chronologique des tâches effectives de quatre dirigeants (D2, D5, D9a et D9b) dans trois restaurants (R2, R5, R9), de l'ouverture à la fermeture de leur restaurant. Elles ont servi à quantifier la durée des tâches effectives des dirigeants (voir annexe F). L'analyse comparative des tâches effectives de ces dirigeants a permis de compléter les facteurs expliquant l'écart de temps de travail constaté entre les dirigeants et les salariés. Huit catégories ont été définies. Trois catégories sont liées à des tâches effectives de gestion du restaurant :

- la catégorie *commerciale* (C) : correspond aux tâches effectives visant à connaître et anticiper les besoins des clients, à s'adapter à leurs besoins et à les fidéliser, etc. ;
- la catégorie *administrative* (G) : correspond aux tâches effectives de gestion des contrats, des fiches de paie, de vérification des comptes de la caisse après chaque service, de contrôle et de paiement des factures des fournisseurs, les rendez-vous avec le banquier, avec le comptable, etc. ;
- la catégorie *aléa* (AU) : correspond à la gestion effective d'aléa (hors poste de travail occupé) ;

Quatre catégories de tâches effectives sont liées à la production :

- la catégorie *approvisionnement* (A) : correspond aux tâches effectives de gestion des matières premières ;
- la catégorie *préparation* (P) : correspond aux tâches effectives lors de la mise en place ;
- la catégorie *service du midi/soir* (S) : correspond aux tâches effectives au poste de travail occupé ;
- la catégorie *nettoyage* (N) : correspond aux tâches effectives de nettoyage.

Enfin, la catégorie *pause* (PA) correspond aux moments de pause du dirigeant, par exemple les repas pris avec le personnel, les discussions privées avec des proches.

La quantification de la durée des tâches effectives a été faite avec une approximation au quart d'heure, en reprenant le déroulé de la journée heure par heure. Par exemple, un aléa géré par le dirigeant D2 de 10h16 à 10h28 (12 min) correspond à : 15 minutes - pour la plage 10h15-10h30 - pour la catégorie aléa (AU) - pour le dirigeant D2. Dans le cas où un dirigeant faisait 10 minutes d'administratif, était interrompu 10 minutes, puis reprenait la tâche administrative pendant 15 minutes, nous comptons 25 minutes d'administratif sur une heure, correspondant à : 30 minutes - pour la plage 10h-10h30 - pour la catégorie administrative (G), etc.

c) Relier les facteurs liés au temps de travail avec les enjeux du restaurant : analyse thématique

Pour faire des liens entre les facteurs liés à un temps long de travail et les choix des dirigeants au niveau de l'organisation du travail (horaires, répartition des tâches effectives), nous avons fait une analyse thématique sur les monographies et les entretiens avec les dirigeants. Elle a permis d'extraire des verbatims pour décrire comment les dirigeants cherchent à tenir rentabilité, performance et santé à travers leurs choix au niveau de l'organisation. Elle a été réalisée à l'aide d'un logiciel d'analyse des données qualitatives (MAXQDA) pour faciliter le traitement des données sur plusieurs documents (9 monographies et 9 entretiens). Les catégories d'analyse sont résumées dans le tableau 13.

*Tableau 13. Catégories d'analyse utilisées dans les entretiens des dirigeants et les monographies*

Méthodes de recueil des données	Mise en forme des données	Catégories d'analyse
Entretiens semi-directifs dirigeants et salariés	Entretiens retranscrits pour chaque dirigeant	Prise en charge de l'approvisionnement Diversité commerciale Privatisation
Observations ouvertes	Monographie pour chaque établissement	Gestion administrative Gestion commerciale Type de poste en production Encadrement salariés

d) Réguler au niveau des horaires de travail : analyse descriptive

Sur la base des monographies et des entretiens semi-dirigés avec les dirigeants et les salariés, nous avons identifié les situations avec des régulations au niveau de l'organisation du temps de travail. Ces données proviennent en particulier des réponses aux questions portant sur les horaires d'ouverture du restaurant, leur évolution au cours des années, ainsi que sur la gestion des horaires de travail dans l'établissement.



### 9.6.2 Méthodes d'analyse pour l'étude 3

L'objectif de l'**étude 3** est d'étudier les personnes qui soutiennent les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle en matière de gestion et de production dans leurs établissements. Il s'agit notamment de décrire le réseau de personnes ressources de chaque dirigeant, de caractériser le type de personne ressource selon leur lien de proximité avec le dirigeant et de comprendre leur utilité. du point de vue du travail du dirigeant. Elle met en avant un travail d'organisation du dirigeant au niveau de la gestion de l'effectif, avec une équipe permanente et une équipe temporaire à gérer, dans un contexte de proximité.

#### a) Caractériser les personnes ressources : analyse thématique

Une première analyse thématique générale des ressources et des contraintes des dirigeants a été faite à l'aide du logiciel MAXQDA sur les entretiens des dirigeants et les monographies. Le codage portait d'abord sur les ressources *matérielles, humaines, environnementales* désignées par les dirigeants en entretien, que nous avons identifiées en observation et rapportées dans la monographie. Il a permis de mettre en évidence un nombre important de *ressources humaines* soutenant les dirigeants dans leur travail. Nous avons ensuite défini une « personne ressource » comme une personne qui contribue régulièrement ou ponctuellement au bon fonctionnement du restaurant, que ce soit pour faciliter la gestion de l'entreprise ou pour la production du restaurant.

Puis, nous avons effectué un codage complémentaire à l'aide du logiciel MAXQDA sur les entretiens et les monographies pour affiner notre analyse des personnes ressources en distinguant des catégories de personnes ressources. Huit catégories d'analyse de personnes ressources ont été identifiées à la relecture des ressources humaines mises en évidence lors du premier codage : la famille et les proches, les salariés, les apprentis, les extras, les voisins, les acteurs institutionnels et les syndicats, les autres professionnels et enfin les clients. Le tableau 14 résume ces catégories et leur contenu :

**Tableau 14. Les catégories des personnes ressources et leur contenu**

Catégories pour l'analyse	Contenu de la catégorie
Famille & proches	lien familial ou amical existant : parents, enfants, conjoints, amis
Associés	lien par des titres de propriété (hors famille, hors salarié)
Salariés & apprentis	lien par un contrat de travail (CDI, CDD) ou par un contrat d'apprentissage
Extras <sup>27</sup>	lien par un contrat d'extra (CDD d'usage)
Voisins	lien par la localisation : restaurateurs, fournisseurs de proximité tels que boulangeries, boucheries, primeurs
Acteurs institutionnels/associatifs & syndicats	lien par l'appel à leurs services et leur statut à but non lucratif : Chambre du commerce et de l'industrie (CCI), syndicat UMIH, associations professionnelles (en restauration, d'entrepreneurs), Pôle Emploi
Autres professionnels	lien par l'appel à leurs services et leur statut privé à but lucratif : experts-comptables, fournisseurs, professionnels de maintenance (plombier, électricien, technicien de réparation pour l'équipement, etc.)
Clients	lien par leur statut de consommateur

La catégorie « associés » comprend uniquement des personnes ressources liées au dirigeant par des titres de propriété, sans lien familial (conjoint) ou contractuel (salarié). C'est le cas de trois associés dans le restaurant 9 : ils sont liés au père de la dirigeante et ne travaillent pas dans le restaurant.

b) Caractériser les personnes ressources selon la proximité : analyse descriptive

Ensuite, nous avons classé ces huit catégories de personnes ressources identifiées en caractérisant leurs relations de proximité avec le dirigeant. Quatre niveaux de proximité ont été distingués. Nous avons repris trois termes utilisés par Marchesnay (2008) dans son énumération des « proximités » : la *proximité sociable*, de *métier* et *géographique*. Nous avons ajouté la *proximité technique*. Les niveaux de proximités sont :

- la *proximité sociable* liée à la sociabilité du dirigeant : la famille et les amis, les clients ;
- la *proximité de métier* en lien avec les professionnels exerçant un métier de la restauration : les salariés, les apprentis, le personnel en extra, les associés ;
- la *proximité géographique* liée à la localisation du restaurant : les fournisseurs de proximité (boulangeries, boucheries, primeurs), les voisins restaurateurs, les fournisseurs spécialisés dans le secteur (grossistes) ;

---

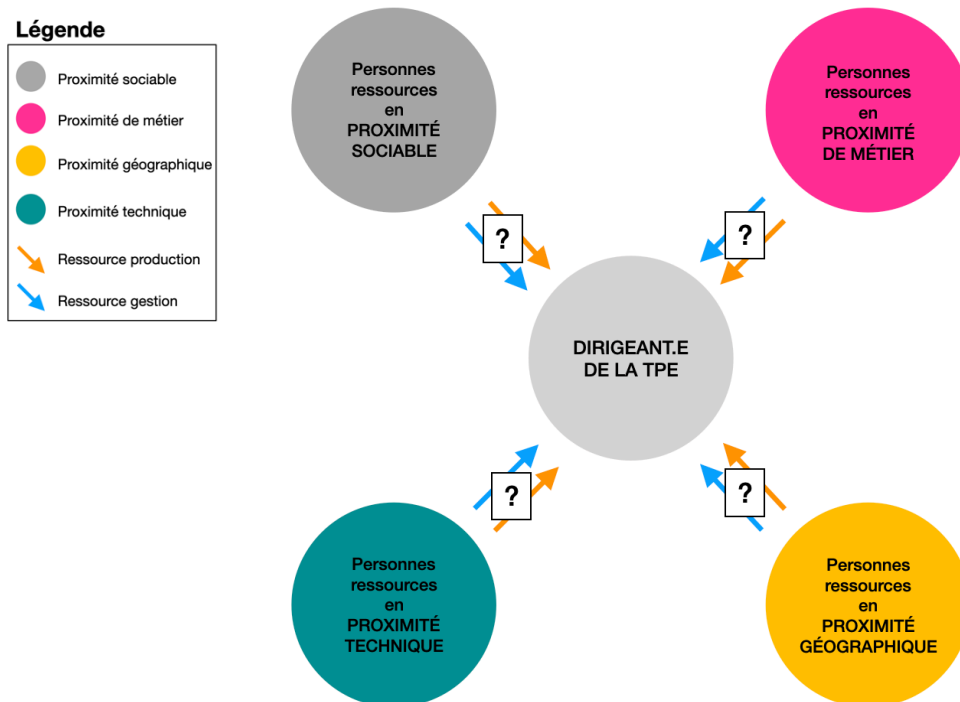
<sup>27</sup> Désigne des professionnels engagés avec un contrat d'extra. Le contrat d'extra est un contrat à durée déterminée (CDD) qui permet à un employeur d'embaucher un salarié pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire (quelques heures à plusieurs journées).

- la *proximité technique* liée à des aspects d'exploitation du restaurant : les experts-comptables, les professionnels de la maintenance, les acteurs institutionnels (Pôle Emploi, CCI), les associés (non-salariés), les pairs.

Dans notre échantillon, lorsque les contacts avec les pairs sont de l'ordre de la consultation, nous les avons mis en proximité « technique » plutôt que « de métier ».

Enfin, les interactions dirigeant-personnes ressources ont été qualifiées du point de vue de l'aide apportée au dirigeant, du point de vue de la *gestion* du restaurant ou de la *production* dans le restaurant (flèches). Lorsqu'il existe un lien au niveau des personnes ressources entre elles, nous l'avons également signalé (traitillé).

L'analyse thématique permet d'aboutir à la cartographie du réseau des personnes ressources, sous la forme d'un modèle relationnel centré sur le dirigeant. Ce dernier est illustré dans la figure 22.



**Figure 22. Modèle relationnel des personnes ressources liées au dirigeant**

c) Quantifier le recours à des personnes ressources : analyse quantitative

À partir du modèle obtenu précédemment, une quantification des personnes ressources a été faite afin de caractériser le soutien qu'elles apportent au dirigeant. Le nombre de personnes ressources identifiées pour chaque dirigeant a été reporté dans un fichier Excel.

Notre analyse quantitative est basée sur le dénombrement des capacités en gestion et production pour chaque personne ressource identifiée. Nous avons repris le concept de *capabilité* amené par Falzon (2013) d'après les travaux de A. Sen. La capabilité est définie comme : « *l'ensemble des fonctionnements réellement accessibles à un individu* » (Falzon, 2013, p.3). Il y a deux conditions à la capabilité : il faut qu'une capacité soit disponible (un savoir, un savoir-faire) et il faut que cette capacité puisse réellement être mise en œuvre (Falzon, 2013). Ceci nous a permis de préciser si une personne ressource a une *capabilité* en gestion et/ou en production, considérant que ses capacités doivent avoir été mises en œuvre pour pouvoir concourir à créer un environnement capacitant dans le restaurant. Cette mise en œuvre de la capabilité a soit été vue en observation, soit été décrite en termes d'actions réalisées par les travailleurs interrogés. La capabilité en *gestion* correspond ainsi à des tâches effectuées au niveau de l'administratif, la capabilité en *production* correspond aux tâches effectuées à un poste de travail (serveur/cuisinier). Ainsi, nous avons comptabilisé :

- 2 capacités pour les personnes ressources soutenant la production **et** la gestion ;
- 1 capacité pour les personnes ressources soutenant la production **ou** la gestion.

Dans les cas où le dirigeant ne perçoit pas un individu comme une personne ressource, notamment lors d'un conflit avec un salarié, cette personne n'est pas représentée dans notre modèle. Nous considérons qu'un climat de tension entrave la capabilité.

Nous avons préféré la notion de capabilité, à celle de « compétence » ou de « capacité » parce qu'elle comprend l'idée d'une *mise en œuvre* de la capacité d'un individu (Falzon, 2013) : notre modèle a été pensé comme une manière de rendre visible l'apport *réel* des personnes ressources dans la TPE. En effet, une personne qualifiée en restauration et faisant partie du réseau du dirigeant ne sera pas comptée comme une personne ressource si elle est « seulement compétente », car cela ne dit pas si le dirigeant peut la mobiliser en cas de besoin et si cette compétence peut réellement être mise en œuvre dans le restaurant.

d) Comprendre à quoi sert le soutien des personnes ressources du point de vue du dirigeant

Dans ce troisième point, nous utiliserons les résultats des deux points précédents (le modèle relationnel et l'analyse quantitative des capacités) pour appuyer l'analyse de la fréquence et de l'utilité des personnes ressources auprès de leurs dirigeants.

*d.1) Mettre en perspective les personnes ressources avec les profils des dirigeants : analyse descriptive et comparative des parcours professionnels des dirigeants et de leur état de santé*

Notre analyse se centre d'abord sur les différents parcours des dirigeants, sur la base de leurs propos recueillis en entretien. Le but est de mettre en lien les caractéristiques des dirigeants, leurs compétences et leur état de santé, avec les caractéristiques des personnes ressources mobilisées.

Les données sur l'état de santé des dirigeants proviennent de leurs réponses à la question : *Avez-vous eu, au cours des 12 derniers mois, des problèmes (courbatures, douleurs, gênes, engourdissements) au niveau des zones du corps suivantes<sup>28</sup> ?* dans la partie de l'autoquestionnaire TMS sur la santé.

#### *d.2) Mettre en perspective les personnes ressources et leur soutien aux dirigeants : analyse qualitative de la fréquence de leurs actions et de leur utilité*

Sur la base des entretiens, des autoconfrontations et des observations ouvertes, nous avons réalisé une analyse qualitative en nous basant sur les différents résultats obtenus dans l'analyse quantitative. Elle permet de montrer l'utilité et la fréquence de la mobilisation des personnes ressources pour aider le dirigeant à tenir les enjeux de performance et de rentabilité du restaurant, ainsi que sa santé et celle de ses salariés. Trois catégories d'analyse ont été établies pour caractériser le type de personnes ressources du point de vue de la dimension temporelle :

- les *personnes ressources stables (internes)* : les salariés, les apprentis et les associés
- les *personnes ressources ponctuelles initiales (externes)* : les syndicats et les acteurs institutionnels (la CCI, Pôle Emploi).
- les *personnes ressources spécifiques (externes)* : les experts-comptables, les fournisseurs, les professionnels de la maintenance, les restaurateurs voisins, la famille et les proches, les professionnels en extra et les clients.

#### *9.6.3 Méthodes d'analyse pour l'étude 4*

L'objectif de l'**étude 4** est d'étudier l'activité du dirigeant pour comprendre son rôle dans la coordination de l'activité collective et ses stratégies opératoires face à la variabilité des situations de travail rencontrées au service de midi. L'étude cible les tâches effectives des dirigeants D5 et D9a, pour comprendre ce qu'ils se prescrivent en priorité et comment la répartition des tâches est organisée dans un contexte d'activité collective interprofessionnelle (entre serveurs et cuisiniers). L'étude s'intéresse ensuite aux régulations des dirigeants face à la variabilité des clients, de la charge de travail

---

<sup>28</sup> les zones du corps sont ensuite précisées par écrit dans un tableau et à l'aide d'un schéma représentant un corps humain de dos : les répondants cochent les cases *oui* ou *non* pour chaque articulation citée : nuque/cou, épaule/bras, coude/avant-bras, main/poignet, doigts, haut du dos, bas du dos

et de la variabilité interindividuelle pendant des services de midi observés. Elle décrit les stratégies opératoires déployées et leur utilité du point de vue individuel et collectif.

a) Comprendre les critères d'une journée de travail réussie/ratée : analyse thématique

L'analyse thématique sur les critères d'une journée de travail réussie/ratée a permis de mettre en évidence les objectifs principaux des dirigeants à propos des services de midi. Elle a été faite à l'aide du logiciel MAXQDA sur les réponses des dirigeants à propos des deux questions posées successivement en entretien : *Pour vous, c'est quoi une journée réussie ? Et une journée ratée ?*

Un codage a été fait avec les catégories d'analyse illustrées dans le tableau 15 :

**Tableau 15. Les catégories d'analyse des critères et leur contenu**

Catégories pour l'analyse	Contenu de la catégorie
Qualité de service	satisfaction clients ; attente client ; erreurs
Rythme de travail	flux commandes ; démarrage ; flux clients ; clients pressés
Aspect économique	quantité bénéfiques ; quantité clients ; frais réparation ; gestion marchandises
Aléas	livraison ; imprévus clients ; panne (équipement) ; incidents (bâtiment) ; stock produits
Gestion temps	quantité de temps ; prêt avant le service ; respect horaires
Ressenti	sentiment satisfaction ; état fatigue, stress ; sentiment maîtrise
Travail en équipe	présence, nombre collègues ; conflit équipe ; coopération

Puis, nous avons considéré l'occurrence totale des catégories (nombre de segments codés) et les catégories ayant été citées dans le plus grand nombre de restaurants (parmi les neuf entretiens réalisés avec les dirigeants) pour déterminer les deux objectifs centraux.

b) Caractériser les tâches effectives du dirigeant et du collectif au service de midi : analyse comparative

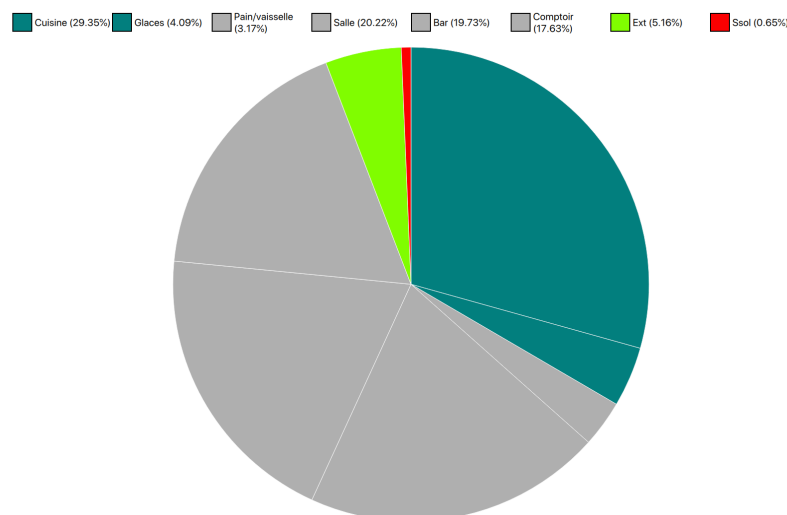
L'analyse comparative des tâches effectives au service de midi a permis de montrer que la tâche prioritaire des deux dirigeants est la prise de commande. Documentée par les entretiens formels et d'autoconfrontation, par les observations ouvertes et systématiques, elle rend également visible l'activité collective au service de midi et la place du dirigeant à la coordination entre les professionnels en salle et en cuisine que nous avons illustrée par un modèle centré sur les tâches prioritaires des dirigeants D5 et D9a au service de midi, à l'articulation de l'activité des serveurs avec celle des cuisiniers.

L'analyse de l'organisation de la répartition des tâches effectives a été élaborée sur la base des observations systématiques et des entretiens d'autoconfrontation dans les restaurants 5 et 9. Nous

avons relevé que la réalisation des tâches au service de midi, en salle, prenait place à différents endroits dans chaque restaurant. Par exemple, dans le restaurant 5, le dirigeant se rend en *cuisine* principalement pour gérer les bons de commande et produire les commandes des plats. Il prépare les desserts sur le congélateur, appelé « *glaces* » dans la chronique ci-après, c'est un poste de travail qui s'est créé dans l'activité, par manque de place sur le passe-plat pendant le déroulement du service. En prenant les déplacements comme observable durant l'observation systématique, nous avons réalisé des chroniques d'activité construites sur la localisation des dirigeants et des serveurs au cours du service.

Les chroniques nous ont d'abord permis de quantifier le temps passé de chaque personne à différents endroits (de 12h à 14h), puis de les comparer dans le collectif et de les mettre en lien avec les tâches effectives (selon les endroits) en visionnant les vidéos. Ensuite, des extraits de vidéos avec les tâches effectives dans chaque endroit ont été présentés individuellement aux dirigeants et aux serveurs pour discuter de la répartition collective des tâches. Ce qui a permis d'aborder en autoconfrontation les écarts entre les tâches décrites en entretien avec le dirigeant, liées au poste occupé en production, avec le réel de leur activité.

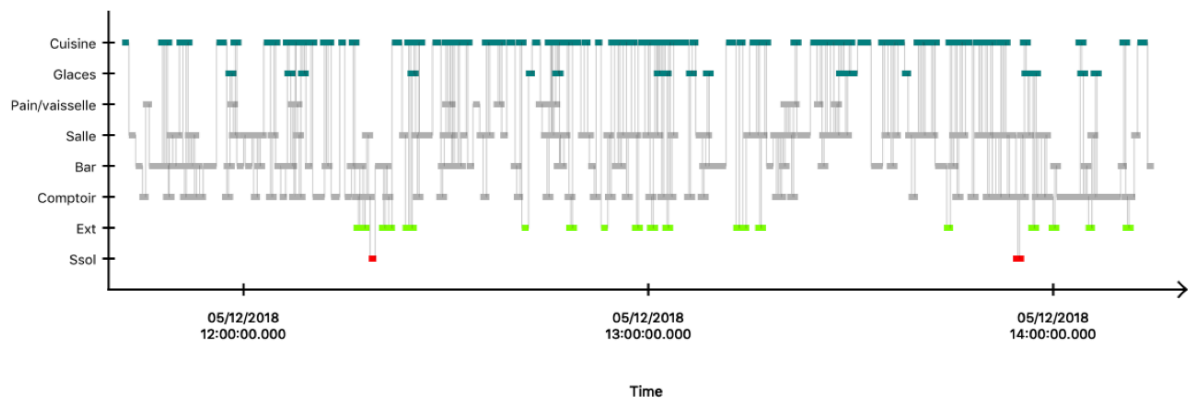
Voici un exemple pour illustrer la manière dont nous avons traité les relevés des déplacements pour interroger la répartition individuelle et collective des tâches au service. Le dirigeant D5 occupe le poste de maître d'hôtel, pourtant la quantification du temps passé par endroit au cours du service de midi a montré qu'il était majoritairement en cuisine (29%), avant d'être en salle (20%), au bar (19%) et au comptoir (17%) (voir figure 23).



**Figure 23. Répartition du temps passé par endroit (en %) pour le dirigeant D5 au service observé J1**

De plus dans ce cas, la chronique a permis de relever que le dirigeant utilise le congélateur comme poste de travail pendant le service de midi (indiqué « *glaces* » dans la chronique). Il est utilisé pour préparer les desserts, en raison d'un manque de place en cuisine. L'utilisation de la chronique sur le temps passé par endroit a servi de support pour parler de divers aléas relevés au cours de l'observation.

Par exemple, le dirigeant D5 s'est rendu au sous-sol (indiqué « Ssol » en rouge dans la chronique) vers 12h20 pour changer un fût de bière en urgence, comme l'illustre la chronique présentée dans la figure 24 :



**Figure 24. Chronique du temps passé par endroit pour le dirigeant D5 au service observé J1**

L'ensemble des données recueillies ont servi à représenter la répartition collective des tâches effectives et à situer la place stratégique du dirigeant à la coordination.

#### c) Caractériser les stratégies opératoires des dirigeants pour réguler : analyse descriptive

Une analyse descriptive des stratégies opératoires des deux dirigeants pendant quatre services filmés a permis de mettre en avant leur manière de tenir les enjeux de performance, rentabilité et santé dans leur propre établissement. Elle se base sur l'analyse de l'activité de deux dirigeants, D5 et D9a, au sein de leur restaurant. Chaque situation a été observée est résumée, puis complétée des données sur la situation (contexte) et son évolution (chronique d'événements) ; sur les comportements spontanés (verbal, non verbal) et la prise d'information ; sur les données verbales initiées par l'observateur à des fins d'explicitation (pendant l'activité, en autoconfrontation) comme le suggèrent St-Vincent et al. (2011) pour l'analyse de l'activité dans l'intervention ergonomique.

Nous avons sélectionné huit situations au cours des observations dans les restaurants 5 et 9, afin de rendre compte des régulations réalisées par les dirigeants. Les autoconfrontations avec les dirigeants et les salariés ont permis de compléter les notes prises lors des observations filmées. L'analyse de chaque situation a permis d'identifier 17 stratégies opératoires mises en œuvre par les dirigeants.

À partir des stratégies obtenues précédemment dans l'analyse qualitative, une quantification a été réalisée pour les caractériser. L'ensemble des stratégies opératoires identifiées a été reporté dans un tableau pour une analyse de leur temporalité (l'instant où la régulation est démarrée), leurs caractéristiques (anticipatives/réactives ; dirigées vers soi/vers le collectif) et leurs effets au regard de



la performance, de la rentabilité et de la santé des dirigeants et des salariés. Enfin, les stratégies opératoires ont été classées selon trois catégories de variabilité pour l'analyse :

- la variabilité des clients : correspond aux comportements individuels des clients et aux imprévus liés à leur demande ;
- la variabilité de la charge de travail : correspond à une forte augmentation du nombre d'actions à réaliser sous contrainte temporelle, notamment en raison de demandes simultanées de plusieurs clients (« effet de groupe ») ;
- la variabilité interindividuelle dans l'effectif : correspond aux différences dans les caractéristiques individuelles de l'effectif (dirigeants inclus), en termes de savoirs, de savoir-faire, de capacités et de compétences.

### *9.7 Remarques sur les limites du recueil de données dans les TPE de la restauration traditionnelle*

Sur l'ensemble des méthodes de recueil de données déployées, seuls les entretiens avec les dirigeants ont pu être effectués dans l'ensemble des restaurants. Différents freins ont limité le recueil de données avec les autres méthodes (observations ouvertes, autoquestionnaires TMS, entretiens avec les salariés, observations systématiques, entretiens d'autoconfrontation). Les freins principaux pour accéder aux restaurants ont été l'avis des salariés, les ressources temporelles, les situations économiques et/ou relationnelles tendues.

**Le refus des salariés.** Dans le restaurant 1, le dirigeant a donné son accord pour une observation ouverte et des entretiens avec les salariés, mais les deux cuisiniers ont refusé de participer à l'étude, par manque d'intérêt.

**Le travail en sous-effectif.** Dans le restaurant 8, le départ de l'unique salariée a créé des difficultés au moment du recueil de données, notamment pour répondre aux questionnaires TMS. Un entretien avec la dirigeante (découpé en deux temps) et une observation ouverte ont toutefois pu être menés avant que la salariée quitte l'établissement.

**Des tensions économiques et relationnelles.** Le restaurant 4 était en vente au moment de l'entretien avec le dirigeant, suite à des difficultés économiques et d'importants désaccords entre les deux dirigeants. De fait, seule l'observation ouverte du service de midi et les questionnaires TMS ont été réalisés, parce qu'il s'avérait difficile d'avoir suffisamment de temps pour poursuivre dans une phase comparative (étude de cas). Malgré les tensions entre les deux dirigeants associés, ceux-ci restaient ouverts à échanger au sujet de leur situation. Enfin, dans le restaurant 6, des changements de personnel et une mauvaise situation financière au début de l'année 2019 ont incité le dirigeant à refuser de poursuivre les entretiens auprès des salariés, les observations systématiques et les autoconfrontations.

Notre enquête a évolué selon les situations traversées par les restaurateurs et nous avons dû nous adapter à leurs contraintes tout au long du processus de recueil de données. Même en étant sur place, il n'était pas garanti de pouvoir recueillir ce qui était prévu. Les interruptions au cours des entretiens étaient fréquentes (le livreur qui arrive, un client à servir, une personne de la famille qui passe à l'improviste), mais elles permettaient aussi d'identifier des personnes ressources dans certains cas (utile pour notre étude 3).

Tous les entretiens ont été réalisés au sein même de l'établissement. Il était en principe possible de se placer à l'écart des autres travailleurs (espace non utilisé par les autres (terrasse), salle annexe), mais nous sommes conscients que cette situation a conditionné les réponses données. Pour autant, les conflits étaient abordés de manière directe et parfois dès le premier entretien (dans les restaurants 3 et 4 par exemple), ce qui peut s'avérer être une caractéristique des TPE, liée à leur fonctionnement en proximité.

## **PARTIE IV. De l'exposition des salariés aux facteurs de risque vers les régulations des dirigeants**

La présentation de nos résultats est séparée en deux sous-parties.

Dans une perspective épidémiologique, la première sous-partie nous permet de caractériser le contexte de travail dans les TPE de la restauration traditionnelle, en étudiant l'exposition professionnelle des salariés de la restauration (chapitre 10).

Dans une approche ergonomique, la deuxième sous-partie nous permet d'aborder le travail d'organisation des dirigeants à propos de la gestion du temps de travail (chapitre 11) et de la mobilisation de son réseau de personnes ressources (chapitre 12), avant d'étudier son rôle dans la coordination collective et ses régulations de l'activité (chapitre 13).



## APPROCHE ÉPIDÉMIOLOGIQUE. L'EXPOSITION PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS DE LA RESTAURATION

L'épidémiologie descriptive nous permet d'évaluer la prévalence d'exposition des salariés de la restauration à différentes variables d'exposition professionnelle. Notre analyse statistique porte sur les réponses données par les salariés de la restauration ayant participé à l'enquête SUMER 2016-2017.

### CHAPITRE 10. ÉTUDE 1. LE CONTEXTE DE TRAVAIL EN RESTAURATION D'APRÈS UNE ANALYSE DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE SUMER 2016-2017

Dans ce chapitre, nous cherchons à préciser les facteurs de risque qui pourraient être spécifiques aux TPE de la restauration traditionnelle, en observant s'il existe une **différence significative** d'exposition des salariés à ces facteurs selon le *secteur d'activité*, le *type de restauration* et la *taille d'établissement*<sup>29</sup>.

Dans cette optique, trois comparaisons sont effectuées, à partir des réponses données par les salariés interrogés dans l'enquête SUMER :

- 1) en restauration par rapport aux autres secteurs (hors restauration),
- 2) en restauration traditionnelle par rapport à la restauration rapide et collective,
- 3) en TPE de la restauration par rapport aux PME, ETI, GE de la restauration.

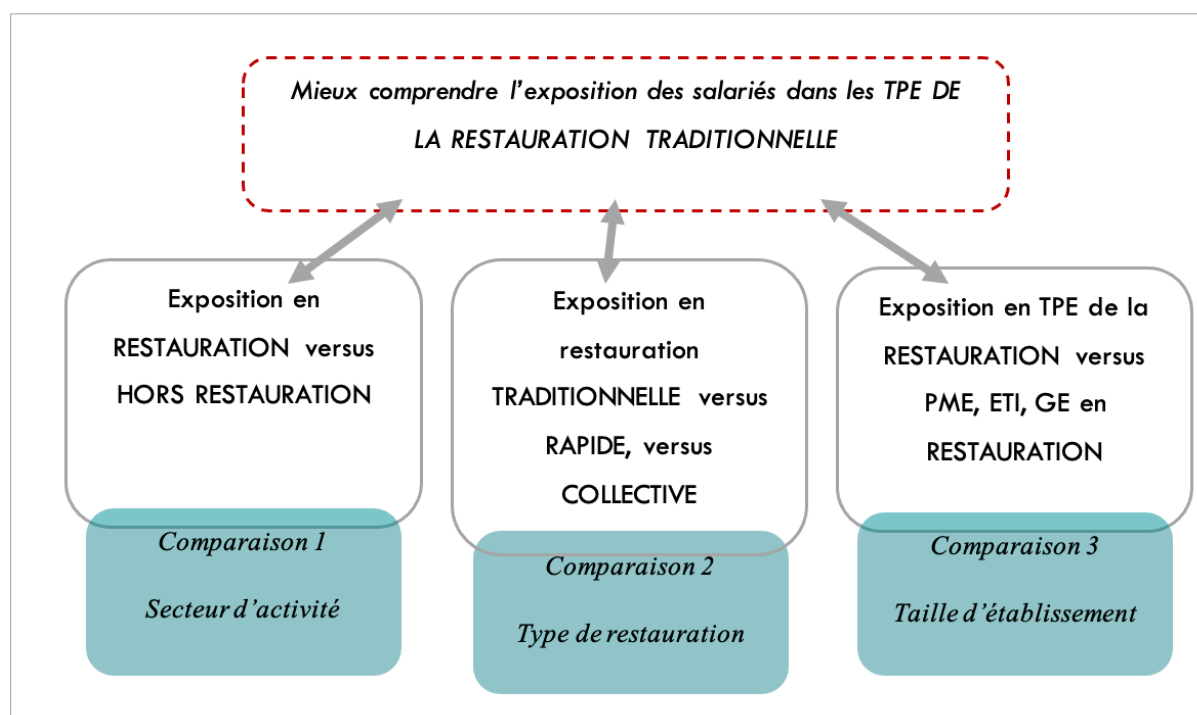
La **comparaison 1** permet de caractériser l'exposition des salariés de la restauration par rapport aux salariés des autres secteurs, elle compare deux groupes : les salariés de la *restauration* (n=377) et les salariés *hors restauration* (n=26117). Elle cible le **secteur d'activité**.

La **comparaison 2** vise à décrire l'exposition des salariés de la restauration selon le **type de restauration**, en comparant trois groupes : les salariés de la *restauration traditionnelle* (n=140), de la *restauration rapide* (n=89) et de la *restauration collective* (n=113).

La **comparaison 3** porte sur l'exposition des salariés de la restauration en fonction de la **taille d'établissement**. Elle compare deux groupes : les salariés des *TPE de la restauration* (n=141) et les salariés des autres tailles d'établissement de la restauration (n=236). La figure 25 résume notre objectif et les comparaisons réalisées pour l'atteindre.

---

29 Nous avons choisi d'étudier les tailles d'*établissement* plutôt que d'*entreprise*, car tous les petits restaurants en restauration traditionnelle investigués dans notre étude ergonomique sont des entreprises avec un seul établissement. Au sens de l'INSEE, l'établissement est : « *une unité de production géographiquement individualisé* », alors que l'entreprise est : « *la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services* » : elle peut donc posséder plusieurs restaurants.



**Figure 25. Trois comparaisons pour aborder l'exposition des salariés aux facteurs de risques TMS/RPS dans les TPE de la restauration traditionnelle**

### 10.1 Caractéristiques de la population étudiée

Nous présentons d'abord les caractéristiques de la population étudiée dans chaque comparaison, avant d'aborder les principaux résultats pour les six catégories d'analyse en fonction des trois comparaisons effectuées.

#### 10.1.1 Les salariés en restauration (n=377) et hors restauration (n=26117)

Dans la comparaison 1, les groupes comprennent 377 salariés en restauration (n=377) et 26 117 salariés dans les autres secteurs (hors restauration, n=26117). Leurs caractéristiques sont présentées dans le tableau 16 ci-dessous. Pour cette comparaison, nous présentons les effectifs bruts (n), les pourcentages pondérés (%) et le  $\chi^2$  de Rao Scott (p#) :

**Tableau 16. Caractéristiques de la population pour les groupes de la comparaison 1**

	N1=26494		p#
	Restauration (n=377) n (%)	Hors restauration (n=26117) n (%)	
Âge			<b>&gt; 0,001</b>
< 20 ans	13 (7)	103 (1)	
20-29 ans	108 (38)	3145 (16)	
30-39 ans	84 (24)	6521 (24)	
40-49 ans	89 (15)	7870 (27)	
> 50 ans	83 (17)	8478 (31)	
Sexe			0,052
Femmes	208 (58)	11320 (49)	
Profession (PCS03)			<b>&gt; 0,001</b>
Maîtrise salle et service	20 (2)	7 (0)	
Serveurs	87 (31)	36 (0)	
<i>Total serveurs</i>	<i>107 (33)</i>	<i>42 (0)</i>	
Maîtrise cuisine	11 (2)	14 (0)	
Aides cuisine	86 (27)	46 (0)	
Cuisiniers	53 (16)	79 (1)	
<i>Total cuisiniers</i>	<i>150 (44)</i>	<i>139 (1)</i>	
Autres métiers	120 (23)	25916 (98)	
Ancienneté dans l'entreprise			<b>&gt; 0,001</b>
< 6 mois	41 (28)	571 (6)	
6 mois - 1 an	27 (13)	635 (6)	
1-3 ans	86 (17)	3098 (13)	
3-10 ans	116 (26)	7559 (30)	
> 10 ans	107 (16)	14254 (45)	
Taille de l'établissement			<b>&gt; 0,001</b>
< 10 salariés (TPE)	141 (48)	4016 (25)	
10-49 salariés (PE)	155 (37)	5804 (24)	
50-249 salariés (ME)	41 (11)	5675 (25)	
250-499 salariés (ETI)	6 (0)	2245 (8)	
> 500 salariés (GE)	34 (4)	8356 (18)	
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage pondéré</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Rao-Scott ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

La comparaison entre ces deux groupes révèle des différences significatives pour toutes les variables étudiées (âge, profession, ancienneté en entreprise, taille d'établissement), à l'exception de la répartition hommes/femmes (sexe). Cette comparaison nous permet de constater une nette diminution du pourcentage de salariés dès 30 ans en restauration (de 43% pour les moins de 30 ans à 24% pour les 30-39 ans) alors que la tendance est inverse hors restauration (de 17% pour les moins de 30 ans à 24% pour les 30-39 ans). De plus, il semble qu'un grand nombre de salariés quitte le secteur de la restauration à partir de 40 ans (32%, contre 58% hors restauration). Nous relevons aussi que 21% des

professionnels (« autres ») au sein de notre groupe en restauration n'exercent pas les métiers que nous avons principalement observés sur notre terrain d'étude en TPE de la restauration. La comparaison montre également un pourcentage bien plus faible d'ancienneté dans les entreprises de la restauration par rapport aux autres secteurs (41% des salariés avec moins d'1 an d'ancienneté, contre 12% hors restauration). En outre, une ancienneté supérieure à 10 ans s'avère peu fréquente en restauration (16%, contre 45% hors restauration). Enfin, le secteur de la restauration est constitué d'un plus grand pourcentage de TPE que dans les secteurs hors restauration.

#### *10.1.2 Les salariés en restauration traditionnelle (n=140), rapide (n=89) et collective (n=113)*

Les caractéristiques des salariés des groupes de la comparaison 2 sont présentées dans le tableau 17 ci-après. En appliquant le test de khi-2 de Pearson, aux effectifs bruts de la restauration traditionnelle, rapide et collective, on trouve la valeur p#. Pour rappel, les pourcentages ne sont pas pondérés, les effectifs bruts étant faibles. Au niveau des professions, nous avons regroupé les métiers présentés en clair dans le tableau 16 en trois classes : « serveurs », « cuisiniers », « autres ».



**Tableau 17. Caractéristiques de la population des groupes de la comparaison 2**

	N2=342			p#
	Traditionnelle (n=140) n (%)	Rapide (n=89) n (%)	Collective (n=113) n (%)	
Âge				<b>&gt; 0,001</b>
< 20 ans	7 (5)	6 (7)	0 (0)	
20-29 ans	41 (29)	44 (49)	11 (10)	
30-39 ans	31 (22)	21 (24)	25 (22)	
40-49 ans	32 (23)	12 (13)	37 (33)	
> 50 ans	29 (21)	6 (7)	40 (35)	
Sexe				<b>0,008</b>
Femmes	72 (51)	61 (69)	54 (48)	
Profession				<b>&gt; 0,001</b>
Serveurs	63 (45)	24 (27)	7 (6)	
Cuisiniers	57 (41)	37 (42)	42 (37)	
Autres	20 (14)	28 (31)	64 (57)	
Ancienneté dans l'entreprise				<b>&gt; 0,001</b>
< 6 mois	14 (10)	20 (22)	4 (4)	
6 mois - 1 an	12 (9)	4 (4)	5 (4)	
1-3 ans	37 (26)	23 (26)	20 (18)	
3-10 ans	47 (34)	28 (31)	29 (26)	
> 10 ans	30 (21)	14 (16)	55 (49)	
Taille de l'établissement				<b>&gt; 0,001</b>
< 10 salariés (TPE)	65 (46)	25 (28)	28 (25)	
10-49 salariés (PE)	70 (50)	46 (52)	28 (25)	
50-249 salariés (ME)	5 (4)	18 (20)	17 (15)	
250-499 salariés (ETI)	0 (0)	0 (0)	6 (5)	
> 500 salariés (GE)	0 (0)	0 (0)	34 (30)	
<i>n : effectif observé</i>				
<i>% : pourcentage observé</i>				
<i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>				

La comparaison entre ces trois types de restauration révèle des différences significatives pour chaque variable étudiée. L'âge des salariés diffère beaucoup entre les trois types de restauration, on retrouve un grand nombre de jeunes en rapide et une majorité de salariés anciens en collective, alors que la répartition entre les classes d'âge apparaît plus homogène en traditionnelle. La proportion de femmes est significativement plus élevée dans la restauration rapide que dans les deux autres secteurs. Le métier de serveur est plus fréquemment exercé dans les restaurants traditionnels, alors que la proportion de cuisiniers est comparable dans les trois types de restauration étudiés. La restauration rapide et la restauration collective sont marquées par une plus importante diversité de métiers. L'emploi apparaît moins stable en restauration rapide et traditionnelle par rapport à la restauration collective si l'on considère l'ancienneté en entreprise. Si les TPE et les PE emploient majoritairement

des salariés en restauration traditionnelle et en rapide, la restauration collective est caractérisée par des emplois dans de plus grandes tailles d'établissements (ETI et GE).

### 10.1.3 Les salariés en TPE de la restauration (n=141) et dans les autres tailles d'établissement (n=236)

Le tableau 18 montre les caractéristiques de la population des groupes de la comparaison 3. En appliquant le test de khi-2 de Pearson, avec les effectifs bruts des TPE de la restauration et ceux des autres tailles d'établissement en restauration, on trouve la valeur p#.

**Tableau 18. Caractéristiques de la population des groupes de la comparaison 3**

	N3=377		p#
	TPE restauration (n=141) n (%)	PME, ETI, GE restauration (n=236) n (%)	
Âge			0,515
< 20 ans	6 (4)	7 (3)	
20-29 ans	33 (23)	75 (32)	
30-39 ans	33 (23)	51 (22)	
40-49 ans	36 (26)	53 (22)	
> 50 ans	33 (23)	50 (21)	
Sexe			0,493
Femmes	81 (57)	127 (54)	
Profession			> 0,001 <sup>f</sup>
serveurs	52 (37)	55 (23)	
cuisiniers	68 (48)	82 (35)	
autres	21 (15)	99 (42)	
Ancienneté dans l'entreprise			0,160
< 6 mois	19 (13)	22 (9)	
6 mois - 1 an	13 (9)	14 (6)	
1-3 ans	29 (21)	57 (24)	
3-10 ans	48 (34)	68 (29)	
> 10 ans	32 (23)	75 (32)	
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; <sup>f</sup>test de Fisher ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

Les métiers de serveurs et de cuisiniers s'avèrent plus fréquents dans les TPE que dans les autres tailles d'établissement de la restauration (85%, contre 58%). Aucune différence significative n'apparaît pour les autres variables étudiées (âge, sexe, profession, ancienneté dans l'entreprise).

## *10.2 Synthèse sur la population étudiée avec une comparaison de nos groupes*

### *10.2.1 Des travailleurs jeunes avec une ancienneté en entreprise limitée*

Le secteur de la restauration est caractérisé par un nombre important de jeunes salariés (moins de 29 ans), avec un nombre de salariés qui diminue régulièrement avec l'avancée en âge. Nous constatons que cette tendance est inverse à ce qui est observé pour les salariés de l'ensemble des autres secteurs, où le nombre de salariés augmente régulièrement avec l'avancée en âge. Considérant les trois principaux types de restauration, nous remarquons que plus de la moitié de jeunes salariés travaillent en restauration rapide et un tiers d'entre eux est en restauration traditionnelle. À l'opposé, la restauration collective rassemble une majorité de salariés plus âgés.

Nous observons également un grand nombre de départs des salariés vieillissants dans notre groupe, ce qui peut s'expliquer par la survenue de problèmes de santé liés aux contraintes professionnelles avec l'avancée en âge ou parce que des salariés, n'étant plus capables de tenir certaines contraintes professionnelles avec l'avancée en âge, quittent le secteur. Nous supposons qu'il peut exister dans le secteur de la restauration une sélection par la santé et les conditions de travail avec l'avancée en âge : soit les salariés de la restauration changent de secteur d'activité, soit ils changent de type de restauration, quittant la restauration rapide pour la restauration traditionnelle ou collective, ou quittant la restauration traditionnelle pour la restauration collective.

Nos résultats sur l'ancienneté en entreprise vont dans le sens des constats liés à l'âge des salariés en restauration. L'ancienneté en entreprise est moins élevée en restauration que dans les autres secteurs (hors restauration), et les salariés de la restauration rapide ont une ancienneté en entreprise nettement moins importante qu'en restauration collective. La restauration traditionnelle se situe entre les deux. Il apparaît plus difficile de tenir un emploi sur le long terme dans les conditions de travail de la restauration rapide que dans celles offertes en collective. Nous faisons l'hypothèse que les travailleurs en traditionnelle ont tout de même la possibilité d'évoluer et de rester dans ce secteur à long terme, car il semble qu'une partie des professionnels a su s'adapter et arrive à rester dans ce secteur de la restauration. Ceci interroge les conditions permettant de tenir un emploi dans un restaurant traditionnel, sur un temps long.

### *10.2.2 Une population professionnelle en apparence mixte*

Le groupe des salariés de la restauration comporte une proportion de femmes semblable au groupe des salariés hors restauration. Cependant, la comparaison par type de restauration révèle qu'il y a proportionnellement plus de femmes dans la restauration rapide.

Pour aller plus loin sur la mixité professionnelle en restauration, il nous semble important de considérer également dans quelles proportions les hommes et les femmes investissent les différents métiers du secteur. En restauration (n=377), il y a quasiment autant d'hommes que de femmes en cuisine, alors qu'il y a nettement plus de femmes au service (72, contre 35 hommes) et moins de femmes à des postes de gestion d'un restaurant (5, contre 10 hommes).

La restauration est un secteur en apparence mixte, la répartition hommes/femmes varie toutefois en fonction du sous-secteur (rapide, traditionnelle, collective) et de la profession. Pour mieux comprendre l'exposition des salariés, il apparaît aussi important de tenir compte du sexe, en complément d'autres facteurs (âge, expérience, formation ou ancienneté).

### *10.2.3 Une évolution professionnelle limitée dans les TPE de la restauration traditionnelle ?*

Dans nos résultats, les pourcentages de serveurs, de cuisiniers et des autres professionnels de la restauration varient en fonction du type de restauration et de la taille d'établissement. Le métier de serveur est plus fréquemment exercé dans les restaurants traditionnels et les petits restaurants se structurent sur les métiers de serveurs et cuisiniers, des professions retrouvées plus fréquemment en TPE que dans les autres tailles d'établissements dans notre groupe. La majorité des salariés en collective travaillent dans des ETI et des GE, alors qu'aucun salarié en traditionnelle et en rapide n'y travaille.

L'évolution des salariés en restauration traditionnelle peut être limitée par la petite taille des établissements de la restauration. Les serveurs et cuisiniers qui souhaitent évoluer vers des tâches d'encadrement ou de gestion d'un restaurant doivent généralement changer d'établissement pour accéder à un poste avec plus de responsabilités, ouvrir leur propre restaurant ou reprendre un établissement. De même, les salariés qui veulent changer d'équipe de travail ou varier le contenu de leur travail seront rapidement amenés à changer de restaurant, car les opportunités d'évolution dans la carrière professionnelle apparaissent plutôt offertes dans les petits restaurants de type rapide appartenant à de grandes chaînes ou dans les établissements de la restauration collective.

### *10.3 Principaux résultats sur l'exposition professionnelle en restauration*

Dans un premier temps, nous présentons la prévalence d'exposition des salariés en restauration. La prévalence est ici une mesure de la proportion de salariés se déclarant exposés à un facteur de risque (ou variable) à un instant donné. Elle permet d'évaluer les besoins en prévention en fonction du nombre de salariés affirmant être exposés. Nous avons défini trois niveaux de prévalence d'exposition aux facteurs de risque TMS/RPS :

- une forte prévalence d'exposition, si 60% des salariés et plus se disent exposés,

- une *prévalence moyenne d'exposition*, s'il y a plus de 30% et moins de 60% de salariés exposés,
- une *faible prévalence d'exposition*, si 30% des salariés et moins sont exposés au facteur de risque.

Dans un deuxième temps, nous présentons les résultats des comparaisons 1, 2 et 3 pour préciser les facteurs de risque de TMS/RPS propres à la restauration traditionnelle, par rapport à la restauration rapide et collective, et aux TPE par rapport aux autres tailles d'établissement.

### 10.3.1 La prévalence d'exposition des salariés en restauration (comparaison 1)

La figure 26 ci-après présente le pourcentage de salariés exposés en restauration pour l'ensemble des facteurs de risque abordés dans cette analyse de la comparaison 1.

Elle donne une vue d'ensemble de la prévalence d'exposition des salariés en restauration, affichant d'une part, la prévalence des variables d'exposition professionnelle par ordre décroissant et montrant d'autre part, l'existence d'une différence significative d'exposition entre salariés de la restauration et hors restauration, pour chaque variable étudiée (pourcentages pondérés (%) et  $\chi^2$  de Rao Scott avec \* =  $p < 0,05$  ; \*\* =  $p < 0,01$  ; \*\*\* =  $p < 0,001$ ).

Les variables concernant *le temps de travail, les exigences émotionnelles et les rapports sociaux*, ainsi que *l'autonomie et les moyens disponibles pour effectuer correctement leur travail* sont cités par une **majorité de salariés** (prévalence forte). Une **partie des salariés** (prévalence moyenne) se déclarent exposés à des variables relatives à *l'intensité au travail* et aux *ambiances et contraintes biomécaniques*. Enfin, **quelques salariés** (prévalence faible) indiquent être exposés à *l'insécurité de la situation de travail*.

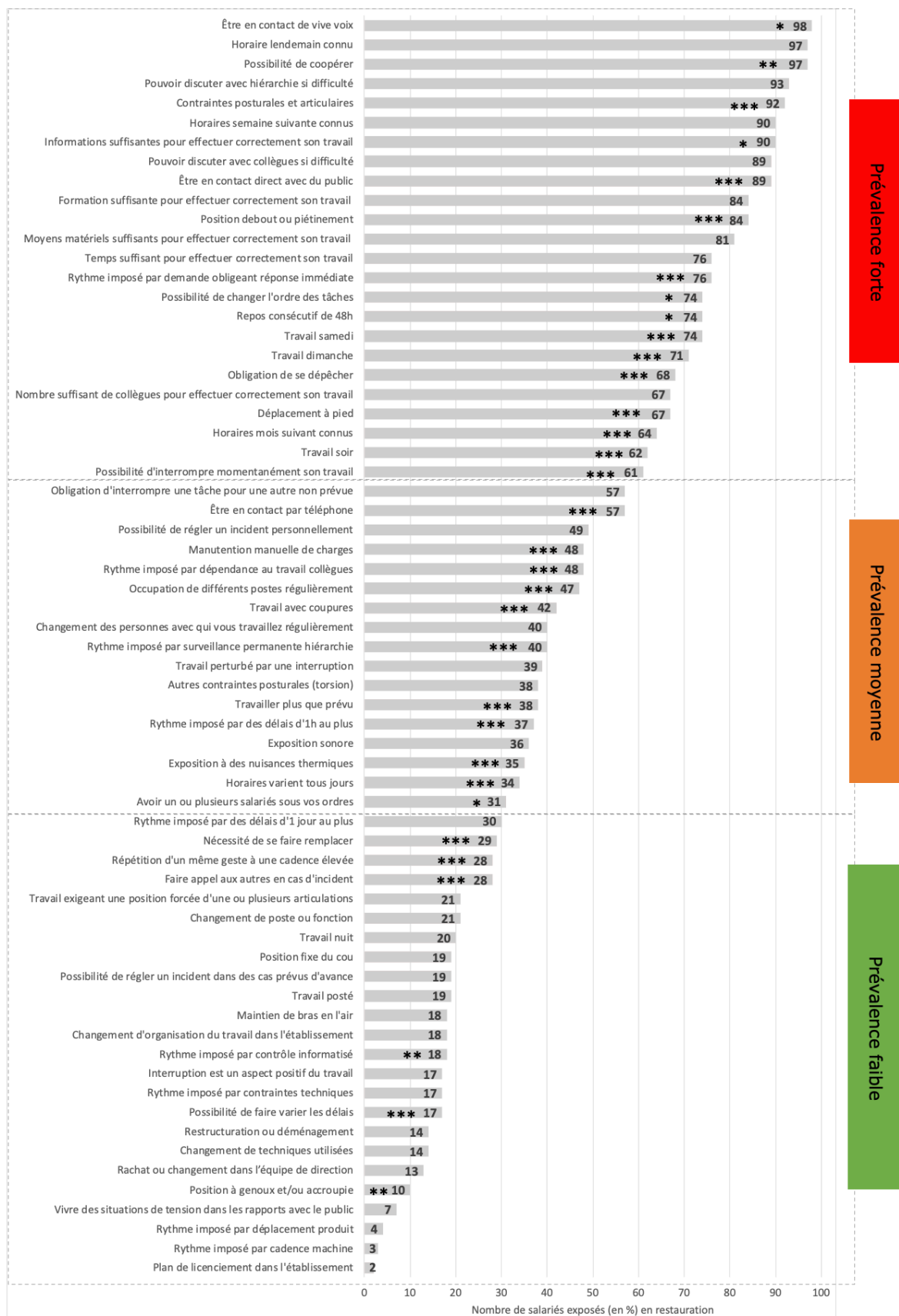


Figure 26. Prévalence forte (> 60%), moyenne (< 60% et > 30%) et faible (> 30%) d'exposition des salariés en restauration (en %) à l'ensemble des variables d'exposition professionnelle en restauration

*Selon la comparaison 1, avec les secteurs hors restauration (voir résultats bruts en Annexe G, Tableau 1)*

*(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )*

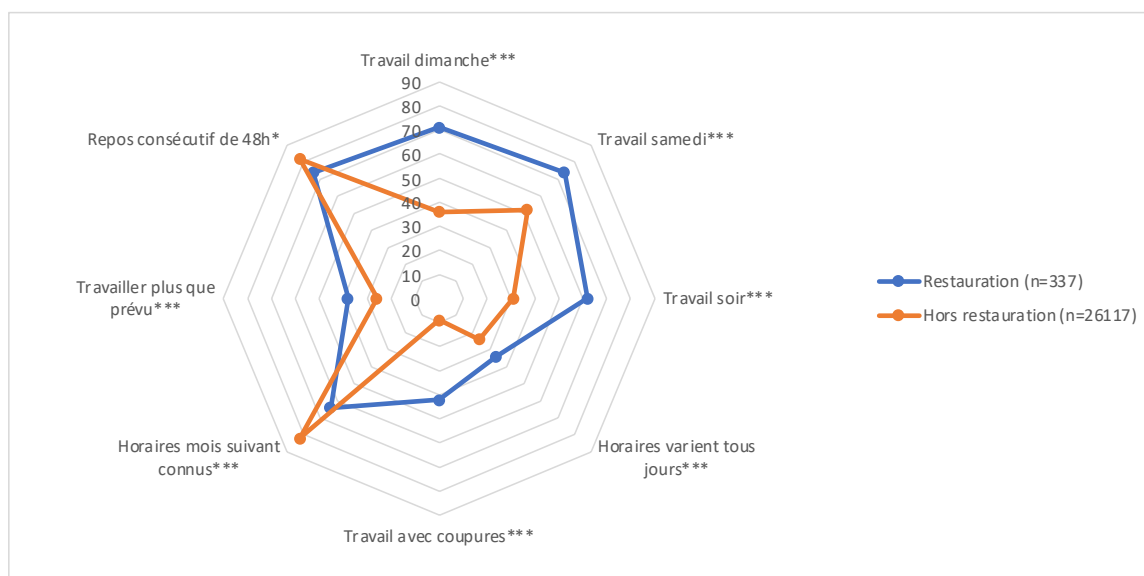
Sur l'ensemble des variables étudiées, près de la moitié d'entre elles (51%) montrent une **différence significative** entre l'exposition des salariés de la restauration et les autres salariés (voir tableau 1 en annexe G), ce qui signifie que les salariés de la restauration sont spécifiquement exposés à certains facteurs de risque, par rapport aux salariés des autres secteurs. Nous centrons la suite de notre analyse sur ces variables d'exposition professionnelle, propres au secteur de la restauration.

### 10.3.2 Les variables présentant une différence significative (comparaisons 1, 2 et 3)

Nous détaillons ci-après uniquement les variables pour lesquelles **la différence est significative** dans les comparaisons 1, 2 et 3 par catégorie d'analyse. Chaque catégorie est introduite par une figure comportant les pourcentages pondérés pour les variables de la comparaison 1 et les pourcentages observés pour les variables de la comparaison 2. Les tableaux avec l'ensemble des données brutes figurent en annexe (voir annexe H).

a) Le temps de travail : de fortes contraintes horaires, en restauration traditionnelle et rapide

**Comparaison 1.** La figure 27 montre la prévalence d'exposition des salariés en restauration/hors restauration à des variables liées au temps de travail.



*Figure 27. Prévalence d'exposition des salariés aux variables de temps de travail (comparaison 1)*

*(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 1)*

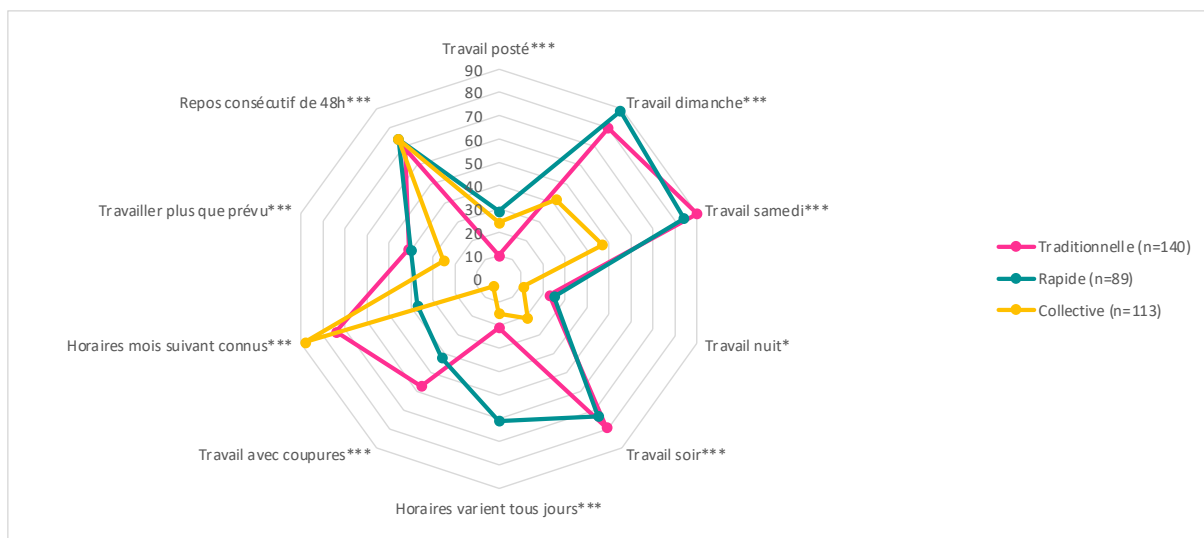
*(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )*

Huit variables montrent une exposition plus importante des salariés en restauration à :

- du *travail le dimanche* (71% contre 36% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- du *travail le samedi* (74% contre 52% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- du *travail le soir* (62% contre 31% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- du *travail avec coupures* (42% contre 9% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- *travailler plus que prévu* (38% contre 26% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- avoir des *horaires qui varient tous les jours* (34% contre 24% hors restauration :  $p < 0,001$ )

Les salariés en restauration sont par ailleurs moins nombreux à *bénéficier de 48h de repos consécutif* (74% contre 82% hors restauration ;  $p = 0,016$ ) et à *connaître leurs horaires du mois suivant* (64% contre 82% hors restauration ;  $p < 0,001$ ). Ces variables révèlent des contraintes liées à la planification des horaires de travail et au temps de récupération.

**Comparaison 2.** La figure 28 montre la prévalence d'exposition des salariés en restauration traditionnelle, rapide et collective à des variables liées au temps de travail.



**Figure 28. Prévalence d'exposition des salariés aux variables de temps de travail (comparaison 2)**

(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 2)

(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )

Trois variables supplémentaires présentent une différence significative par rapport aux résultats pour la comparaison 1 : *le travail posté, le travail de nuit et le travail en coupure*. Le *travail posté* concerne plutôt les salariés de la restauration rapide et collective (26% et 27%, contre 14% en traditionnelle ;



p<0,001), pour moins d'un tiers des salariés. Les salariés **en traditionnelle et en rapide** sont plus exposés qu'en collective aux horaires atypiques et irréguliers :

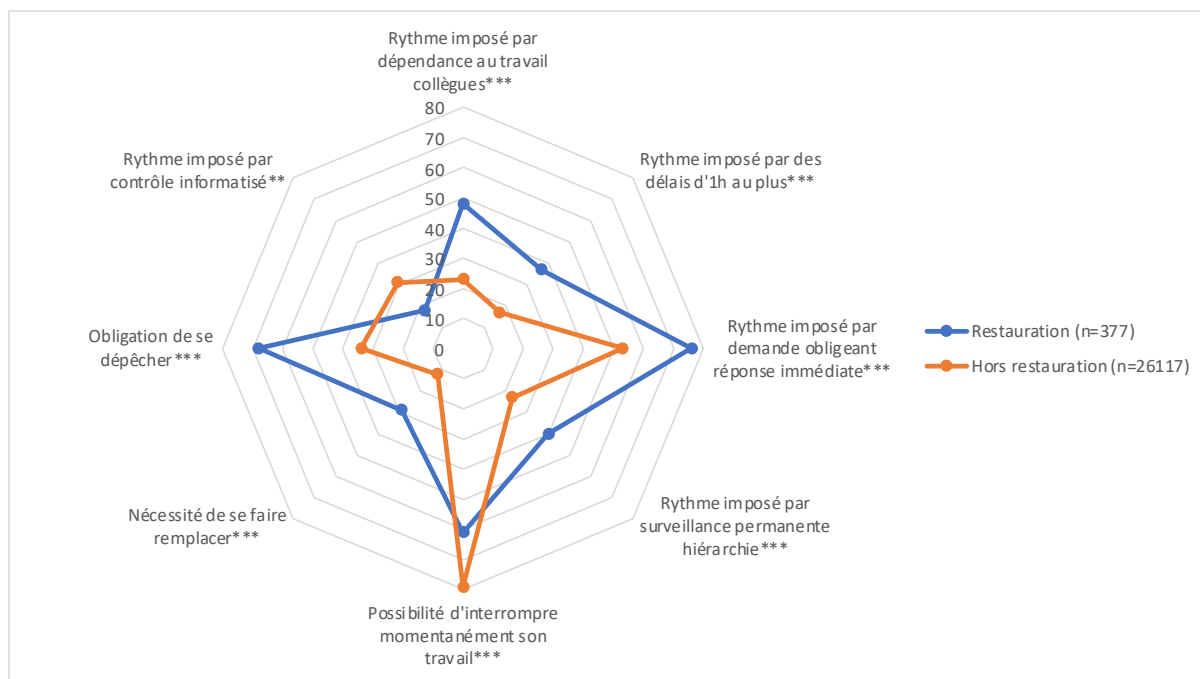
- le *travail le dimanche* (80% et 89% contre 42% en collective ; p<0,001),
- le *travail le samedi* (90% et 84% contre 47% en collective ; p<0,001),
- le *travail de nuit* (23% et 25% contre 11% en collective ; p=0,011),
- le *travail le soir* (79% et 73% contre 21% en collective ; p<0,001),
- *travailler plus que prévu* (41% et 40% contre 25% en collective ; p<0,001),

Les salariés **en traditionnelle** sont plus exposés qu'en rapide et en collective *au travail avec coupures* (57%, contre 42% en rapide et 4% en collective ; p<0,001) et ils sont moins nombreux à déclarer *avoir un repos consécutif de 48h* (69%, contre 74% et 74% ; p<0,001). Enfin, les salariés **en rapide** sont plus exposés qu'en traditionnelle et en collective à des *horaires qui varient tous les jours* (61%, contre 21% en traditionnelle et 15% en collective ; p<0,001) et ils sont moins nombreux à *connaître les horaires du mois suivant* (37%, contre 74% et 88% ; p<0,001).

**Comparaison 3.** Seules quatre variables montrent une différence significative pour la comparaison 3 à propos de la taille d'établissement. Les salariés **des TPE** sont moins exposés au *travail posté* (6%, contre 27% ; p<0,001) et à *la variation quotidienne des horaires* (20%, contre 37% ; p<0,001) que les salariés des autres tailles d'établissement. En outre, ils connaissent plus fréquemment *leurs horaires pour les mois suivants* (79%, contre 61% ; p<0,001). En revanche, ils se déclarent plus exposés au *travail avec coupures* (43%, contre 32% ; p=0,027) que les salariés dans les autres tailles d'établissement de la restauration.

b) L'intensité du travail : un rythme soumis à de multiples contraintes en restauration rapide

**Comparaison 1.** La prévalence des variables d'intensité au travail des salariés en restauration/hors restauration est présentée dans la figure 29.



**Figure 29. Prévalence d'exposition des salariés aux variables liées à l'intensité du travail (comparaison 1)**

(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 4)

(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )

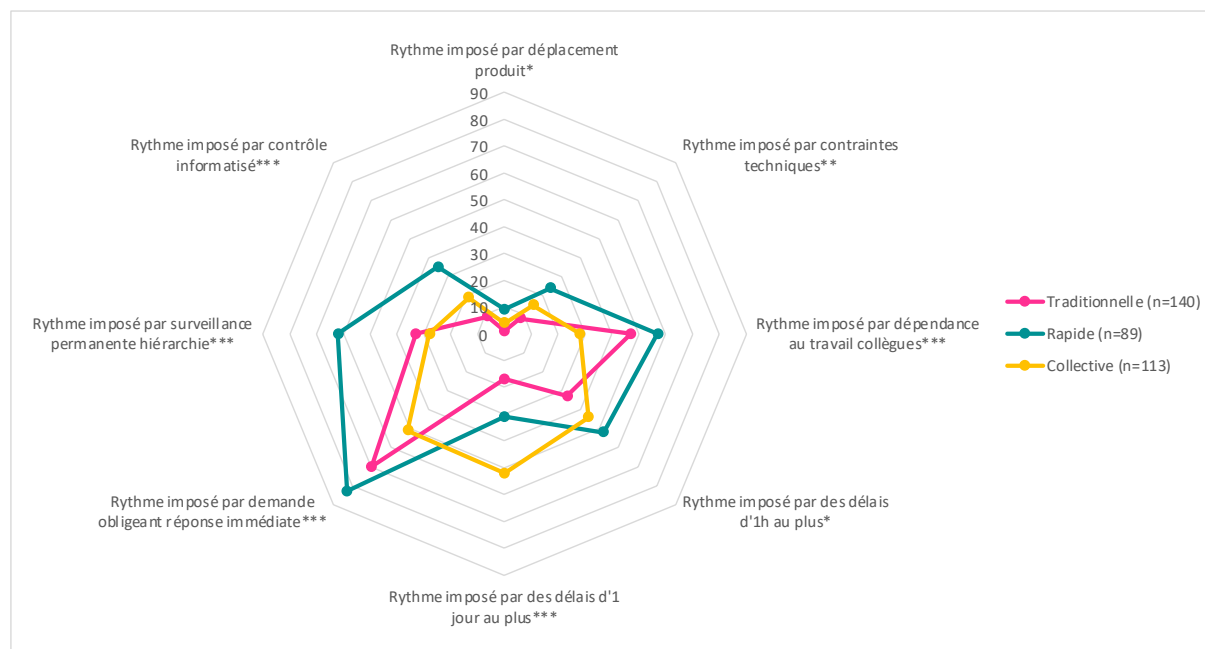
Sept variables montrent une exposition plus grande des salariés en restauration à *un rythme de travail imposé par* :

- une demande obligeant une réponse immédiate (76% contre 53% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- la dépendance au travail des collègues (48% contre 23% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- une surveillance permanente de la hiérarchie (40% contre 23% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- des délais d'1h au plus (37% contre 17% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),

Ils sont aussi plus nombreux à avoir *l'obligation de se dépêcher* (68% contre 34% hors restauration ;  $p < 0,001$ ) et à *devoir se faire remplacer en cas d'interruption du travail* (29% contre 12% hors restauration ;  $p < 0,001$ ). Ces variables montrent des contraintes liées à la présence des clients (répondre dans l'immédiat), à des délais (devoir se faire remplacer, devoir se dépêcher, délais d'1h au plus), liées au travail collectif (dépendance au travail des collègues) et liées à la présence de l'encadrement (surveillance de la hiérarchie). En outre, les salariés de la restauration ont moins *la possibilité d'interrompre momentanément leur travail* (61% contre 79% hors restauration ;  $p < 0,001$ ). Cette variable révèle des marges de manœuvre diminuées que nous mettons en lien avec la gestion des délais et/ou la présence des clients. En revanche, les salariés de la restauration se déclarent moins exposés à

un rythme de travail imposé par un contrôle informatisé (18% contre 31% hors restauration ;  $p=0,001$ ).

**Comparaison 2.** La prévalence d'exposition des salariés à des variables d'intensité au travail en restauration traditionnelle, rapide et collective est présentée dans les figures 30 et 31.



**Figure 30. Prévalence d'exposition des salariés aux variables liées à l'intensité du travail (comparaison 2)**

(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 5)

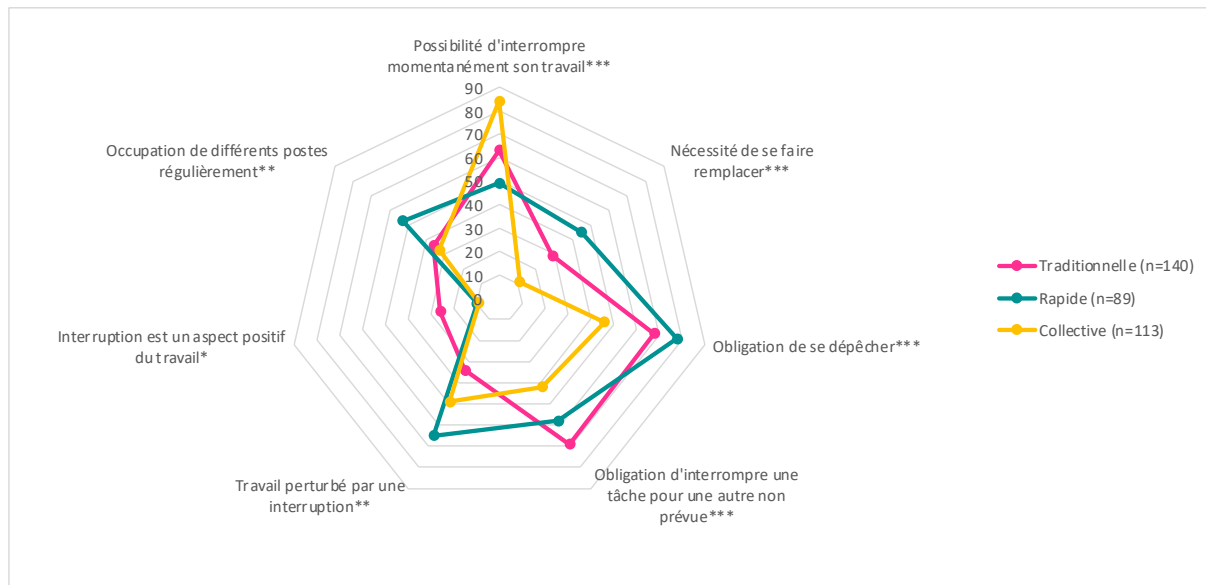
(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )

Deux variables supplémentaires présentent une différence significative par rapport aux résultats de la comparaison 1, mais elles concernent principalement les salariés de la restauration **rapide** qui sont plus exposés à un rythme de travail imposé par le déplacement d'un produit (9%, contre 1% en traditionnelle et 4% en collective ;  $p=0,025$ ) et par des contraintes techniques (24%, contre 8% et 15% ;  $p=0,004$ ). Les salariés en rapide s'avèrent par ailleurs les plus exposés à un rythme de travail imposé par :

- une demande obligeant une réponse immédiate (83%, contre 70% en traditionnelle et 51% en collective ;  $p<0,001$ ),
- la dépendance au travail des collègues (57%, contre 47% et 28% ;  $p<0,001$ ),
- une surveillance permanente de la hiérarchie (62%, contre 33% et 28% ;  $p<0,001$ ),
- des délais d'1h au plus (52%, contre 33% et 44% ;  $p=0,020$ ),

- des délais d'1 jour au plus (31%, contre 17% et 52% ;  $p < 0,001$ ),

- un contrôle informatisé (35%, contre 9% et 19% ;  $p < 0,001$ ).



**Figure 31. Prévalence d'exposition des salariés aux variables liées à l'intensité du travail (comparaison 2)**

(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 5)

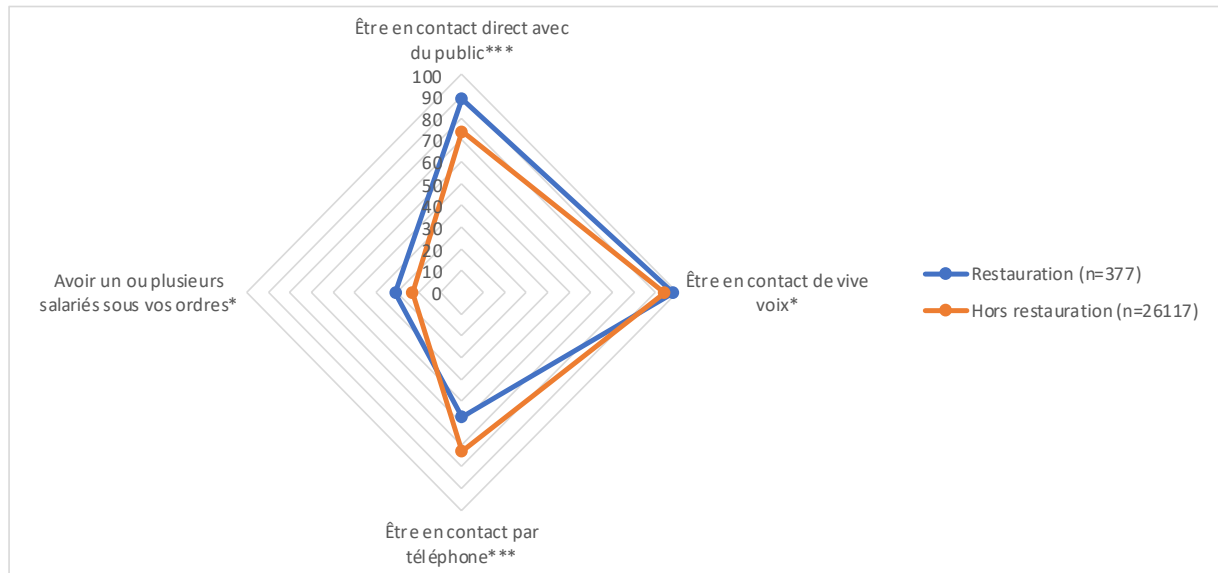
(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )

De plus, ils sont plus nombreux à déclarer *devoir se faire remplacer* (45%, contre 29% en traditionnelle et 11% en collective ;  $p < 0,001$ ) et *avoir l'obligation de se dépêcher* (78%, contre 68% et 46% ;  $p < 0,001$ ) alors qu'ils ont moins *la possibilité d'interrompre leur travail* (49%, contre 63% et 84% ;  $p < 0,001$ ). Les salariés en **traditionnelle** sont plus exposés qu'en rapide et en collective à *l'obligation d'interrompre une tâche pour une autre non prévue* (69%, contre 58% en rapide et 42% en collective ;  $p < 0,001$ ), mais leur travail s'avère moins *perturbé par une interruption* que dans les deux autres secteurs (34%, contre 65% et 49% ;  $p = 0,002$ ) et *l'interruption est un aspect positif de leur travail* (26%, contre 10% et 9% ;  $p = 0,002$ ). Ils ont aussi moins *la possibilité d'interrompre leur travail* qu'en collective (63%, contre 84% ;  $p < 0,001$ ).

**Comparaison 3.** Les salariés des **TPE** sont moins exposés à *un rythme imposé par le déplacement d'un produit* (1%, contre 6% ;  $p = 0,037$ ), *par la cadence d'une machine* (1%, contre 6% ;  $p = 0,021$ ), *par des délais d'un jour au plus* (24%, contre 36% ;  $p = 0,014$ ) et *par un contrôle informatisé* (9%, contre 23% ;  $p < 0,001$ ) que les salariés des autres tailles d'établissement.

c) Les exigences émotionnelles et les rapports sociaux : des contacts directs avec le public

**Comparaison 1.** La figure 32 présente la prévalence d'exposition des salariés en restauration/hors restauration aux variables d'exigences émotionnelles et de rapports sociaux.



**Figure 32. Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'exigences émotionnelles et de rapports sociaux (comparaison 1)**

*(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 7)*

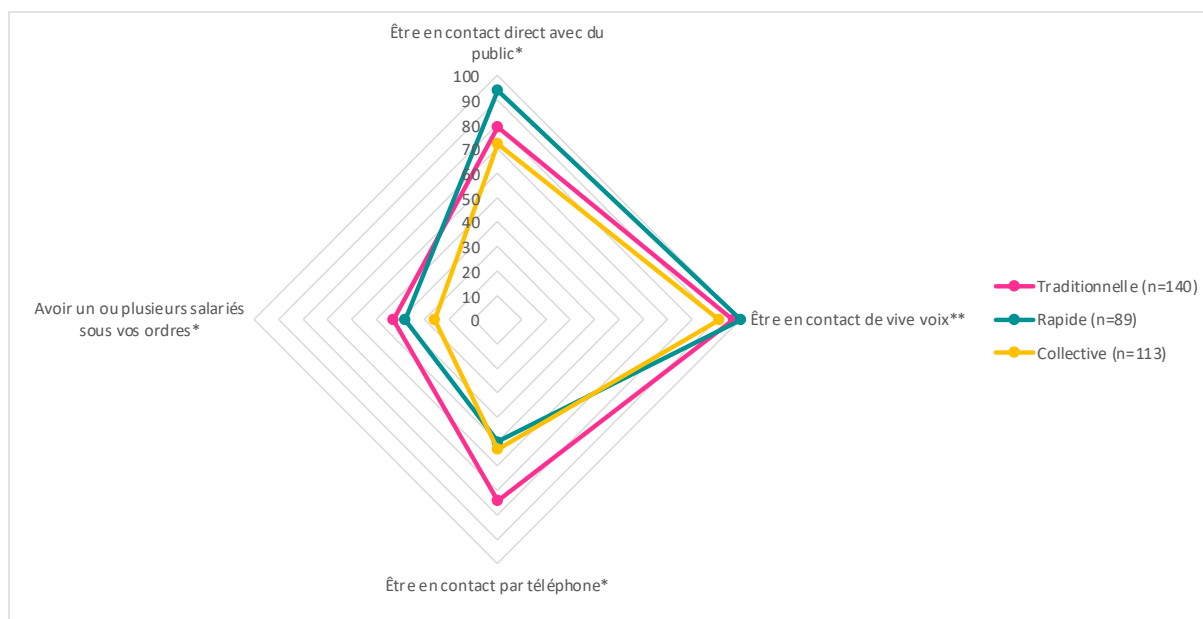
*(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )*

Trois variables indiquent des contraintes liées à la relation de service et à la responsabilité du rôle d'encadrement. Les salariés de la restauration sont plus exposés à :

- être en contact de vive voix (98% contre 94% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- être en contact direct avec du public (89% contre 74% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- avoir d'autres salariés sous leurs ordres (31% contre 23% hors restauration ;  $p = 0,034$ ),

En revanche, ils se déclarent moins exposés à être au contact par téléphone (57% contre 73% hors restauration ;  $p < 0,001$ ).

**Comparaison 2.** La figure 33 présente la prévalence d'exposition des salariés en restauration traditionnelle, rapide et collective à des variables d'exigences émotionnelles et de rapports sociaux.



**Figure 33. Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'exigences émotionnelles et de rapports sociaux (comparaison 2)**

(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 8)

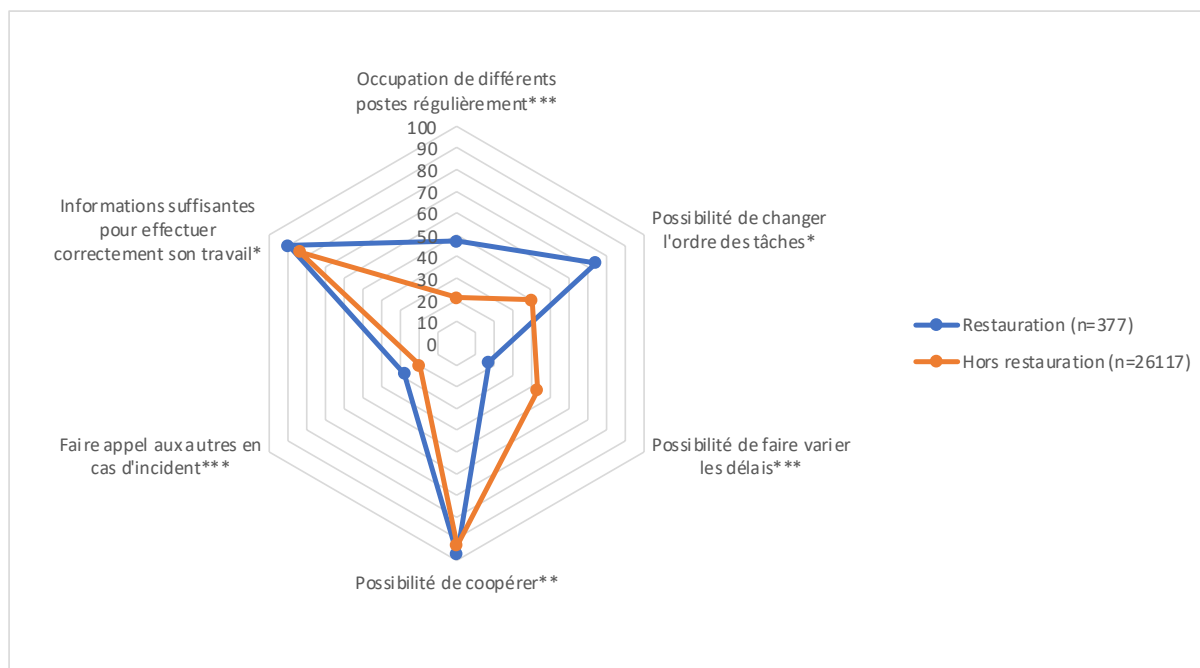
(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )

Les salariés **en restauration traditionnelle et rapide** sont plus exposés qu'en collective à *être en contact de vive voix* (97% et 100%, contre 91% ;  $p=0,009$ ). Les salariés **en rapide** sont nettement plus exposés que les autres salariés à *être en contact direct avec du public* (94%, contre 79% en traditionnelle et 72% en collective ;  $p<0,001$ ), alors que les salariés **en traditionnelle** sont les plus exposés *au contact par téléphone* (74%, contre 50% en rapide et 53% en collective ;  $p<0,001$ ). *Avoir un ou plusieurs salariés sous ses ordres* s'avère plus fréquent **en restauration traditionnelle** qu'en rapide et en collective (43%, contre 38% et 26% ;  $p=0,016$ ).

**Comparaison 3.** Les salariés **des TPE** sont plus exposés à *être en contact direct avec du public* (87%, contre 78% ;  $p=0,049$ ) que les salariés des autres tailles d'établissement. Cependant, ils sont moins exposés à *vivre des situations de tension dans les rapports avec le public* (3%, contre 14% ;  $p>0,001$ ).

d) L'autonomie et les moyens disponibles : une forte polyvalence et du travail collectif

**Comparaison 1.** La prévalence d'exposition des salariés en restauration/hors restauration aux variables d'autonomie et de moyens disponibles est présentée dans la figure 34.



**Figure 34. Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'autonomie et de moyens disponibles (comparaison 1)**

(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 10)

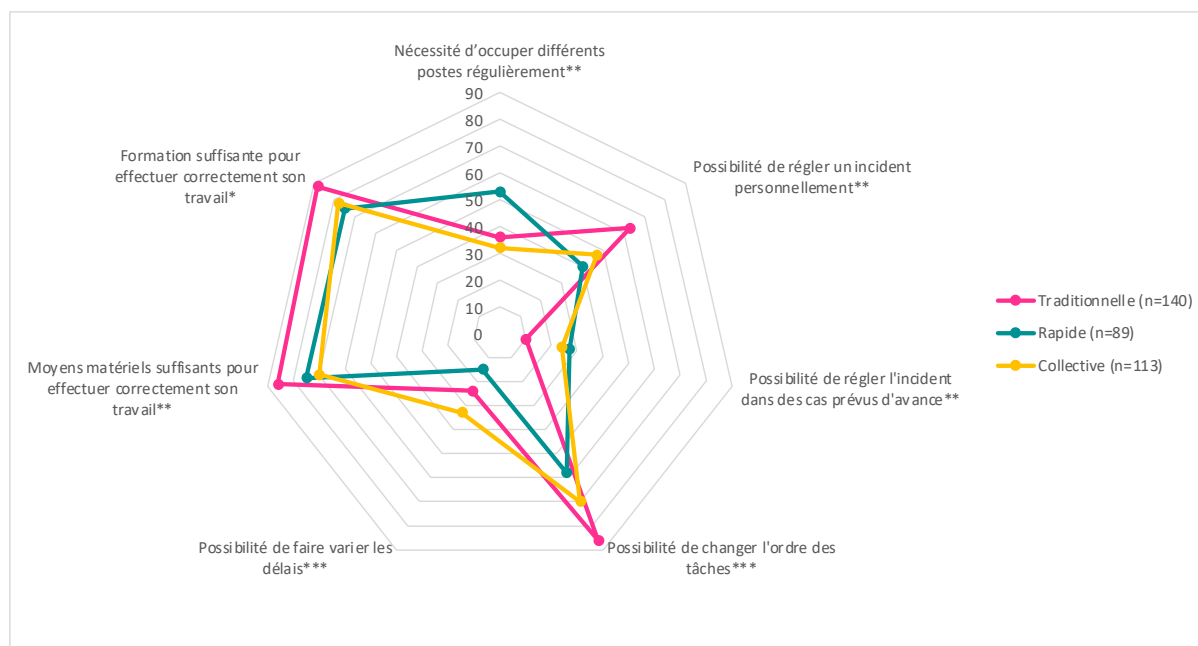
(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )

Par rapport aux salariés des autres secteurs, les salariés de la restauration ont plus *la nécessité d'occuper différents postes régulièrement* (47% contre 21% hors restauration ;  $p < 0,001$ ) et moins *la possibilité de faire varier les délais* (17% contre 43% hors restauration ;  $p < 0,001$ ). Ces variables indiquent des contraintes liées à la polyvalence et à la gestion des délais. En revanche, ils déclarent avoir plus :

- *la possibilité de changer l'ordre des tâches* (74% contre 40% hors restauration ;  $p = 0,043$ ),
- *de coopérer* (97% contre 93% hors restauration ;  $p = 0,002$ ),
- *de faire appel aux autres en cas d'incident* (28% contre 20% hors restauration ;  $p < 0,001$ ).

Ces variables révèlent des marges de manœuvre plus grandes au niveau de la réalisation des tâches et liée au travail collectif (coopération, entraide).

**Comparaison 2.** La figure 35 montre la prévalence d'exposition des salariés en restauration traditionnelle, rapide et collective à des variables liées à l'autonomie et aux moyens disponibles.



**Figure 35. Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'autonomie et de moyens disponibles (comparaison 2)**

(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 11)

(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )

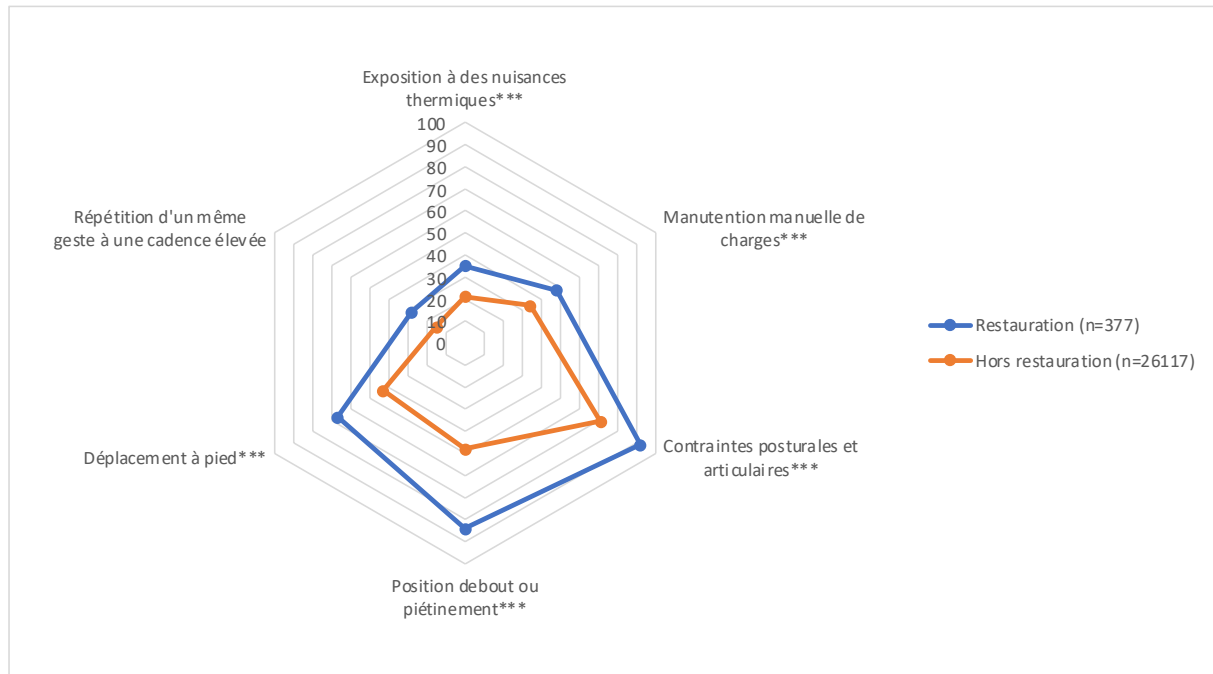
Les salariés **en rapide** sont plus exposés qu'en traditionnelle et en collective à la *nécessité d'occuper différents postes régulièrement* (53%, contre 36% et 32% ;  $p=0,006$ ) et ils ont moins la *possibilité de faire varier les délais* (15%, contre 24% et 33% ;  $p<0,001$ ). Les salariés **en traditionnelle** ont plus la *possibilité de changer l'ordre des tâches* qu'en rapide et en collective (86%, contre 58% et 70% ;  $p<0,001$ ). Ils sont plus nombreux à déclarer avoir les *moyens matériels* (86%, contre 75% en rapide et 70% en collective ;  $p=0,006$ ) et la *formation suffisante pour effectuer correctement son travail* (88%, contre 75% et 78% ;  $p=0,031$ ). Ils ont aussi plus la *possibilité de régler un incident personnellement* (63%, contre 40% et 47% ;  $p=0,002$ ) alors que les salariés **en rapide et en collective** ont plus qu'en traditionnelle la *possibilité de régler un incident prévu par avance* (27% et 24%, contre 10% ;  $p=0,002$ ).

**Comparaison 3.** Les salariés **des TPE** ont moins la *possibilité de faire varier les délais* (20%, contre 28% ;  $p<0,001$ ) et de *régler un incident prévu par avance* (14%, contre 23% ;  $p<0,001$ ). En revanche, ils ont plus la *possibilité de régler un incident personnellement* (20%, contre 28% ;  $p<0,001$ ) et de *changer l'ordre des tâches* (79%, contre 70% ;  $p=0,009$ ) que les salariés des autres tailles d'établissement. Ils sont aussi plus nombreux à déclarer avoir la *possibilité de coopérer* (96%, contre 90% ;  $p=0,019$ ) et le fait d'avoir les *moyens matériels suffisants pour effectuer correctement son travail* (85%, contre 75% ;  $p=0,028$ ).



e) Les ambiances et les contraintes physiques : des contraintes physiques importantes

**Comparaison 1.** La prévalence d'exposition des salariés en restauration/hors restauration à des variables de contraintes physiques est présentée dans la figure 36.



**Figure 36. Prévalence d'exposition des salariés aux variables de contraintes physiques (comparaison 1)**

*(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 13)*

*(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )*

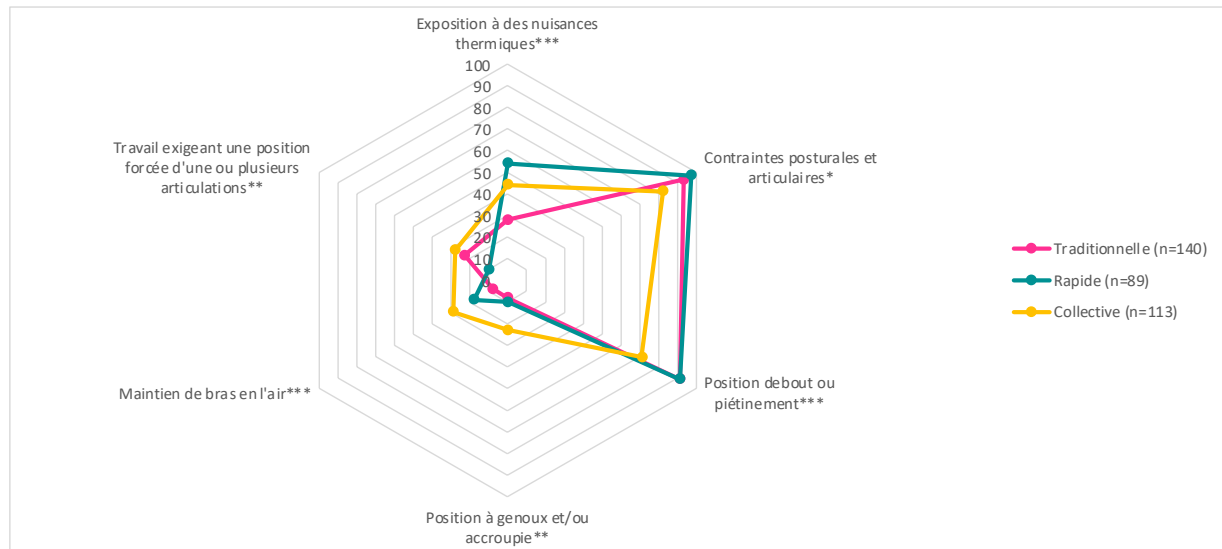
Les salariés de la restauration sont plus exposés que les salariés des autres secteurs à :

- la manutention manuelle de charges (48% contre 34% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- des contraintes posturales et articulaires (92% contre 71% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- la position debout et le piétinement (84% contre 48% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- le déplacement à pied (67% contre 43% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- des nuisances thermiques (35% contre 21% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),
- la répétition d'un même geste à une cadence élevée (28% contre 15% hors restauration ;  $p < 0,001$ ),

Nous mettons en lien ces variables avec des contraintes liées à l'approvisionnement en matières premières (port de charge), à l'aménagement de l'espace dans le restaurant (contraintes posturales, déplacements), au travail en cuisine (piétinement, nuisances thermiques), à la répartition des tâches et

aux délais de production (geste répétitif à cadence élevée). En revanche, ils s'avèrent moins exposés à *la position à genoux et/ou accroupie* (10% contre 23% hors restauration ;  $p=0,003$ ).

**Comparaison 2.** La figure 37 montre la prévalence d'exposition des salariés en restauration traditionnelle, rapide et collective à des variables de contraintes physiques.



**Figure 37. Prévalence d'exposition des salariés aux variables de contraintes physiques (comparaison 2)**

(voir résultats bruts en Annexe H, Tableau 14)

(\* =  $p < 0.05$  ; \*\* =  $p < 0.01$  ; \*\*\* =  $p < 0.001$ )

Les salariés **en traditionnelle** sont autant exposés qu'en rapide, mais plus qu'en collective, à *la position debout et au piétinement* (91% et 91%, contre 71% ;  $p<0,001$ ). Les salariés en **rapide** s'avèrent plus exposés que les salariés en traditionnelle et en collective à des *nuisances thermiques* (54%, contre 28% et 44% ;  $p<0,001$ ) et à *des contraintes posturales et articulaires* (97%, contre 93% et 82% ;  $p=0,001$ ). Les salariés **en collective** sont plus exposés qu'en traditionnelle et qu'en rapide à *la position à genoux/accroupie* (23%, contre 8% et 10% ;  $p=0,001$ ), *au maintien des bras en l'air* (29%, contre 8% et 18% ;  $p<0,001$ ) et à *un travail exigeant une position forcée d'une ou plusieurs articulations* (28%, contre 23% et 10% ;  $p=0,006$ ).

**Comparaison 3.** Les salariés **des TPE** sont moins exposés que les salariés des autres tailles d'établissement à *la position à genoux/accroupie* (6%, contre 16% ;  $p=0,002$ ) et à *un travail exigeant une position forcée d'une ou plusieurs articulations* (15%, contre 24% ;  $p=0,032$ ).

f) L'insécurité de la situation de travail : des changements structurels en restauration collective

**Comparaison 1.** Aucune différence significative n'a été observée à propos de l'insécurité de la situation de travail.

**Comparaison 2.** Les salariés **en restauration collective** sont plus exposés qu'en traditionnelle et qu'en rapide à *une restructuration ou un déménagement de l'établissement* (17%, contre 4% et 7% ;  $p=0,002$ ) et *au rachat ou au changement de l'équipe de direction* (38%, contre 10% et 12% ;  $p<0,001$ ).

**Comparaison 3.** Les salariés **des TPE** sont moins exposés que les salariés des autres tailles d'établissement aux trois variables citées dans la comparaison 2 : *un changement d'organisation du travail dans l'établissement* (13%, contre 23% ;  $p=0,029$ ), *le changement de l'équipe de direction* (6%, contre 27% ;  $p<0,001$ ) et *le changement de techniques utilisées* (6%, contre 18% ;  $p=0,001$ ). Ils sont aussi moins exposés au *changement des personnes avec qui ils travaillent régulièrement* (36%, contre 57% ;  $p<0,001$ ).

#### *10.4 Conclusion et premiers liens avec les restaurants investigués sur le terrain*

Nous avons vu que les salariés de la restauration sont plus exposés que les salariés des autres secteurs à certaines variables d'exposition professionnelle en lien avec le temps de travail, les exigences émotionnelles et les rapports sociaux. Ils déclarent cependant avoir une plus grande autonomie dans le travail, ainsi que les moyens disponibles pour effectuer correctement leur travail. Nos résultats ont montré une grande diversité d'exposition selon le type de restauration. Les résultats de ces comparaisons du point de vue des sous-secteurs sont résumés, avant de formuler des hypothèses concernant l'origine de l'exposition aux facteurs de risque. Ils permettent d'établir un premier lien avec des situations de travail à observer dans les restaurants investigués au cours de cette recherche.

##### *10.4.1 Synthèse de l'étude 1*

**Au niveau du temps de travail**, les horaires atypiques et irréguliers sont courants dans la restauration. Ce sont principalement les salariés en *traditionnelle* et en *rapide* qui s'avèrent exposés à travailler le week-end, en soirée, de nuit et à devoir travailler plus que prévu. En termes de récupération, les salariés en *traditionnelle* déclarent moins souvent que les autres avoir un repos consécutif de 48h et sont plus exposés au travail avec coupures. Cependant, ils ont l'avantage d'avoir des horaires plutôt stables et de les connaître par avance. Ils sont moins concernés par le travail posté et par des variations quotidiennes d'horaires.

**Au niveau de l'intensité au travail**, le rythme de travail en restauration est principalement imposé par des exigences de réponse immédiate et l'obligation de se dépêcher, une dépendance au travail des

collègues et de fréquentes interruptions. Les salariés en *rapide* et en *collective* sont particulièrement exposés à plusieurs contraintes de rythme que l'on peut lier à un mode de production industriel : des déplacements de produit, des contraintes techniques, des délais (1h au plus et 1 jour au plus) et un contrôle informatisé, contrairement aux salariés travaillant en traditionnelle et en TPE. Les salariés en *rapide* et en *traditionnelle* ont une plus grande dépendance au travail de leurs collègues et moins la possibilité d'interrompre volontairement et momentanément leur travail. En revanche, les interruptions de tâches apparaissent moins déstabilisantes pour les salariés en *restauration traditionnelle* qu'en rapide, et les salariés en traditionnelle se déclarent moins exposés qu'en restauration rapide à une surveillance de la hiérarchie.

**Au niveau des exigences émotionnelles et des rapports sociaux**, les salariés sont très exposés à devoir gérer leurs émotions avec du public et leurs collègues. La relation de service en restauration est caractérisée par un contact direct et de vive voix avec le public, notamment pour les salariés en restauration *rapide* et en *traditionnelle*. Avoir des contacts par téléphone avec les clients et être dans des rapports de subordination s'avèrent plus fréquents en restauration *traditionnelle*. Nous relevons également que la petite taille d'établissement peut diminuer l'exposition à vivre des tensions dans les rapports avec le public.

**Au niveau de l'autonomie et des moyens disponibles**, la polyvalence sur différents postes de travail et la production sous la contrainte de délais sont plus fréquentes en restauration, en particulier pour les salariés de la restauration *rapide*. Les possibilités de modifier l'ordre des tâches, de coopérer et d'être aidé par des collègues sont plus importantes dans le secteur de la restauration que dans l'ensemble des autres secteurs. Les salariés en *restauration traditionnelle* déclarent plus fréquemment avoir les moyens disponibles pour effectuer leur travail et sont plus autonomes pour gérer des incidents personnellement.

**Au niveau de l'insécurité au travail**, les salariés de la restauration collective sont les plus exposés à des changements liés à l'entreprise (restructuration, changement de direction), au contraire des salariés en traditionnelle et en TPE. En outre, le changement au niveau de l'équipe de travail est moins fréquent dans les établissements de petite taille.

**Au niveau des ambiances et des contraintes physiques**, les salariés sont dans l'ensemble très exposés à des contraintes physiques, notamment une posture debout constante, de nombreux déplacements à pied, d'importantes contraintes articulaires et du port de charges (manuel). Ils sont aussi exposés à des nuisances thermiques, en particulier en restauration *rapide*. Certaines contraintes physiques semblent plus spécifiques au mode de production de la restauration *collective* (position à genoux, bras en l'air, position articulaire forcée).

#### 10.4.2 Interprétation sur les caractéristiques du contexte de travail dans la restauration

Les *horaires atypiques* nous paraissent liés aux horaires d'ouverture/fermeture de chaque établissement, choisis de façon à être attractifs auprès des clients en fonction de leurs habitudes de prises alimentaires et de leurs profils (professionnels, touristes, étudiants, etc.). Les *horaires irréguliers* peuvent être mis en lien avec une augmentation du volume des plats à produire ou de la complexité des plats à créer, qui prolongent le temps nécessaire à la bonne réalisation de l'ensemble des tâches en production. Ils peuvent aussi être liés à la relation de service. Par exemple, la fermeture du restaurant n'est possible que quand les clients ont quitté l'établissement et ces derniers peuvent ne pas être pressés de partir, prolongeant ainsi l'horaire de travail des serveurs. La *possibilité de récupérer* dépend des jours de fermeture du restaurant, qui sont eux-mêmes en lien avec le type de clientèle et la localisation du restaurant (site touristique, zone périurbaine, centre-ville, campus, etc.).

Le fait de *devoir se dépêcher* nous apparaît essentiellement lié aux attendus des clients et à des exigences professionnelles en termes de qualité (servir un plat à bonne température) et de quantité (servir ensemble plusieurs plats à une même table). Le *rythme de travail* nous semble principalement influencé par la présence de la clientèle et par la qualité de la coordination avec les collègues. La *tenue des délais* et les *contrôles par la hiérarchie* peuvent être liés à la façon d'organiser le travail. Dans les métiers de la restauration, il est habituel d'avoir des équipes dirigées par un supérieur hiérarchique : le chef cuisinier dirige la brigade en cuisine, le maître d'hôtel gère l'équipe au service.

La *gestion des émotions* nous semble étroitement liée à la relation de service auprès des clients, notamment pour les serveurs, mais aussi aux aspects collectifs du travail en équipe et à la présence fréquente d'encadrants (chef cuisinier, maître d'hôtel, dirigeant) dans ce secteur. Les rapports sociaux se jouent dans un contexte avec un *important travail collectif* et dans des *rapports de subordination*.

La *polyvalence* nous semble liée à la diversité des tâches et à leur répartition entre les salariés en fonction de la taille de l'équipe de travail. Nous avons vu précédemment que les *délais* sont à mettre en lien avec la présence de la clientèle et les exigences à tenir en production (quantité et qualité des plats, type de produits utilisés, etc.). En restauration, le *travail collectif* peut être une ressource lorsqu'il y a une bonne entente permettant la coopération et l'entraide. Enfin, les *moyens* nécessaires (matériel, collègues, formation, temps, informations) pour pouvoir bien effectuer son travail nous semblent liés aux ressources du restaurant (financières, humaines) et à la façon de les mettre à disposition des salariés par l'encadrement (organisation du travail et de la production).

Les changements étudiés dans cette catégorie correspondent plutôt à des situations rencontrées dans les grandes entreprises. Notre attention se porte sur la *(re)structuration régulière de l'équipe de travail*, qui peut être liée à des variations saisonnières de la production. Elle peut avoir des effets sur la répartition des tâches au sein de l'équipe et l'organisation de la production en fonction des

compétences des salariés, mais aussi de leurs connaissances sur l'établissement et de leur expérience. L'intégration des nouveaux arrivants (extras, saisonniers, nouveaux embauchés) apparaît essentielle pour que le travail collectif puisse se faire dans de bonnes conditions (collaboration, coopération, entraide).

Les *contraintes physiques* peuvent être reliées à plusieurs éléments dans un restaurant : la gestion des demandes de la clientèle (déplacements supplémentaires, déplacer du mobilier), la disposition de la cuisine et des locaux afférents (réserve, chambre froide), les gestes réalisés dans l'activité en fonction du métier exercé et du matériel utilisé, ainsi que la répartition des tâches dans l'équipe. Les *nuisances thermiques* sont certainement corrélées au métier exercé et à l'infrastructure du lieu : les cuisiniers nous semblent plus exposés à ce type de contrainte que les serveurs en raison de l'équipement utilisé en cuisine (chambre froide, fourneaux, fours).

Pour résumer, il nous semble important de prendre en compte pour notre étude ergonomique différents éléments qui ressortent dans l'étude épidémiologique :

- considérer la gestion des horaires de travail, en lien avec les horaires d'ouverture/fermeture de chaque établissement, avec le profil des clients et la localisation de l'établissement ;
- mieux comprendre les exigences du travail sur la tenue des délais et le fait de devoir se dépêcher, en lien avec la présence des clients, la coordination dans le travail collectif et la variabilité rencontrée en situation de travail ;
- identifier les ressources (humaines, matérielles, organisationnelles) et leur mise à disposition par le dirigeant ;
- étudier la répartition collective des tâches pour mieux saisir l'exposition différenciée aux contraintes physiques et aux exigences émotionnelles dans le collectif.

Ces éléments sont venus compléter notre manière de penser le recueil de données pour l'étude ergonomique.

## APPROCHE ERGONOMIQUE. LE TRAVAIL D'ORGANISATION DU DIRIGEANT

L'approche ergonomique est au cœur de cette thèse. Elle a pour objectif : « *d'organiser l'existant de sorte qu'il permette aux individus et aux organisations de progresser* » (Falzon, 2013, p.2). Elle considère que l'activité des opérateurs est déterminée par différents éléments qui composent la situation de travail (St-Vincent et al., 2011). Dans notre recherche, ces déterminants sont principalement liés à l'environnement dans lequel évoluent les restaurants traditionnels (social, économique, politique et culturel). Selon Leplat (2016), l'activité des opérateurs correspond à ce qu'ils mettent en œuvre pour effectuer une tâche. Les opérateurs peuvent avoir plusieurs buts à remplir dans la réalisation d'une tâche. Ces différents buts correspondent à des objectifs à atteindre au terme de l'exécution de la tâche. Dans notre étude, nous avons identifié trois enjeux qui apparaissent centraux pour les opérateurs travaillant dans les TPE de la restauration traditionnelle :

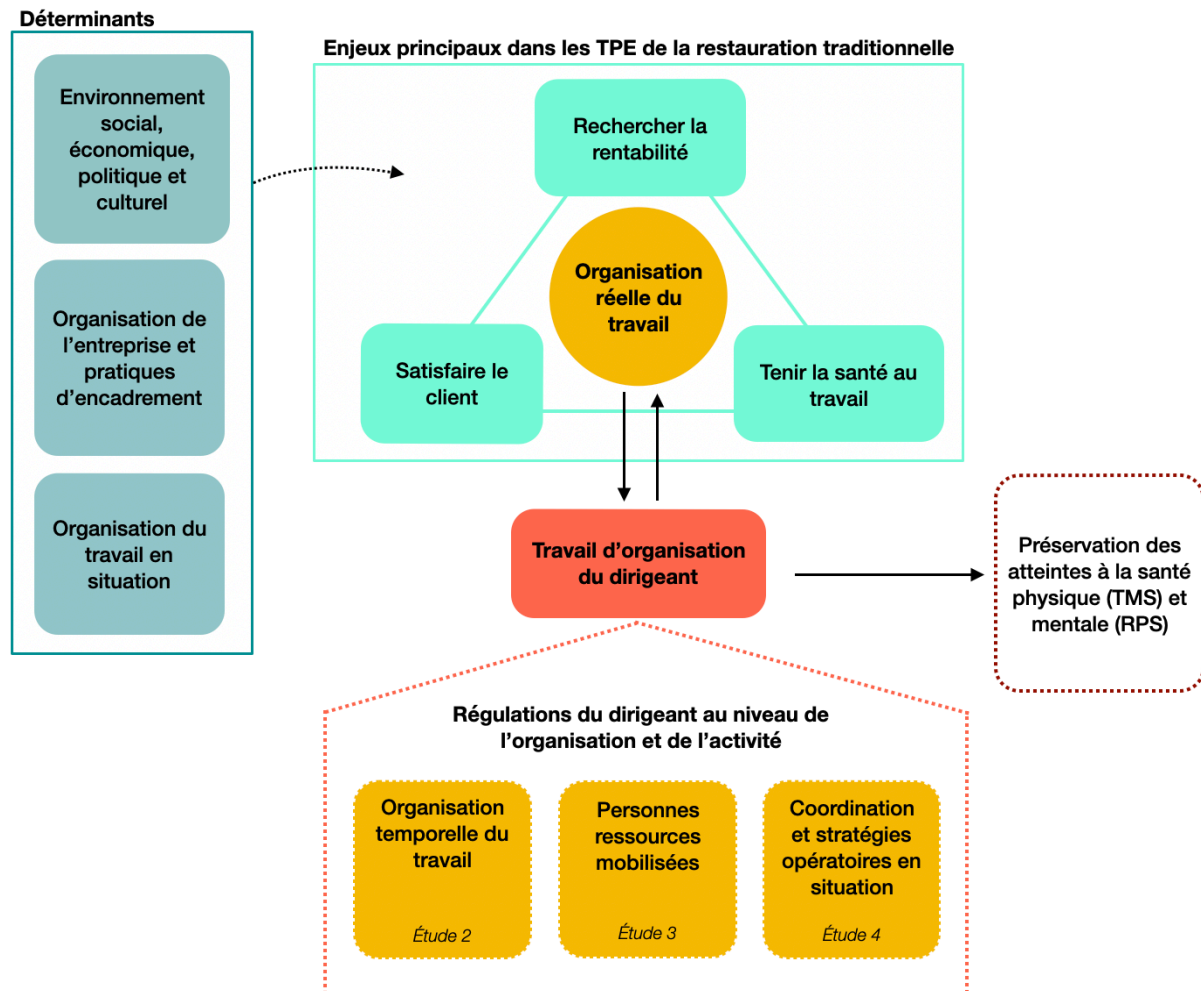
- satisfaire le client (logique qualité, durabilité des relations clients),
- maximiser la rentabilité (logique performance, durabilité de l'entreprise),
- tenir la santé au travail (logique de bien-être, durabilité dans l'emploi).

Ces enjeux peuvent être conflictuels : un opérateur ne peut pas à la fois être très rapide pour satisfaire les attentes des clients et dans le même temps ralentir pour préserver sa santé. Dans ces cas, des compromis deviennent nécessaires. Dans cette recherche, nous avons établi que les actions qui sont réalisées pour atteindre ces enjeux construisent les principes de l'organisation réelle du travail. Comme le suggère Daniellou (1999), cette organisation réelle se trouve à l'articulation d'une organisation formelle et d'une organisation vivante. Autrement dit, l'organisation réelle du travail se crée selon les objectifs que les travailleurs veulent atteindre (rechercher la rentabilité, satisfaire le client, tenir la santé), les choix du dirigeant (son travail d'organisation) et certaines contraintes extérieures (déterminants de l'environnement social, économique, politique et culturel).

Cette organisation réelle du travail s'inscrit dans le fonctionnement général du restaurant : certains principes sont stables, comme la disposition des espaces (salle, cuisine, w.c., terrasse), d'autres peuvent varier, comme le nombre de travailleurs présents, leurs profils (compétences, expérience dans la restauration, ancienneté dans l'établissement), le fait qu'ils soient habitués à travailler ensemble ou non. Dans les restaurants traditionnels que nous avons étudiés, le travail d'organisation du dirigeant structure également cette organisation. Ce travail d'organisation du dirigeant s'inscrit au cœur de la « vie quotidienne » du restaurant, et celle-ci est plus instable que le « fonctionnement habituel » du restaurant. Tous les jours, il faut s'ajuster en fonction de différents paramètres, par exemple le nombre de clients attendus ou les conditions météorologiques, et donc travailler à ajuster les conditions de réalisation de l'activité. La figure 38 illustre l'objet d'étude de notre recherche, le travail

d'organisation du dirigeant qui se trouve au croisement de l'organisation réelle du travail construite par les opérateurs dans le restaurant et du travail d'organisation du dirigeant.

Approche en ergonomie - Études 2, 3 et 4



**Figure 38. Le travail d'organisation du dirigeant, objet d'étude de notre recherche sur les atteintes à la santé dans les TPE de la restauration traditionnelle (approche ergonomique)**

Pour rappel, notre hypothèse principale dans cette étude est que le dirigeant peut réaliser un travail à caractère « préventif » au cœur de cette interaction entre l'organisation réelle du travail et son travail d'organisation. Les trois études présentées dans cette partie visent à instruire le travail d'organisation effectué par le dirigeant dans son activité. Notre intérêt porte en particulier sur la gestion de l'organisation temporelle du travail (étude 2), les personnes ressources mobilisées par les dirigeants (étude 3), le rôle de coordination des dirigeants dans l'activité collective et les stratégies opératoires qu'ils effectuent dans l'action (étude 4). Nous supposons que les régulations du dirigeant devraient lui permettre de se préserver et de préserver les salariés des atteintes à la santé physique (TMS) et mentale (RPS).



Nous précisons quelques points à propos de nos études ergonomiques. Premièrement, nous n'aborderons pas (ou peu) le travail d'organisation des salariés, notamment celui que nous avons pu constater dans les situations où des salariés expérimentés organisent le travail de salariés novices. Nous avons choisi de focaliser notre analyse sur les dirigeants, mais nous retenons que le travail d'organisation des salariés existe aussi, qu'il est fait avec plus ou moins d'autonomie selon les caractéristiques des individus (dirigeants, salariés) et la relation de confiance établie entre eux.

Deuxièmement, nous considérons que l'organisation réelle du travail dans les TPE de la restauration traditionnelle résulte toujours d'une co-construction collective entre dirigeants et salariés, parce qu'il y a inévitablement un travail collectif dans ce type de structure et qu'il est nécessaire de se coordonner pour atteindre les impératifs de production (vite et bien) et tenir la performance (satisfaction, rentabilité). La participation de chacun à cette co-construction collective sera plus ou moins accentuée selon les relations hiérarchiques et l'état des relations entre dirigeants, salariés encadrants et salariés encadrés.

Troisièmement, nous précisons que les trois enjeux - rechercher la rentabilité, satisfaire le client, tenir la santé au travail - s'inscrivent dans des dimensions temporelles de court et long terme. Par exemple dans une logique de qualité et de satisfaction des clients, il s'agit de servir rapidement un bon repas à midi (court terme), mais aussi d'établir une relation personnalisée pour fidéliser la clientèle (long terme). En outre, il nous semble que ces trois enjeux peuvent être plus ou moins prioritaires au cours de l'existence d'un restaurant. Par exemple, un dirigeant peut être centré sur la qualité et la performance dans les premières années d'existence de son restaurant, avant d'aménager les horaires d'ouverture de son établissement pour préserver sa santé et/ou celle de ses salariés lorsque la bonne réputation du restaurant est établie. Enfin, précisons que la satisfaction du client et la recherche de la rentabilité ont été d'emblée mentionnées par les dirigeants en entretien comme les critères d'une journée de travail réussie, alors que les questions liées à la santé au travail sont notamment apparues lorsqu'ils se sont exprimés sur l'évolution de leur établissement (horaires, disposition, nombre de salariés, etc.), les aménagements réalisés (passé) et envisagés (futur). Ainsi, les questions de performance et de rentabilité sont ressorties en abordant le restaurant dans son fonctionnement quotidien, alors que les questions de santé ont été mises en avant en discutant de l'évolution du restaurant sur plusieurs années.

## CHAPITRE 11. ÉTUDE 2. L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LES TPE DE LA RESTAURATION TRADITIONNELLE : DES HORAIRES DE TRAVAIL NÉGOCIÉS

Les résultats empiriques de l'étude épidémiologique (étude 1) ont mis en avant de fortes contraintes horaires dans le secteur de la restauration traditionnelle. Au cours des entretiens avec les dirigeants, nous avons relevé que les dirigeants avaient des horaires de travail plus conséquents que ceux de leurs salariés. Par conséquent, leur temps de récupération hors travail apparaissait moins important. Il s'agit d'évaluer les écarts en matière de nombre d'heures travaillées et de comprendre les facteurs qui peuvent expliquer ces différences. Comment les dirigeants s'y prennent pour organiser le temps de travail dans leur restaurant ? Quels facteurs influencent le temps de travail ? Comment chaque dirigeant réorganise les règles de ce temps de travail ? Pour répondre à ces questions, l'étude porte sur l'analyse des horaires de travail *quotidiens* et *hebdomadaires* et sur les facteurs qui influencent ces horaires.

L'objectif de l'**étude 2** vise donc à étudier l'organisation temporelle du travail dans les TPE de la restauration traditionnelle et à comprendre le travail d'organisation du dirigeant dans ce contexte. Cette étude cherche aussi à mieux comprendre la variabilité des horaires de travail et à décrire les régulations des dirigeants sur l'organisation temporelle du travail dans leurs restaurants.

### *11.1 Méthodes pour l'analyse de l'organisation du temps de travail*

Dans la suite de ce chapitre, nous considérons d'abord les différences en termes d'horaires de travail entre les dirigeants et les salariés, par une analyse comparative dans les neuf restaurants investigués. Elle a servi à montrer les écarts de temps de travail entre dirigeants et salariés et à identifier des facteurs expliquant ces écarts (9.6.1.a). L'analyse comparative de la durée des tâches effectives de quatre dirigeants au cours d'une journée de travail a ensuite servi à repérer d'autres facteurs, complétant le constat sur le plus long temps de présence des dirigeants dans leur restaurant (9.6.1.b). Puis, l'analyse thématique a permis de mettre en lien les choix des dirigeants, au niveau de l'organisation du travail dans leur restaurant, pour tenir les enjeux de performance et de rentabilité de leur entreprise, ainsi que les enjeux de leur propre santé et celle de leurs salariés (9.6.1.c). Enfin, une analyse descriptive a mis en évidence les régulations effectuées sur l'organisation du temps de travail, montrant que les horaires de travail peuvent être un objet de négociation entre dirigeants et salariés (9.6.1.d).

Notre étude commence avec une quantification des heures travaillées dans chaque restaurant, considérant l'horaire de travail quotidien et l'horaire de travail hebdomadaire.

### *11.2 Un temps de travail quotidien et hebdomadaire plus long pour les dirigeants ?*

L'analyse des horaires *quotidiens* et *hebdomadaires* de travail a fait ressortir différents facteurs expliquant un temps de présence plus élevé des dirigeants dans leurs établissements, par rapport à leurs salariés. Ces facteurs seront présentés au fur et à mesure de nos comparaisons sur les horaires de travail. Pour en donner une première vue d'ensemble, nous les avons résumés ci-après. Un long temps de présence du dirigeant dans son restaurant peut être mis en lien avec :

- la supervision des salariés, avec un décalage entre les horaires des serveurs et des cuisiniers,
- la prise en charge de l'approvisionnement par les dirigeants,
- la diversité de l'offre commerciale proposée par le restaurant,
- la gestion d'aléas au cours de la journée,
- le choix du nombre de jours d'ouverture par semaine,
- la gestion administrative du restaurant réalisée en parallèle du poste occupé par le dirigeant,
- la gestion commerciale du restaurant en lien avec la privatisation du restaurant.

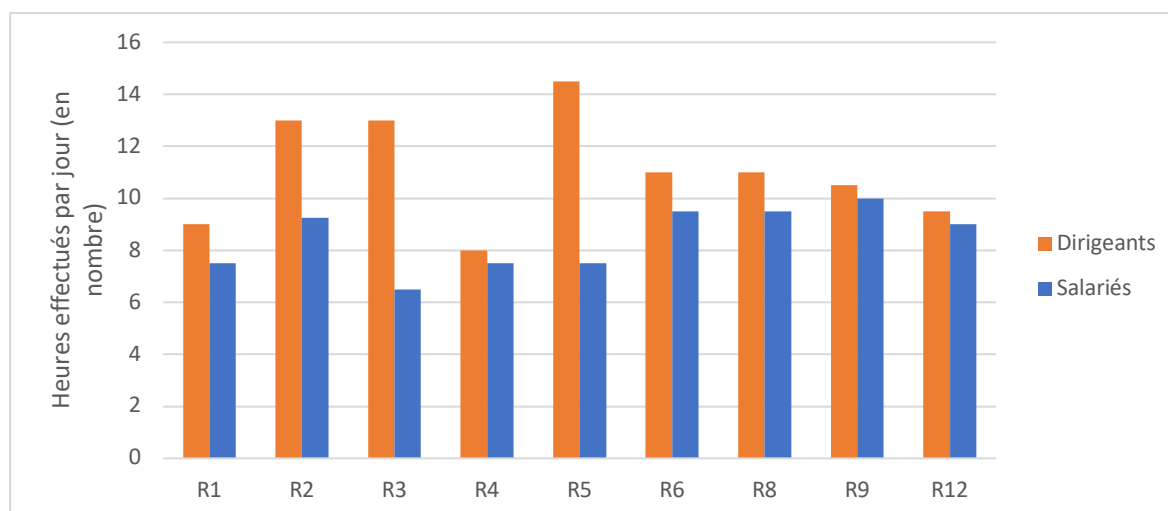
Nous commençons par une analyse des horaires de travail quotidiens, avant d'analyser les horaires de travail hebdomadaires.

**Du point de vue de l'horaire de travail quotidien** - Le tableau 19 présente les données recueillies en entretien avec les dirigeants et les salariés pour chaque restaurant. Il détaille les horaires des dirigeants et salariés pour une journée de travail, le nombre d'heures de travail estimé par jour pour les dirigeants et les salariés (hors pauses) et la différence moyenne entre les deux. Cette différence est notée en nombre d'heures supplémentaires faites par les dirigeants par rapport au nombre d'heures déclarées par les salariés. Pour amorcer la suite, nous avons précisé le facteur principal expliquant la différence constatée entre les horaires (en italique).

**Tableau 19. Aperçu des horaires de travail quotidiens des dirigeants et des salariés par restaurant, avec le nombre d'heures estimées par jour (hors pause) et l'écart entre dirigeants et salariés**

	Horaires de travail quotidiens dirigeant(s)	Nombre d'heures par jour dirigeant(s) (hors pause)	Horaires de travail quotidiens salarié(s) et équipe concernée (salle/cuisine)	Nombre d'heures par jour salarié(s) (hors pause)	Différence par jour entre dirigeants et salariés (moyenne, en nombre d'heures) et facteur identifié
R1	10h30 à 12h 15h à 22-23h	8h-9h <i>coupure</i>	<i>salle</i> 16h à 22-23h <i>cuisine</i> 15h à 22-23h	6h30-7h30 <i>continu</i>	+ 1h30 <i>approvisionnement</i>
R2	6h30-15h00 18h à 22-23h	12h-13h <i>coupure</i>	<i>salle</i> 10h à 15h & 19h à 22-23h <i>cuisine</i> 9h15-14h45 & 19h-22h	8h15-9h15 <i>coupure</i>	+ 3h45 <i>approvisionnement</i>
R3	7h30-18h	10h30 <i>continu</i>	<i>salle</i> 8h30-15h30 <i>cuisine</i> = horaires dirigeante	6h30 <i>continu</i>	+ 4h <i>prestation (épicerie)</i>
R4	10h à 17h (D4a) 9h à 17h (D4b)	7h-8h <i>continu</i>	<i>cuisine</i> 8h à 15h30 <i>salle</i> = horaires dirigeants	7h30 <i>continu</i>	- 0h30 (D4a) + 0h30 (D4b)
R5	7h à 18h30-21h	11h-13h30 <i>continu</i>	<i>salle</i> 12h-17h <i>cuisine</i> 8h30-10h à 17h	4h30-7h30 <i>continu</i>	+ 7h <i>prestation (bar)</i>
R6	9h-15h 17h30-23h	11h <i>coupure</i>	<i>salle</i> 10h-15h & 18h30-23h <i>cuisine</i> 9h-15h & 18h30-22h30	9h-9h30 <i>coupure</i>	+ 2h15 <i>prestation (bar)</i>
R8	8h-15h 18h-22h	11h <i>coupure</i>	<i>cuisine</i> 9h-15h & 18h30-22h <i>salle</i> = horaires dirigeante	9h30 <i>coupure</i>	+ 1h30 <i>approvisionnement</i>
R9	9h-15h30 18h-23h	10h30 <i>coupure</i>	<i>salle</i> 10h-15h & 18h30-23h <i>cuisine</i> 9h-15h & 18h-22h30	9h30-10h <i>coupure</i>	+ 0h45
R12	9h30-15h 18h-23h	9h30 <i>coupure</i>	<i>salle</i> 10h30-15h & 18h-23h <i>cuisine</i> 9h30-15h & 18h-23h	8h30-9h30 <i>coupure</i>	+ 0h30

La figure 39 synthétise les résultats de la comparaison entre les horaires quotidiens effectués par les dirigeants (en orange) et les salariés (en bleu) pour chaque restaurant.



**Figure 39. Heures de travail effectuées par jour (en nombre), pour les dirigeants et les salariés**

Dans l'ensemble des restaurants investigués, tous les dirigeants ont des horaires de travail quotidiens plus élevés que ceux de leurs salariés. Les écarts varient de 30 minutes à 7 heures supplémentaires selon les choix d'organisation du temps de travail dans les différents restaurants.

Dans le tableau 19, on relève trois premiers facteurs expliquant ce temps de travail plus long des dirigeants dans leur établissement :

- l'existence d'un écart entre les horaires des serveurs et des cuisiniers (colonne du milieu, avec les horaires des équipes salle/cuisine) pour l'ensemble des restaurants ;
- la diversification de l'offre commerciale, dans 3 restaurants (R3, R5, R6 ; prestation bar et épicerie) ;
- l'approvisionnement chez le fournisseur, dans 3 restaurants (R1, R2, R8 ; approvisionnement).

Nous amenons des explications pour ces trois facteurs sur la base des données recueillies en entretien et en observation sur le terrain.

**Un décalage temporel entre serveurs et cuisiniers.** Dans l'ensemble, on remarque que les serveurs (indiqués *salle* dans le tableau) démarrent généralement une heure après les cuisiniers, ils mettent moins de temps à faire leur mise en place que les cuisiniers, qui ont besoin d'un temps de préparation plus important pour préparer les produits. Cependant, nous avons constaté en observation que les cuisiniers terminent souvent plus tôt et peuvent partir en coupure avant les serveurs à la fin du service. Ce décalage est principalement lié à la présence des clients en salle. La durée de la phase de nettoyage est plus aléatoire du côté des serveurs, en raison de plus nombreuses interruptions dans le travail et parce qu'ils ne peuvent pas quitter leur poste tant que des clients sont installés en salle.

Ceci est un premier élément qui vient expliquer un temps de présence plus long des dirigeants dans leur établissement, par rapport à leurs salariés. La majorité des dirigeants de notre échantillon ont pour principe de venir en même temps que leurs salariés pour ouvrir l'établissement et de partir après eux en fermant le restaurant. De fait, ils sont amenés à faire plus d'heures que leurs salariés. Ils vont arriver plus tôt avec l'équipe de cuisine et partir plus tard avec l'équipe des serveurs, indépendamment qu'ils exercent eux-mêmes en tant que cuisiniers ou serveurs.

Il est toutefois possible que les dirigeants aient des *arrangements avec des personnes de confiance*, pour pouvoir réduire ce temps long au restaurant. Par exemple dans le restaurant 4, ce sont les deux salariés (cuisiniers) qui ouvrent le restaurant avant l'arrivée des dirigeants (serveurs). Dans le restaurant 2, il arrive que le fils du dirigeant (cuisinier) ou un salarié (serveur) ferment l'établissement après le départ du dirigeant (cuisinier).

**Une diversification de l'offre commerciale (prestation).** Dans notre échantillon, des écarts plus importants entre l'horaire quotidien des dirigeants et des salariés sont observés dans les restaurants 3, 5 et 6 en raison de la diversité des prestations commerciales proposées. Les dirigeants D3, D5 et D6

ont choisi de diversifier leur offre commerciale (bar, épicerie). Concrètement, dans les restaurants 5 et 6, les dirigeants assurent la vente de boissons au bar avant/après les services de midi/soir, travaillant entre 4h30 et 7h de plus que leurs salariés. De même la dirigeante D3 consacre près de 3h à la vente de boissons et de divers produits d'épicerie (fruits, légumes, fromages, jus, etc.), fermant l'établissement vers 18h alors que sa salariée termine à 15h.

Nous relevons que cette diversification de l'offre *augmente les horaires quotidiens d'ouverture* des restaurants 3, 5 et 6 au public sur la journée : les restaurants 3 et 5 restent ouverts en continu, respectivement de 7h30 à 18h30 pour R3 et de 7h à 18h30-21h pour R5, ce qui fait près de 11h par jour. Le restaurant 6 est ouvert de 9h à 15h et de 17h30 à 23h, ce qui donne également près de 11h par jour. Tandis que la plupart des autres restaurants ouvrent seulement pour les services de midi, de 12 à 14h30, et/ou du soir, de 19 à 22h, ce qui correspond à environ 5h30 par jour. Et dans les trois exemples, les dirigeants ont choisi d'assurer eux-mêmes cette prestation supplémentaire, donc d'augmenter leur horaire de travail en fonction de ce temps plus long d'ouverture de leur restaurant.

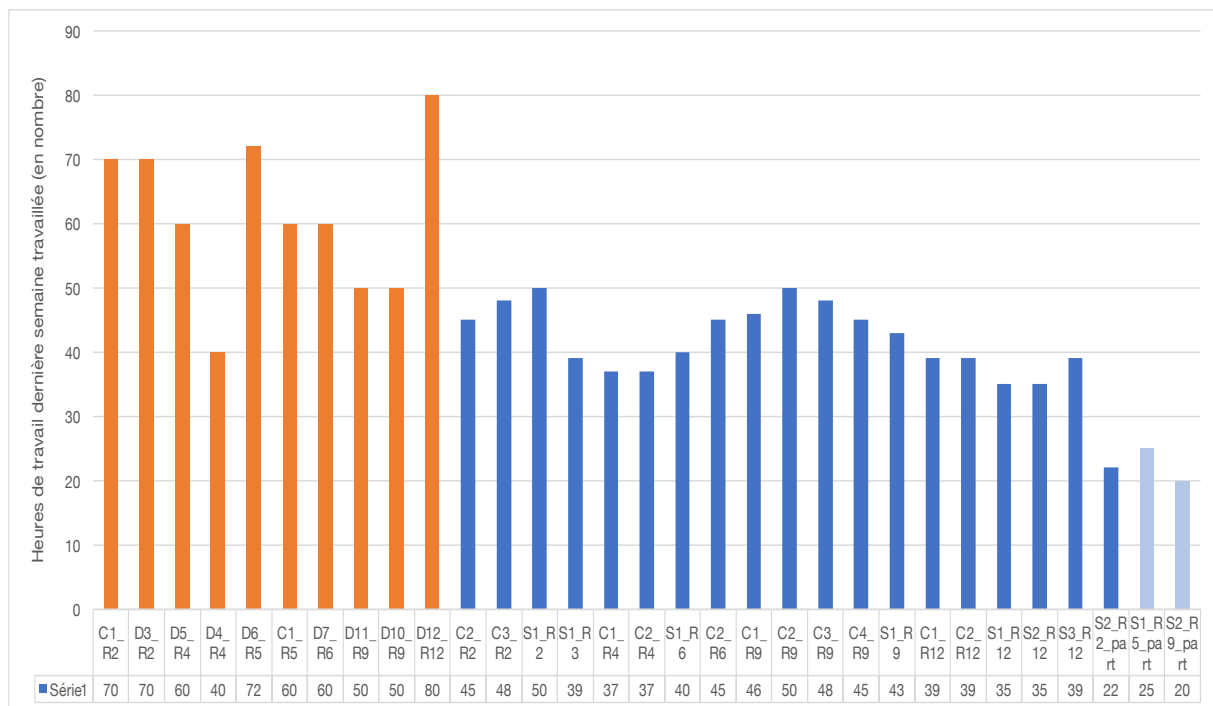
**L'approvisionnement chez les fournisseurs (approvisionnement).** Le troisième élément qui vient expliquer un plus long temps des dirigeants dans leur restaurant se rapporte à la gestion de l'approvisionnement des matières premières. Les écarts vont de 1h30 à 3h45 dans les restaurants R1, R2, R8, principalement en raison de la prise en charge de l'approvisionnement par les dirigeants et parce qu'ils privilégient le fait de se rendre directement chez leurs fournisseurs au lieu de se faire livrer au restaurant. On constate que les écarts entre les horaires des dirigeants et des salariés sont inférieurs à une heure dans les restaurants R4, R9 et R12. Dans les restaurants R4 et R12, les dirigeants délèguent la majeure partie de l'approvisionnement des matières premières aux chefs cuisiniers (commandes, livraisons). Dans le restaurant R9, le dirigeant D9b, lui-même chef cuisinier, gère principalement l'approvisionnement pour la cuisine, mais essentiellement par livraison.

En résumé, nous avons vu que les dirigeants ont un plus long temps de travail parce qu'ils :

- supervisent l'ensemble des salariés, et vont s'adapter au décalage « temporel » existant entre les métiers de serveur et cuisinier. Avec des salariés autonomes et de confiance, les dirigeants vont toutefois pouvoir diminuer leurs propres horaires.
- diversifient les prestations commerciales, ce qui tend à augmenter les heures d'ouverture du restaurant. Ces heures supplémentaires sont assurées par les dirigeants.
- réalisent eux-mêmes l'approvisionnement en se rendant auprès des fournisseurs. Ce choix organisationnel est spécifique à certains restaurants, les dirigeants qui délèguent l'approvisionnement à leurs chefs cuisiniers ont un écart horaire moins important.

Nous passons à la comparaison des horaires de travail hebdomadaires.

**Du point de vue de l'horaire de travail hebdomadaire** - À la question *Quel nombre d'heures de travail avez-vous effectué lors de la dernière semaine travaillée ?* dans la partie du questionnaire TMS sur les conditions de travail, les dirigeants et les associés<sup>30</sup> (en orange) font en moyenne 19 heures de plus, par semaine, que les salariés. Ils travaillent entre 40 et 80 heures par semaine, avec une moyenne de 61 heures par semaine, alors que les salariés (en bleu) travaillent entre 20 et 50 heures par semaine, avec une moyenne de 42h/sem, en ne prenant pas en compte dans cette moyenne les trois temps partiels (de 20, 22 et 25 heures, en bleu clair). La figure 40 illustre le nombre d'heures de travail effectuées lors de la dernière semaine travaillée pour les 31 personnes ayant répondu à l'autoquestionnaire TMS.



**Figure 40. Total des heures de travail effectuées lors de la dernière semaine travaillée (en nombre)**

Ces résultats ne comprennent pas les réponses des dirigeants et salariés des restaurants 1 et 8 qui n'ont pas répondu au questionnaire (voir 9.7). Dans le restaurant 2, le fils du dirigeant est compté comme étant un dirigeant. Au cours de la recherche, il a repris le poste du dirigeant, suite à son accident (voir 9.3.2). Nous comparons la moyenne du nombre d'heures de travail effectuées lors de la dernière semaine travaillée entre les dirigeants avec les salariés, pour chaque restaurant dans le tableau 20. Le nombre d'heures déclarées par les salariés à temps partiel est indiqué, même s'il a été enlevé du calcul des moyennes.

<sup>30</sup> Le fils du dirigeant de R2 (C1\_R2) et l'associé du dirigeant R6 (C1\_R5) sont ici dans la catégorie des dirigeants pour correspondre aux situations observées

**Tableau 20. Heures de travail effectuées lors de la dernière semaine travaillée (en nombre) par restaurant, pour les dirigeants et les associés (en gras)**

	Identifiant	Statut	Heures de travail effectuées la dernière semaine travaillée (en nombre)	Différence par semaine entre dirigeants et salariés (moyenne, en nombre d'heures)
R2	C1 R2	dirigeant	70	dirigeant (fils) : 70 salariés : $(45+48+50)/3 = 47,7$ <b>différence : + 22h</b>
	C2 R2	salarié	45	
	C3 R2	salarié	48	
	S2 R2	salarié	(22)	
	S1 R2	salarié	50	
R3	D3 R3	dirigeant	70	<b>différence : + 31h</b>
	S1 R3	salarié	39	
R4	D4b R4	dirigeant	60	dirigeants : $(60+40/2) = 50$ salariés : $(74/2) = 37$ <b>différence : + 13h</b>
	D4a R4	dirigeant	40	
	C1 R4	salarié	37	
	C2 R4	salarié	37	
R5	D5 R5	dirigeant	72	dirigeant : 72 salarié : 60 <b>différence : + 12h</b>
	C1 R5	salarié	60	
	S1_R5	salarié	(25)	
R6	D6 R6	dirigeant	60	dirigeant : 60 salariés : $(40+45+42)/3 = 42,3$ <b>différence : + 18h</b>
	S1 R6	salarié	40	
	C2 R6	salarié	45	
	C1 R6	salarié	42	
R9	D9b R9	dirigeant	50	dirigeants : $(50+50)/2 = 50$ salariés : $(46+50+48+45+43)/5 = 46,4$ <b>différence : + 4h</b>
	C1 R9	salarié	46	
	C2 R9	salarié	50	
	C3 R9	salarié	48	
	C4 R9	salarié	45	
	D9a R9	dirigeant	50	
	S1 R9	salarié	43	
	S2 R9	salarié	(20)	
R12	D12 R12	dirigeant	80	dirigeant : 80 salariés : 37,4 <b>différence : + 43h</b>
	C1 R12	salarié	39	
	C2 R12	salarié	39	
	S1 R12	salarié	35	
	S2 R12	salarié	35	
	S3 R12	salarié	39	

À nouveau, le temps de travail plus long entre dirigeant et salariés (+22h) s'explique en grande partie par la *gestion de l'approvisionnement* dans le restaurant 2. De même, dans les restaurants 3, 5 et 6, l'écart apparaît lié à la *diversité des prestations commerciales* (respectivement +31h, +12h, +18h). Dans ce sens, on remarque que les privatisations des restaurants 3, 4, 5 et 9 au cours de la semaine peuvent augmenter les horaires hebdomadaires, ajoutant des heures supplémentaires pendant la semaine travaillée. Dans le restaurant 12, le temps de travail plus important du dirigeant (+43h) est lié à son *choix de travailler 7 jours sur 7* et en étant tous les jours présent, alors que son personnel fait une rotation. Dans les restaurants 4 (+13h) et 9 (+4h), les différences s'expliquent par un temps dédié des dirigeants à des *tâches administratives et commerciales* au cours de la journée.

La comparaison des horaires de travail hebdomadaires dans les restaurants de notre échantillon a fait ressortir trois facteurs expliquant un temps long des dirigeants dans leur restaurant :

- la gestion administrative du restaurant réalisée en parallèle du poste occupé par le dirigeant,



- la gestion commerciale du restaurant en lien avec la privatisation du restaurant,
- le choix du nombre de jours d'ouverture par semaine.

**La gestion administrative réalisée en cours de journée.** Dans le restaurant 4 (avec +13h), les dirigeants D4a et D4b restent au restaurant après le départ des salariés pour faire des tâches administratives, ainsi que pour préparer la mise en place de la salle pour le lendemain, ce qui explique la différence observée (+13h). C'est surtout le dirigeant D4b qui prend en charge la partie administrative, il déclare 60h par semaine par rapport à son associé D4a qui fait 40h. Ce choix sur l'organisation du temps de travail est lié à un compromis fait entre les deux dirigeants. L'état de santé du dirigeant D4b est dégradé. D'ailleurs, toutes les articulations sont signalées comme étant douloureuses dans ses réponses à l'autoquestionnaire TMS avec une intensité des douleurs estimée à 5 sur 10 pour la nuque, les épaules, le coude, la main et les doigts (côté dominant), le haut du dos et à 8 sur 10 pour le bas du dos. Ainsi, les tâches ont été redistribuées. Le dirigeant D4a fait plus de tâches pénibles physiquement, notamment le *run* au service de midi, c'est-à-dire les allers-retours entre la cuisine et les tables des clients. Ce qu'il compense par un plus grand temps de récupération. Un plus grand temps de gestion administrative est aussi attribué à la privatisation du restaurant 4 en dehors des heures d'ouverture habituelles du restaurant.

Dans le restaurant 9 (avec +4h), la dirigeante D9a travaille au service, mais elle démarre 1h avant l'arrivée de ses collègues serveuses pour effectuer une heure de travail administratif. Elle commence en même temps que les cuisiniers et son associé le dirigeant D9b.

**La privatisation ou les événements hebdomadaires dans le restaurant.** Les restaurants 3, 4, 5 et 9 sont régulièrement privatisés les week-ends ou en soirée pour des événements (repas d'entreprise, buffet d'anniversaire, etc.). Pour réaliser ces prestations complémentaires, les dirigeants D3, D4 et D9 augmentent leur temps de travail, mais pas (ou peu) celui de leurs salariés permanents *en engageant du personnel en extra ou des membres de leur famille au service* lors de l'événement.

Dans le restaurant 5, il est rare que de la main-d'œuvre supplémentaire soit embauchée, l'augmentation de la charge de travail est *gérée collectivement pour la préparation* : le dirigeant D5 et la salariée aident au maximum le cuisinier à la préparation du buffet au cours de la journée. Puis, le dirigeant *assure seul la prestation*, ou il est aidé par la serveuse ou le cuisinier pendant la première demi-heure. Ce fonctionnement augmente fortement le temps de travail hebdomadaire effectué par le dirigeant, sans forcément augmenter le temps de travail des salariés. À titre d'exemple, le dirigeant D5 travaille en moyenne 66 heures par semaine, auxquelles il faut ajouter 10 à 15 heures supplémentaires par semaine lorsqu'il y a trois buffets prévus en soirée, ce qui s'avère fréquent d'octobre à décembre dans cet établissement. Les salariés du restaurant 5 font pour leur part 3 à 5 heures supplémentaires sur ce type de semaine (avec 3 buffets). On constate que le temps de travail des salariés augmente moins

que celui de leur dirigeant D5. Il faut cependant souligner qu'ils doivent faire face à une hausse de la charge de travail dans ces situations, ce qui a pour effet d'accroître leur rythme de travail quotidien et est aussi une source de fatigue.

**Le choix du nombre de jours d'ouverture par semaine.** Le restaurant 12 est le seul à être ouvert 7 jours sur 7. Le dirigeant est constamment présent, alors que les salariés font un roulement afin d'avoir 2 jours de repos pour le personnel en 39h et 3 jours de repos pour le personnel en 35h. Le dirigeant D12 prend rarement des week-ends ou des congés à la journée, ce qui explique l'écart élevé d'amplitude horaire hebdomadaire (+43h) que nous avons constaté. Le dirigeant D12 a fait ce choix dès l'ouverture de son restaurant : travailler tous les jours de la semaine, mais *cumuler 8 à 9 semaines de vacances par an*. Il prend *ses vacances pendant les périodes creuses* de l'année et *sa mère vient le remplacer*.

En résumé, les dirigeants travaillent plus que leurs salariés parce qu'ils cumulent la réalisation de tâches administratives et commerciales en plus des tâches de production dans le restaurant (à un poste dédié). Le cas du restaurant 12 montre un choix d'organisation spécifique, avec un temps de récupération long à une période de l'année, mais peu de repos le reste de l'année.

La comparaison faite sur l'horaire hebdomadaire de travail nous permet de constater que l'écart entre les horaires hebdomadaires des dirigeants et des salariés du restaurant 9 est moindre, avec 4h de différence (en moyenne) par semaine. Mais cette différence est sous-estimée d'après nos observations de terrain. C'est pourquoi nous précisons quelques précautions à prendre sur les données que nous venons de présenter.

### ***11.3 Trois précautions par rapport aux données recueillies sur le temps de travail***

Trois précautions sur les données recueillies sur le temps de travail au cours des entretiens et des autoquestionnaires sont à considérer, car ces données peuvent en partie s'écarter de ce que nous avons vu en observation. Outre le fait que les dirigeants et les salariés aient pu donner comme réponses des horaires de travail « prescrits » par crainte de dévoiler un non-respect du cadre réglementaire, nous avons relevé que les frontières du temps de travail peuvent devenir floues pour certains dirigeants dans leur vie quotidienne au sein du restaurant, ce qui explique qu'ils tendent à sous-estimer leur temps de travail. De même, le temps de travail a pu être sous-estimé par certains salariés qui ont pris l'habitude de démarrer plus tôt que les horaires prévus pour avoir le temps de bien (mieux) faire leur travail. Enfin, le temps de trajet (domicile-restaurant) a aussi son importance, dans un contexte où le travail en coupures apparaît très fréquent d'après les résultats de l'étude 1.

**1) Un temps de travail qui peut être sous-estimé par les dirigeants.** Le nombre d'heures de travail déclarées par les dirigeants en entretien ou dans les réponses à notre questionnaire peut être sous-estimé. Par exemple, les dirigeants D9a et D9b ont répondu qu'ils travaillaient 50h par semaine. Or

pendant l'observation, nous avons remarqué qu'ils ne considéraient pas certaines tâches comme étant du travail, par exemple faire des achats chez le grossiste tous les 15 jours, acheter des plantes pour la décoration, se rendre à la banque pour encaisser les chèques des clients ou encore déguster et acheter du vin à un fournisseur. Ces tâches font partie selon eux « de la vie du restaurant ». Elles sont en principe réalisées en dehors des heures d'ouverture de l'établissement et en l'absence du personnel (1h avant l'arrivée des salariés ou pendant la coupure de 15 à 18h30). Les dirigeants peuvent avoir tendance à sous-estimer leur temps de travail réel parce qu'ils considèrent qu'ils travaillent seulement quand ils exercent leur métier (en cuisine ou en salle) et lorsqu'ils se trouvent à l'intérieur de leur restaurant, ou encore parce que *certaines tâches sont associées à du plaisir*. Il est à noter que la manière d'organiser le temps de travail des dirigeants D4a et D4b leur permet de ne pas faire du travail (administratif) à domicile : ce qui semble plutôt être une exception dans notre échantillon, la plupart des dirigeants ayant mentionné qu'ils réalisaient des tâches comptables et financières à domicile. Ce point n'a toutefois pas été questionné précisément, il a été rendu visible par les observations, qui se sont déroulées après le recueil de données des entretiens et des autoquestionnaires.

**2) Un temps de travail qui peut être sous-estimé par les salariés.** Le nombre d'heures de travail déclarées par les salariés en entretien ou dans les réponses à notre questionnaire peut également être sous-estimé. Par exemple, lors de l'observation d'une journée entière de travail dans le restaurant 2, nous avons constaté que les deux serveurs plus anciens démarrent leur journée de travail plus tôt qu'annoncé (9h20-30 au lieu de 10h). C'est une *stratégie de préservation de la santé, pour garder une marge temporelle sur les tâches à réaliser* le matin malgré la possible survenue d'aléas. Elle leur permet de garantir le fait d'être prêt avant midi, sans devoir compenser par des accélérations dans la réalisation de leurs tâches. Elle permet « de bien faire le travail ». Le serveur nous l'a expliqué en autoconfrontation, comme une manière d'éviter des situations de stress dans son travail :

*« Oui je fais le matin oui. Mais moi je viens plus tôt. Oui je viens plus tôt. Moi je vais doucement quand je viens plus tôt (...) Moi j'ai toujours de la marge. Comme ça je suis pas surpris. Parce que la cuisine ils viennent pile-poil à l'heure et après ils arrivent pas à finir leur travail. Faut pas stresser »* (Autoconfrontation, serveur S1, R2).

Dans ce cas, cette régulation anticipative des salariés, résultat de leur expérience dans l'activité, n'a pas évolué vers une régulation au niveau de l'organisation. Les salariés travaillent plus, mais les horaires de travail et leurs salaires n'ont pas été augmentés par un ajustement (officiel) du dirigeant. Cette question n'a pas été abordée avec le dirigeant, du fait de l'arrêt du recueil de données (voir 9.3.2). On note que les deux serveurs déclarent toutefois être satisfaits par leurs conditions de travail dans ce restaurant, en raison d'arrangements qui peuvent se faire avec le dirigeant sur d'autres dimensions (prendre congé une journée, prime annuelle) et du fait de la relation de confiance établie (reconnaissance de leurs compétences professionnelles, être soutenu face à un client difficile).

« C'est pas souvent comme ça (dans les restaurants). Ici c'est un peu le Club Med. T'as personne derrière toi qui te pousse à faire les trucs. [Nom dirigeant D2] il est passé derrière et maintenant il a tellement confiance en nous qu'il s'est détaché. Il y a beaucoup de confiance. » (Autoconfrontation, serveur S1, R2).

« Mon patron qui m'a dit que voilà j'étais quelqu'un de bien, que je travaillais bien, qu'il était content que je travaille ici et qu'il ne voulait pas que je parte. Et que je lui simplifiais la vie. Voilà. Donc ça, ça a été super important, ouais. C'était y'a 4 ans. Donc il était déjà en cuisine. Et justement il avait aussi en fait besoin d'avoir en plus de [nom serveur S1], d'avoir quelqu'un d'autre qui s'occupait de la clientèle. Que les clients viennent aussi pour voir ceux qui étaient en salle, même si [nom dirigeant D2] n'était pas là quoi. » (Autoconfrontation, serveuse S2, R2).

Cet exemple montre que le temps de travail est un élément qui peut faire **l'objet de compromis** entre dirigeants et salariés, dans une dynamique d'échanges (ou de « dons ») entre les personnes.

On pourrait penser que cet exemple est un cas rare, en lien avec des aspects propres au fonctionnement du restaurant 2. Mais, les observations systématiques et les autoconfrontations ont montré d'autres situations où les salariés augmentent leur temps passé dans le restaurant. La serveuse du restaurant 5 vient deux à trois fois par semaine boire un café dans l'établissement qui est à proximité de son domicile. En buvant son café, elle anticipe la situation de travail du service de midi en consultant le carnet de réservation, rappelle au dirigeant qu'il faut passer certaines commandes, sert un café à deux clients habitués qui lui passent commande. En autoconfrontation, la serveuse S1 du restaurant 9 explique qu'il lui arrive de démarrer sa journée 30 à 60 minutes plus tôt, elle commence habituellement à 10h, selon la charge de travail anticipée :

« Par exemple si je viens le matin à 9h ou 9h30, c'est qu'il y a, je ne sais pas, le linge ou des trucs comme ça. Pour m'avancer un peu. En fait ça dépend du travail qu'il reste à faire. Si par exemple le lundi aprem on a fini à 14h30, et qui nous reste tous les chemins de table à faire ou quoi, bah je vais venir plus tôt. Oui voilà. Puis des fois on boit le café avec [nom dirigeante D9a] donc voilà. » (Autoconfrontation, serveuse S1, R9).

Ces exemples montrent que la frontière entre vie professionnelle et privée peut être estompée, le restaurant étant à la fois un lieu de travail et un lieu de vie sociale.

**3) Un temps de trajet qui n'a pas été abordé.** Les temps de trajet domicile-restaurant n'ont pas été renseignés au cours du recueil de données, mais nous avons observé que tous les dirigeants habitent à proximité de leur restaurant (moins de 20 minutes de trajet à pied ou en voiture), ce qui n'est en revanche pas le cas pour plusieurs salariés. De ce point de vue, les salariés peuvent avoir de plus grandes contraintes que les dirigeants pour se rendre au travail, notamment en cas d'horaires avec

coupure, le nombre de trajets domicile-travail étant doublé dans la journée. Cet élément reste à explorer.

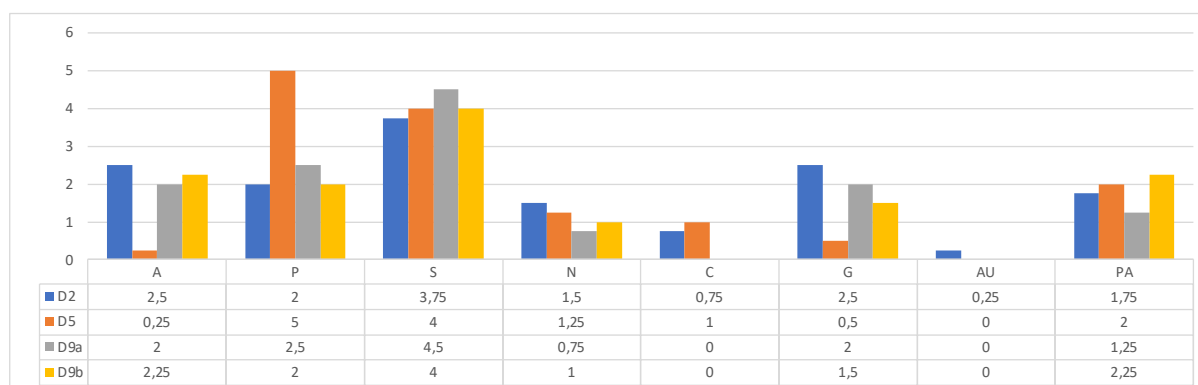
Dans la suite de ce chapitre, nous allons approfondir la question du cumul des tâches en gestion et en production, au cours de la journée de travail des dirigeants. Nous avons analysé l'activité de quatre dirigeants sur une journée entière de travail pour évaluer la durée de leurs tâches effectives et préciser le temps qu'ils y consacrent.

#### 11.4 Le double métier du dirigeant : exploitant de restaurant, maître d'hôtel ou chef cuisinier

Si les dirigeants travaillent plus que leurs salariés dans leur propre restaurant, c'est aussi parce qu'ils exercent un métier en cuisine ou en salle, en parallèle de leur métier d'exploitant en restauration. Et le cumul de tâches à réaliser pour mener ce « double métier » explique en partie leurs longs horaires de travail.

##### L'analyse de la durée des tâches effectives dans les restaurants 2, 5 et 9

La figure 41 synthétise nos résultats pour la durée des tâches effectives des dirigeants en TPE de la restauration traditionnelle au cours d'une journée de travail dans les restaurants 2, 5 et 9.



Lecture : le dirigeant D2 a consacré 2h30 à réaliser l'approvisionnement

**Figure 41. Durée des tâches effectives des dirigeants D2, D5, D9a et D9b au cours d'une journée de travail**  
**Approvisionnement (A) ; Préparation (P) ; Poste de travail (S) ; Nettoyage (N) ; Clients (C)**  
**Gestion administrative (G) ; Gérer un aléa (AU) ; Pause (PA)**

La durée des tâches effectives des quatre dirigeants étudiés montre, par ordre décroissant, que les dirigeants font pendant près de 4h des tâches relatives à leur **poste de travail en service (S)** et un peu plus de 2h à la **préparation (P)**. Pour le dirigeant D5, le temps alloué à la préparation est de 5h, alors que les dirigeants D2, D9a et D9b y consacrent seulement 2h à 2h30. Cette différence est liée à l'absence de la serveuse le matin dans le restaurant R5 et au fait que le dirigeant D5 cumule des tâches en cuisine et en salle à la préparation.

En revanche, le dirigeant D5 consacre très peu de temps (15 minutes) à l'**approvisionnement (A)** qui est quasiment entièrement géré par son chef cuisinier, alors que les autres dirigeants gèrent l'approvisionnement pendant 2h à 2h30 au cours de la journée. Le dirigeant D2 s'y rend tous les jours. Les dirigeants de R9 font surtout un temps plus long d'approvisionnement parce qu'ils proposent une carte des vins avec plus de 450 références, très attractive pour leur clientèle. Par conséquent ils consacrent régulièrement du temps (chaque semaine) à déguster et commander de nouveaux vins auprès de fournisseurs qui viennent sur place.

Le temps dédié à la **gestion administrative (G)** varie de 30 minutes pour le dirigeant D5 à près de 2h pour les autres dirigeants. Le jour de l'observation, le dirigeant D5 effectue seulement la comptabilité quotidienne de la caisse, alors que les autres dirigeants réalisent des tâches administratives supplémentaires pour assurer le bon fonctionnement du restaurant : la gestion de l'abonnement de téléphone, la gestion des crédits bancaires, la vérification des comptes pour de précédents services et pour les achats.

Le **nettoyage (N)** varie de 45 minutes à 1h pour les dirigeants du restaurant R9 à près d'1h30 pour les dirigeants D5 et D2. Ceci s'explique par la répartition des tâches dans le collectif en fin de service, le dirigeant D2 effectuant en majeure partie la plonge en cuisine et le dirigeant D5 effectuant la majeure partie du nettoyage en salle, ils cumulent plus de temps au nettoyage que les dirigeants D9a et D9b.

Dans une situation, le dirigeant D2 a passé 15 minutes à **gérer un aléa (AU)** lié à l'état du bâtiment où se situe le restaurant. Une canalisation desservant l'eau du chauffage s'est rompue dans l'immeuble et de l'eau s'infiltre dans le plafond de la salle depuis des bureaux voisins. Il discute avec le voisin venu l'informer de la situation, puis appelle le syndic de l'immeuble par rapport à cette situation.

Entre 15 minutes et 1h sont consacrées à des **clients (C)** en fonction des restaurants. En observation, nous avons constaté que le bar du restaurant 2 est en fait ouvert tous les matins de 8h à 9h par le dirigeant D2 pour quelques habitués travaillant dans des locaux situés au-dessus de l'établissement. Dans le restaurant 5, le dirigeant D5 avait rendez-vous avec un client en début de soirée pour échanger sur la privatisation du restaurant pour un buffet. Ces deux éléments expliquent l'écart de temps dédiés aux clients entre les trois restaurants pour les journées observées. Dans le restaurant 9, le bar n'est en principe pas ouvert en dehors des heures d'ouverture comme nous l'avons vu dans le restaurant R2, en revanche la privatisation pour des entreprises ou des particuliers est également fréquente sur certaines périodes.

Au niveau des **pauses (PA)**, les dirigeants D2 et D9b, tous les deux chefs cuisiniers, ont un temps de pause plus long (1h45 et 2h15). Le dirigeant D2 est le seul à rentrer à domicile au cours de la journée. Le dirigeant D5 prend des pauses ponctuelles en lien avec ses proches (passage au restaurant, appel à faire) et avec ses salariés (après le service, pauses le matin et en soirée). Dans le restaurant 9, la

dirigeante D9a (serveuse) a terminé 1h plus tard que le dirigeant D9b (cuisinier) : l'effectif était plus important en cuisine (avec 2 apprentis présents), le nettoyage a donc été plus rapide. En outre, la terrasse a été ouverte ce qui a augmenté le temps de rangement pour la dirigeante D9a et ses collègues serveuses.

Ainsi, nos résultats montrent que sur une moyenne de 13h par jour pour les trois journées observées, les dirigeants passent en moyenne **9h45 à réaliser des tâches liées à leur métier de serveur ou cuisinier** (tâches effectives). Ils font en moyenne 1h30 de tâches administratives et 30 minutes de tâches commerciales avec des clients (en dehors des services de midi). En dehors de ces trois catégories, ils gèrent également divers aléas propres à la situation du restaurant et concilient vie privée et professionnelle avec le passage régulier de proches dans l'établissement à différents moments de la journée pendant près d'1h.

On relève une **relation d'interdépendance entre les horaires** des dirigeants et des salariés : par exemple, le dirigeant D5 cumule des tâches effectives en salle et en cuisine à la préparation, en l'absence des salariés. Ce temps de travail supplémentaire est cependant diminué du fait qu'il a délégué l'approvisionnement à son chef cuisinier.

On observe que **les conditions de réalisation de l'activité** modifient la charge de travail et viennent directement influencer le temps de travail : par exemple, l'ouverture de la terrasse a rallongé le temps de travail de la dirigeante D9a, alors que la présence des alternants a permis au dirigeant D9b de raccourcir le sien. Ces conditions relèvent de choix d'organisation des dirigeants (embaucher des apprentis, ouvrir la terrasse).

Dans la prochaine section, nous reprenons les facteurs mis en évidence précédemment (11.2, 11.3, 11.4) et les mettons en lien avec des éléments explicatifs extraits des entretiens avec les dirigeants.

### ***11.5 Prendre le temps d'assurer un équilibre entre rentabilité, performance et santé***

Si les dirigeants prennent le temps de s'approvisionner en se rendant personnellement chez leurs fournisseurs, de privatiser leur restaurant ou encore de superviser les salariés, c'est aussi parce qu'ils visent à tenir les trois enjeux que nous avons identifiés dans le contexte des TPE de la restauration traditionnelle : maximiser la rentabilité, satisfaire les clients, tenir leur santé et/ou celle des salariés. Notre analyse descriptive, sur la base des entretiens avec les dirigeants, met en évidence des arbitrages pour tenir les enjeux de rentabilité, performance et santé au niveau de l'organisation temporelle du travail.

#### ***Réaliser l'approvisionnement, entre rentabilité, efficacité et préservation de la santé***

Par exemple, plusieurs dirigeants expliquent que le fait de faire un approvisionnement quotidien en produits frais permet de maximiser la **rentabilité** en évitant la **perte des denrées périssables**. En

outre, se rendre régulièrement chez les fournisseurs permet aussi **d'acheter certains articles à prix réduit**, via les promotions, ou en négociant directement les prix avec le fournisseur comme le mentionne le dirigeant D5 en parlant du travail de son chef cuisinier :

*« Mais après pour arriver à une stabilité financière, il faut faire comme [nom chef cuisinier], il surveille tous ses achats, négocier avec les gens (fournisseurs), dire à la personne : « non, je suis désolé, ton filet de veau à 10 euros tu le gardes, moi c'est pour un plat du jour, il me le faut à tant », ça c'est un boulot de tous les jours pour arriver à faire tourner la structure et à proposer un plat du jour pas trop cher aux gens. » (Entretien, D5).*

Cette négociation sur les produits permet d'arriver à un équilibre entre les dépenses en matières premières et les prix proposés aux clients, pour pouvoir proposer une prestation avec un bon rapport qualité/prix dans l'optique de fidéliser la clientèle. Dans les restaurants de notre échantillon, 80-90% des matières premières travaillées sont des produits frais. D'une part, il y a un intérêt financier à acheter des produits bruts : ils coûtent moins cher que des produits déjà transformés, même s'ils nécessitent plus de temps de préparation en cuisine. D'autre part, le fait de proposer ce type de produit est aussi **un atout commercial**, qui permet au restaurant de se démarquer par rapport à d'autres types de restaurants utilisant principalement des produits congelés ou transformés. Ainsi l'approvisionnement régulier en produits frais vise aussi à attirer et **satisfaire la clientèle**.

Enfin, la réalisation de l'approvisionnement quotidien peut aussi servir à tenir l'**efficacité** (performance) et la **santé** au travail. Pour certains dirigeants, faire les achats tous les jours est une stratégie pour **éviter de devoir gérer les aléas de la livraison** (erreurs, retards, oublis) ou **d'éviter de devoir anticiper les commandes** 1 à 2 jours par avance. Pour d'autres, le fait d'avoir des produits livrés tous les jours au restaurant permet d'**éviter la fatigue des trajets** en voiture entre restaurant-fournisseur ou de **ne pas avoir à se soucier du respect de la chaîne du froid** gérée par le livreur. Pour le dirigeant D2, qui travaille au poste de chef cuisinier, voir les produits pendant les achats lui permet aussi de **prévoir comment il va les préparer** par la suite. Il gagne en efficacité :

*« Quelque chose que vous achetez, et ben quand vous voyez un morceau d'entrecôte, et bien il va être plus ou moins épais, vous savez comment vous allez le couper. Quand on vous livre, on vous livre une forme qui vous va pas, un poids qui vous va pas, c'est pas pareil, moi j'aime bien choisir. La qualité c'est toujours la même, mais ce ne sera pas adaptable forcément à ce qu'on va en faire. » (Entretien, D2).*

#### Encadrer les salariés, la confiance et l'autonomie favorables à la récupération du dirigeant

Dans l'exemple du restaurant 12, le dirigeant D12 a choisi d'ouvrir son restaurant tous les jours dans une perspective de rentabilité. Par conséquent, il doit augmenter l'effectif salarié pour pouvoir garantir le respect du temps de travail fixé par la convention collective du secteur (43 heures par semaine et



deux jours de repos consécutifs). S'il décide d'être présent tous les jours dans son restaurant en étant présent dès que ses salariés démarrent en cuisine ou terminent en salle, il augmente considérablement son temps de travail dans l'établissement. On peut mettre en lien les facteurs relatifs au *choix du nombre de jours ouverts* et au *décalage temporel des serveurs et cuisiniers*. En effet, dans les deux cas, les dirigeants vont **augmenter leurs temps de travail en fonction du temps de présence des salariés** dans leur établissement. Nous avons vu que les dirigeants ont pour principe d'être dans leur restaurant avec leurs salariés et qu'ils vont diminuer ce temps si des personnes de confiance (salariés, membres de la famille) peuvent prendre le relais. Les propos du dirigeant D6 lors de l'entretien illustrent cette idée d'être constamment présent dans le restaurant au fil de la journée :

*« Je fais un petit peu partie des restaurateurs à l'ancienne dans le sens où je suis là avant mes employés et je pars une fois qu'il n'y a plus personne (...) Je suis un peu une tour de contrôle aussi, je vois qui arrive, qui fait quoi, etc. Je vais pas leur dire (aux salariés) : « Ce n'est pas fait, à quelle heure t'es arrivé ? », si moi j'arrive à 11h30 juste avant le service. Je me vois pas faire ça, j'ai jamais aimé quand mes anciens employeurs le faisaient, je n'ai pas à le faire subir aux autres. »* (Entretien, D6).

Outre, le fait de pouvoir ainsi **mieux « contrôler »** ce qui se déroule dans le restaurant, ce choix peut aussi être en lien avec leur fonction d'encadrement. Dans un contexte où l'organisation reste peu formalisée, on peut penser que la présence des dirigeants peut s'avérer nécessaire pour **encadrer des salariés peu autonomes**, en particulier dans les établissements accueillant des apprentis ou avec une main-d'œuvre qui change régulièrement.

À l'inverse, en présence de salariés autonomes et de confiance, les dirigeants peuvent **diminuer leurs horaires de travail ou en limiter l'augmentation**. Dans l'exemple du restaurant 4, les cuisiniers arrivent avant les dirigeants (8h au lieu de 9h) et font l'ouverture du restaurant, alors que les dirigeants assurent la fermeture de l'établissement. Il n'y a pas d'encadrement des salariés dans ce cas, le chef cuisinier est qualifié et très expérimenté (22 ans de métier), contrairement aux deux dirigeants. Le dirigeant D4a leur laisse « une gestion totale » : *« La cuisine, ils gèrent totalement, ils sont maîtres chez eux et ça marche très bien comme ça. »* (Entretien, D4a).

Le dirigeant D2 a par exemple pu diminuer son temps de travail et **prendre congé** les vendredis soir et les samedis matin grâce à la présence de son fils: *« C'est pour ça que j'apprécie que mon fils travaille avec moi, parce que c'est grâce à lui que je suis souvent absent (...), moi j'ai travaillé énormément de 20 ans à 45 ans et depuis dix ans effectivement je travaille beaucoup moins (...) moi je suis passionné de ski, et toute la saison de ski c'est-à-dire du 1er décembre à fin avril je vais au ski tous les vendredis soir, samedis, dimanches parce que quelqu'un peut me remplacer, en l'occurrence mon fils, voilà. »* (Entretien, D2).

Un renouvellement fréquent de l'effectif peut freiner ce type de régulation sur les horaires des dirigeants, parce que la relation de confiance peut prendre du temps à s'établir. Ce qui peut être moins le cas lorsque des membres de la famille ou des amis font partie des salariés, comme dans le restaurant 2.

*Diversifier les prestations commerciales selon les envies et pour augmenter la rentabilité*

La diversité des prestations commerciales proposées et les privatisations des restaurants suivent aussi des logiques de rentabilité, performance et santé. Le restaurant 3, qui comporte un comptoir d'épicerie, et le restaurant 6, qui a une activité (économique) de bar, sont des bons exemples pour illustrer la diversification de l'offre commerciale. La dirigeante D3 explique que son but est d'offrir un espace de vente pour des produits de petits producteurs en agriculture biologique et/ou raisonnée dans le quartier où elle a grandi, parce que **cela a du sens pour elle**. Cette prestation commerciale **complète aussi les bénéfices** du restaurant et permet de **diversifier la clientèle**, en plus de **faire connaître le restaurant**. Dans le restaurant 6, le dirigeant D6 gère le bar quand le serveur est absent (en coupure). Son but est de **compléter l'apport financier** du restaurant avec les recettes de la vente de boissons, il précise également que la **journée de travail est moins monotone** avec le service au bar :

*« Les jours où il fait vraiment beau, ça tourne quand même pas mal en terrasse, aussi par exemple comme hier où on a travaillé un peu moins en resto, ça peut faire gonfler le chiffre et rattraper le manque d'activité d'un côté. Et pour nous c'est plus sympa, c'est moins monotone, avoir plusieurs activités dans un même lieu c'est toujours intéressant. »* (Entretien, D6).

On retrouve également cet **objectif financier dans la réalisation d'événements privatisés**, comme le précise le dirigeant D5 en observation : *« C'est que ça a un faible coût (le buffet) pour nous, c'est beaucoup de travail, mais ça a un faible coût par rapport à des plats à la carte, c'est une bonne entrée financière. Il y a moins de matières premières, mais il y a plus de boulot. »* (Verbalisation lors de l'observation, D5).

Travailler pour l'épicerie ou le bar, privatiser son restaurant en dehors des services (de midi et du soir), augmentent le temps de travail des dirigeants, mais aussi leurs possibilités d'être au contact des clients. Or, ces moments s'avèrent bénéfiques pour les dirigeants, afin **d'établir et d'entretenir les relations avec la clientèle** : la pression temporelle est moins grande que pendant les services, les échanges avec les clients sont plus longs et plus denses. En observation, le dirigeant D5 nous explique que les discussions autour d'un café *« c'est aussi du travail »* et que cela participe à la fidélisation des clients professionnels à midi. En outre, la relation avec les clients peut être **une source de plaisir**. La dirigeante D3, qui a un accès restreint aux clients pendant le service du fait de son poste en cuisine, apprécie le temps au contact des clients, tout comme le dirigeant D5 :

« Après, le service, c'est quelque chose qui me manque parce que j'ai pas le temps, et puis je suis en cuisine je peux pas être partout, parce que du coup la partie relation avec la clientèle je l'ai pas, ou peu, très peu. Je l'ai dans la journée quand les gens viennent le matin, qu'ils viennent l'après-midi (...) et c'est vrai que cette partie-là me manque et je me rattrape quand y a des soirs ou les week-ends et que j'ai le temps de basculer un petit peu de l'autre côté (en salle). » (Entretien, D3).

« Il y a vraiment une complicité avec la clientèle. Certains on ne note pas ce qu'ils prennent, on sait que si le mec il nous a pris 4 pintes, il va nous payer les 4 pintes, on ne se tracasse même pas. C'est arrivé qu'il y en ait un qui a oublié, il est revenu le lendemain, ce n'est pas un resto associatif, mais il y a une ambiance (...) Le truc vraiment satisfaisant, c'est la relation avec les clients. » (Entretien, D5).

Évidemment, le contact avec la clientèle n'est pas toujours positif, il faut gérer les mécontents, travailler en étant fréquemment interrompu par les demandes des clients. Tout comme la maximisation de la rentabilité n'est pas toujours évidente à assurer. Au cours de notre étude, il est par exemple arrivé que le prix de certaines denrées alimentaires augmente et que les dirigeants ne répercutent pas cette hausse sur les prix de leur restaurant par crainte de perdre leurs clients. Les exemples que nous avons donnés servent à illustrer les compromis des dirigeants pour organiser le travail dans leurs restaurants. Ainsi, les horaires de travail plus longs des dirigeants peuvent être le résultat de compromis portant sur le fait d'allier des moments plus agréables avec les clients (discussion avec les clients), de faire du travail moins monotone (pouvoir être créatif sur des apéritifs, une carte de cocktail), tout en ayant des possibilités d'augmenter les bénéfices du restaurant.

#### Travailler à un poste en production et gérer les aléas, entre rentabilité et performance

Le choix de travailler à un poste dédié en production peut être expliqué par une logique de rentabilité. Il s'agit d'avoir moins de frais de personnel. Le dirigeant D2 parle d'une évolution au sein du secteur de la restauration, lorsqu'il compare le travail de ses parents, d'anciens restaurateurs, avec le sien :

« Mes parents ont fait ce métier-là pendant 50 ans, mon père il n'a jamais mis les pieds en cuisine. Il était patron 'comme avant', il donnait à peine un coup de main au service (...) Les affaires sont plus dures qu'avant, la route est moins large. Aujourd'hui, vivre d'une affaire sans y travailler du tout, juste en ayant une fonction de contrôle et de direction, ça n'est plus possible. Plus vous travaillez vous-même, plus ça dégage des postes. » (Entretien, D2).

Il arrive également que le dirigeant assure un plus long temps d'ouverture du restaurant lui-même parce qu'il n'a pas la capacité financière de rémunérer les heures supplémentaires qui seraient réalisées par un salarié. Le dirigeant D5 en parle lors de l'entretien quand il aborde les questions de rémunération. Bien que son restaurant soit souvent complet à midi, cela ne garantit pas son salaire mensuel :

« Comme là au mois de janvier, la banque nous pressait un petit peu. Ma femme, elle rentre un soir, je lui dis : « Bah voilà, le salaire que je me suis pris en décembre, il faut le rendre » et elle me dit : « Écoute, c'est pas mal déjà, maintenant tu prends quasiment 10 mois de salaire, avant t'en prenais huit, donc y'a quand même une belle progression, avant t'en prenais huit et il fallait qu'on réinjecte des ronds ». Bon y'a l'appartement comme garantie, y'a le salaire de ma femme comme garantie, y'a quand même pas mal de choses (...) heureusement qu'elle a un revenu, et heureusement que je prends du plaisir ici. » (Entretien, D5).

On relève des situations (R4, R5) où les dirigeants souhaiteraient pouvoir embaucher plus de personnel, mais apparaissent limités par leur trésorerie comme l'indique le dirigeant D5 en entretien :

« Sur les situations de crise, on va dire pendant le service, il manque une 4<sup>e</sup> personne, qui nous soulagerait pour la salle et pour la cuisine. C'est dû au manque d'autofinancement, essentiellement. Si un jour la trésorerie est vraiment d'aplomb, il y aura une quatrième personne. » (Entretien, D5).

Enfin, nous avons relevé dans les monographies et les entretiens que les horaires de travail des dirigeants peuvent être rallongés parce qu'ils gèrent également une **grande diversité d'aléas** en lien avec l'entretien du restaurant ou liés à des pannes de l'équipement. Ces situations peuvent être réglées en quelques minutes ou en plusieurs heures, mais elles s'avèrent relativement fréquentes dans les propos des dirigeants et au cours de l'existence de leur établissement. L'avantage de cette présence constante du dirigeant dans son établissement est aussi à considérer dans une logique de performance. Ils prennent en charge les imprévus et en limitent les conséquences au niveau du fonctionnement du restaurant.

En entretien, la dirigeante D3 et le dirigeant D5 font le lien entre la gestion d'incidents et le rallongement des horaires quotidiens, par exemple des erreurs de commande à la livraison et une erreur de comptabilité à résoudre sur la caisse. Souvent les dirigeants prennent en charge les problèmes (livraison, caisse), essaient de réparer par eux-mêmes pour arriver à une solution plus rapidement et à moindres frais. En termes de travaux d'entretien, les dirigeants D2, D5 et D12 ont par exemple aidé à plusieurs reprises les cuisiniers à déboucher le système d'évacuation des eaux. Dans le restaurant 1, le dirigeant D1 a remplacé lui-même le nouvel évier en cuisine. Et il incombe au dirigeant de régler la diversité de problèmes qui surviennent dans le restaurant, ce qui peut être usant à long terme, au niveau de sa propre santé. Le dirigeant D2 exprime une certaine lassitude vis-à-vis de cette position « d'homme à tout faire ». Il aimerait passer le relais à son fils dans son restaurant :

« Mais comme je suis plus en fin de carrière, moi je ne veux pas me retrouver la dernière roue du coche, c'est-à-dire être la dernière personne qui va être obligée de tout faire parce qu'il va manquer quelqu'un, parce qu'il y a quelque chose qui ne va pas marcher, il faut que ce soit les jeunes qui le fassent, comme je l'ai eu fait. Si demain euh... nous des incidents, on peut, ça arrive à tout moment,

*demain je sais pas... au sous-sol on a des pompes de relevage des eaux usées, combien de fois ça se bloque, ça déborde, il faut que quelqu'un le fasse... après vous êtes responsable au dernier échelon (...) si personne le fait, c'est pas ouvert (le restaurant). » (Entretien, D2).*

La dirigeante D9a indique en entretien que des difficultés ont été rencontrées dans les premières années d'existence du restaurant 9, lorsque son père et les précédents associés n'étaient pas présents pour gérer le quotidien du travail dans l'établissement :

*« Ils voulaient avoir le restaurant et trois ans après, ils voulaient s'en séparer (...) y avait personne qui était vraiment dans le restaurant et qui gérait vraiment le restaurant. Ils avaient tous une profession différente, il y avait un médecin, un notaire, un commercial. Du coup, y avait pas vraiment quelqu'un dans le restaurant pour gérer et c'était un peu... les employés livrés à eux-mêmes, c'est pour ça que c'était un peu compliqué, je pense aussi. » (Entretien, D9a).*

Des changements au niveau des associés ont eu lieu. Le choix a été fait d'avoir deux personnes parmi les associés qui soient qualifiés et travaillent quotidiennement à la gestion et à la production dans le restaurant. Les dirigeants D9a et D9b ont acheté 20% des parts du restaurant, ils se sont mis à gérer l'établissement ensemble. Ceci a participé à stabiliser et à améliorer la situation du restaurant d'après eux.

#### *Les conséquences d'un long temps de travail au restaurant, une vie sociale sur le lieu de travail*

Pour terminer, nous avons relevé que les membres de la famille et les amis des dirigeants passent régulièrement dans l'établissement à différents moments de la journée. Les enfants, les conjoints, les amis viennent régulièrement boire un verre ou manger dans l'établissement pour avoir l'occasion de voir les dirigeants. Ces derniers interrompent la réalisation de leurs tâches quand ils en ont la possibilité, bien souvent ils continuent de travailler tout en discutant avec eux. Cette **façon de concilier vie privée et professionnelle sur le lieu de travail du dirigeant** peut être une conséquence de leur long temps de travail quotidien et hebdomadaire. Ces situations montrent que l'entourage s'est adapté aux horaires atypiques des dirigeants.

Cette dernière section présente différentes situations où les horaires de travail ont été réorganisés, réajustant donc l'organisation temporelle du travail dans le restaurant. Nous les avons identifiées dans les neuf cas étudiés.

### **11.6 Trouver des moyens de réguler sur les horaires de travail**

#### *11.6.1 Fidéliser son équipe*

Plusieurs exemples montrent que les horaires d'ouverture/fermeture des restaurants peuvent être ensuite ajustés dans une logique de préservation de la santé et de fidélisation des salariés. Dans le

restaurant R1, le dirigeant affirme avoir réduit les horaires du restaurant depuis 2006 pour diminuer la charge de travail et garder son équipe de cuisiniers (chefe et second) jusqu'à son départ en retraite (en 2020). Il s'agit d'une régulation au niveau de l'organisation portée par le dirigeant D1 :

*« On avait des chefs qui étaient pas mal, mais enfin qui ne restaient pas et [nom cheffe] était extraordinaire. Et j'ai dit : « Il faut l'intéresser, il faut la garder ». Là tout le monde m'a traité de con. Ma femme m'a dit : « Mais des chefs, on en trouve tant qu'on veut ». J'ai dit : « Non, ça je n'y crois pas ! » et d'ailleurs ça s'est confirmé et maintenant on me dit que j'ai bien de la chance d'avoir [nom cheffe], mais enfin ce n'est pas un hasard. Et les aménagements d'horaire, et tout, tout ce que j'ai pu faire (...) Là, si on ouvrait midi et soir, c'est fini. Ils travailleraient déjà plus d'ailleurs (la cheffe et le second), ça a été de « midi et soir » à « que le soir » » (Entretien, D1).*

Le dirigeant a repéré le talent de la cheffe cuisinière et son engagement dans le travail, il a entrepris une démarche de fidélisation, qui s'est concrétisée par différents compromis. La réduction des horaires de travail en fait partie.

#### 11.6.2 Faire des compromis visant à respecter le repos du personnel

Dans le restaurant R6, six mois après son ouverture, ce sont les salariés qui ont collectivement demandé au dirigeant une modification des horaires pour avoir deux jours de repos consécutifs. Ce qu'il a finalement accepté. Le dirigeant de R6 explique à propos de l'évolution des horaires d'ouverture dans son restaurant :

*« On a essayé au tout début du lundi au samedi, ça marchait bien le lundi midi, mais le lundi soir, c'était beaucoup plus aléatoire. Mais après 6 jours sur 7, il y a la fatigue, qui a fait qu'il fallait qu'on prenne un jour de plus et c'est plus logique d'avoir deux jours consécutifs, donc dimanche-lundi, enfin pour nous (...) et puis les employés n'ont pas le même rapport avec l'entreprise que moi, donc effectivement moi je pouvais dire : « Allez on continue, on continue, on continue ! ». Mais après, c'est prendre plus de monde, faire des roulements, etc., donc c'est plus facile et plus pratique qu'il y ait des périodes de fermeture, comme ça tout le monde a ses repos. » (Entretien, D6).*

Dans ce cas, la mobilisation du collectif a permis une régulation au niveau de l'organisation, en faveur d'un temps plus long de récupération, avec deux jours de repos plutôt qu'un seul. Dans cet exemple, nous relevons aussi que la logique de rentabilité peut amener des contraintes organisationnelles supplémentaires : devoir engager plus de personnel et organiser des plannings plus complexes. Pour finir, ce dirigeant a fait un compromis tenant ensemble plusieurs dimensions : il diminue les possibilités de recette financière en fermant le restaurant un jour supplémentaire, mais il choisit de fermer un jour de moindre affluence (lundi). Il permet à ses salariés d'avoir 2 jours consécutifs de repos et respecte le droit du travail (2 jours de repos hebdomadaire avec une interruption minimale de

35h entre 2 journées de travail<sup>31</sup>), ce qui lui évite d'embaucher plus de personnel et stabilise son équipe. S'il avait voulu maintenir le restaurant ouvert le lundi, et prendre en compte la demande de ses salariés, il aurait dû engager de la main-d'œuvre supplémentaire, ce qui amène des contraintes supplémentaires au niveau de la gestion du restaurant (temps nécessaire au recrutement voire à la formation des nouveaux, gestion plus difficile des plannings, augmentation des charges sociales, etc.). Le compromis repose ici sur un rapport entre les bénéfices financiers, les ressources humaines à engager et les contraintes organisationnelles liées à la gestion des horaires de travail.

### 11.6.3 Préserver sa propre santé et sa vie personnelle

Dans le restaurant 2, l'aménagement des horaires est un choix du dirigeant, en premier lieu pour sa santé :

*« J'ai travaillé énormément de 20 ans à 45 ans et depuis dix ans, effectivement, je travaille beaucoup moins. Déjà, je vous disais, avant on était fermé qu'un jour par semaine, maintenant on est fermé samedi soir et dimanche pour avoir une autre vie (...) les changements d'horaires, tous ces... ça s'est fait pour avoir une vie. C'était pas des impératifs parce que personne ne m'a obligé, c'était un choix. »* (Entretien, D2).

Dans cet exemple, le dirigeant possède le restaurant qu'il a racheté à ses parents, ce qui diminue la pression financière au sens où il n'a pas de loyer à payer. Ce choix résulte aussi de sa longue expérience dans le milieu de la restauration, notamment pour les difficultés à concilier vie professionnelle et privée :

*« J'ai beaucoup travaillé et j'ai sacrifié ma famille pour mon travail. Je veux dire j'étais marié une première fois, ma femme, elle ne m'a jamais vu... parce que j'étais toujours au travail... ça s'est mal terminé, très mal. »* (Entretien, D2).

La demi-journée du samedi s'avère aussi moins intense du côté du service, la mise en place (préparation en cuisine) étant moins grande et le nombre de clients moins important qu'en semaine. Cette régulation au niveau de l'organisation du temps de travail bénéficie également aux salariés en offrant un plus grand temps de récupération qu'auparavant, mais les effectifs ont aussi été réduits.

Dans un autre exemple, celui du restaurant 9, la dirigeante a nettement diminué l'amplitude des horaires de travail à son arrivée dans le restaurant, en embauchant du personnel :

*« Là je pense que les horaires si on en fait 42-45 c'est le grand max. Mais quand je suis arrivée, ils étaient que 2 en cuisine ils faisaient, je pense, 70-80h. »* (Entretien, D9a).

---

<sup>31</sup> Convention collective nationale HCR (1997)

L'établissement est passé de deux à cinq cuisiniers, dont deux apprentis, en près de deux ans. Ce qui a permis de diviser par deux les horaires hebdomadaires de travail des cuisiniers.

#### *11.6.4 Moduler l'effort sur la semaine et faciliter la conciliation vie professionnelle et privée*

Dans le restaurant 9, l'aménagement « irrégulier » des horaires mis en place par les dirigeants est apprécié par les travailleurs parce qu'il module l'effort sur la semaine : il permet d'avoir congé les lundis et mardis après-midi, avant d'avoir trois jours plus intensifs (mercredi, jeudi, vendredi) et de terminer sur un jour moins intense (samedi soir). En plus d'avoir un temps de repos plus important, l'accès à certains services publics est facilité d'après certains salariés. Cette régulation au niveau de l'organisation permet entre autres de faciliter la conciliation entre vie privée et professionnelle.

#### *11.6.5 Adapter les horaires à l'affluence des clients*

Enfin, les variations quotidiennes d'horaires peuvent être compensées d'un jour à l'autre, ou d'une semaine à l'autre, par des arrangements informels avec les salariés, comme l'explique le dirigeant D12 :

*« Il n'y a jamais d'explosion de temps de travail. Si une semaine j'ai 2 ou 3 spectacles, ils (les salariés) vont monter un peu en temps de travail, mais la semaine d'avant ou après j'aurai diminué, j'aurai compensé. »* (Entretien, D12).

Le restaurant 12 est situé à proximité d'une salle de spectacle. Par expérience le dirigeant sait que les soirs où il y a des spectacles, les clients arrivent plus tard au restaurant ce qui prolonge les horaires de travail du salarié travaillant avec lui ce soir-là. Le dirigeant D12 supervise les horaires de ses trois serveurs à l'aide d'une pointeuse horaire et il procède à des ajustements individuels pour leur permettre de récupérer les heures supplémentaires. Il existe aussi des ajustements collectifs, construits par le collectif de travail dont le dirigeant peut faire partie. Dans le restaurant 12, après le service de midi, la règle est que le premier salarié qui quitte le restaurant (sur 3) est le serveur qui reviendra travailler le soir en compagnie du dirigeant :

*« Jusqu'à 14h, il y a beaucoup de monde. On prend des personnes jusqu'à 14h30, mais souvent il n'y a pas grand monde donc on range, on balaie, on redresse les tables. On est là jusqu'à 15h, parfois on part avant, parfois après. Celui qui travaille le soir part avant. »* (Entretien serveur S1, R12).

Il est à noter que la plupart des mesures prises sur les horaires de travail arrivent dans un deuxième temps dans l'évolution du restaurant : la tendance générale observée étant plutôt d'ouvrir un maximum d'heures au départ, puis d'ajuster en fonction de la fréquentation des clients en diminuant les horaires d'ouverture.



En résumé, ces exemples de régulation sur l'organisation du temps de travail font ressortir les points suivants.

- Les écarts de temps de travail entre les établissements dépendent des horaires du restaurant, qui sont directement influencés par la localisation du restaurant et le profil de la clientèle à proximité. Le temps de travail est à mettre en lien avec l'endroit où le restaurant est situé et les habitudes de consommation des clients.

- Le temps de travail est un élément qui peut se négocier selon les besoins des dirigeants et les besoins des salariés. Les négociations à propos du temps de travail entre salariés et dirigeants semblent se jouer dans des discussions et par des ajustements autour du temps de récupération et de la conciliation travail/hors travail, plutôt que sur les horaires de travail « en tant que tels ».

Par ailleurs, les aménagements sur le temps de travail sont un moyen pour le dirigeant de garder dans son établissement certains salariés avec des arrangements individuels ou d'améliorer les conditions de travail collectivement par des ajustements sur l'organisation du restaurant.

## ***11.7 Conclusion et perspectives***

### *11.7.1 Synthèse*

Les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle ont un temps de travail quotidien et hebdomadaire qui apparaît plus élevé que celui de leurs salariés, dans un secteur d'activité où les salariés s'avèrent significativement plus exposés que les autres à des horaires atypiques et irréguliers, d'après les résultats de notre étude 1 (voir chapitre 10). Ainsi dans notre échantillon de petits restaurants, la possibilité de récupérer hors travail s'avère plus difficile pour les dirigeants que leurs salariés.

Dans les restaurants observés, les dirigeants tendent à respecter la durée hebdomadaire absolue de temps de travail fixée par la convention collective, qui est de 50 heures par semaine, pour les salariés. En revanche, ils vont dépasser cette limite pour eux-mêmes, travaillant de 60 à 80 heures par semaine. En outre, nous avons observé qu'ils ont tendance à sous-estimer leur propre temps de travail, notamment en associant certaines tâches à des moments de plaisir (faire les achats, déguster du vin). Dans notre étude, les dirigeants semblent toutefois perdre moins de temps que leurs salariés pour faire les trajets domicile-restaurant, en habitant à proximité de leur établissement. Ce point mérite toutefois d'être approfondi, car les temps de trajet n'ont pas été renseignés lors du recueil de données. De plus, quelques précautions doivent être prises quand on considère les questions autour des horaires de travail dans les restaurants. Les réponses données dans les entretiens et les questionnaires peuvent correspondre à des horaires « prescrits », qui s'écartent des horaires de travail réels. En observation,

nous avons également vu que les horaires des dirigeants et les horaires des salariés pouvaient être sous-estimés.

Différents facteurs expliquent ce temps de travail plus important des dirigeants dans leur restaurant. Ils sont en lien avec des choix organisationnels des dirigeants. Ces choix se situent au niveau de la répartition des tâches avec la prise en charge (ou non) de l'approvisionnement en matières premières et au niveau de l'offre commerciale du restaurant, selon la diversité des prestations proposées au quotidien (bar, épicerie) ou de façon ponctuelle (privatisation, repas d'entreprise). Ces facteurs sont également en lien avec un cumul de tâches des dirigeants au cours de leur journée de travail, à la gestion et à la production dans leur restaurant.

### *11.7.2 Interprétation*

Les dirigeants pourraient choisir d'augmenter leur effectif salarié pour que leur restaurant soit ouvert sur de plus longs horaires, mais nous avons constaté qu'ils ne cherchent pas forcément à agrandir leur équipe de travail de manière fixe et définitive. Ils font un arbitrage entre bénéfices financiers possibles sur un temps d'ouverture plus long, ressources humaines à engager et à encadrer, contraintes à gérer en termes d'organisation du temps de travail (horaires).

Les régulations des dirigeants sur l'organisation temporelle du travail vont être faites dans le but de tenir un équilibre entre performance, rentabilité et santé au sein de leur restaurant. Le plus long temps de présence des dirigeants s'explique aussi par leur préoccupation à assurer la rentabilité et la performance de leur établissement. Les compromis négociés entre les dirigeants et les salariés vont se construire sur ces trois enjeux et cet équilibre apparaît fortement contraint par les questions de rentabilité. L'organisation temporelle du travail se construit dans un contexte d'interdépendance entre dirigeants et salariés. Par exemple, un dirigeant pourra diminuer son temps de travail si ses salariés sont autonomes, si une relation de confiance est établie. En ce sens, la fidélisation du personnel est importante à plus long terme, elle peut être source de préservation de la santé du dirigeant. De l'autre côté, si le travail d'organisation du dirigeant sur le temps de travail tient compte des besoins des salariés, il peut à son tour préserver la santé des salariés.

Le travail d'organisation du dirigeant peut permettre de transformer les règles relatives à l'organisation temporelle du travail. Ceci valide notre première hypothèse (2.1) de l'étude ergonomique selon certaines conditions. La régulation du dirigeant au niveau de l'organisation du temps de travail, lorsqu'elle **est basée sur des compromis discutés et négociés** entre dirigeants et salariés, permet d'améliorer les temps de récupération et la conciliation travail/hors travail. Le travail d'organisation intègre une dimension préventive, lorsque les salariés peuvent participer à bâtir, négocier, remodeler l'organisation du temps de travail avec leur dirigeant. Mais il apparaît aussi essentiel que le dirigeant puisse tenir la performance et la rentabilité de l'établissement pour pouvoir assurer des temps de

récupération pour lui et ses salariés. Autrement dit, si l'équilibre de performance et de rentabilité dans le restaurant n'est pas atteint, la santé du dirigeant et la santé des salariés peuvent être mises à mal. Les compromis sur le temps de travail ne pourront pas être discutés et le dirigeant sera empêché de faire un travail d'organisation permettant d'ajuster l'organisation du temps de travail. Soit il fera travailler plus ses salariés sans les payer, soit il travaillera lui-même plus en diminuant son temps de récupération, pour augmenter la rentabilité, parfois sans avoir la possibilité de rémunérer son propre travail.

Au cours de cette analyse, nous avons également montré que différentes personnes sont des ressources pour réguler les horaires de travail des salariés et des dirigeants : des membres de la famille qui viennent remplacer les salariés, des salariés qui sont flexibles sur les horaires, etc. Dans le prochain chapitre, nous nous intéressons à l'ensemble des personnes mobilisées par les dirigeants, qui s'avèrent être des personnes ressources lorsqu'elles favorisent le travail d'organisation du dirigeant.

## CHAPITRE 12. ÉTUDE 3. *LES PERSONNES RESSOURCES MOBILISÉES PAR LES DIRIGEANTS DANS LEUR RÉSEAU : UN ENJEU DE PRÉVENTION AVEC UN EFFECTIF ÉLARGI*

Les résultats de notre première étude ergonomique (étude 2) ont révélé que des personnes viennent soutenir les régulations des dirigeants dans leurs restaurants. En observation, nous avons constaté que l'aide de la famille, d'anciens salariés embauchés en extra, du restaurateur voisin permettait de résoudre rapidement et avec efficacité des situations rencontrées dans l'établissement. Il s'agit de rendre visible le réseau de personnes ressources qui entoure les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle et de comprendre la fréquence et l'utilité de leur soutien. Comment les dirigeants mobilisent-ils des personnes ressources dans leur restaurant ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Comment ces personnes participent à soutenir la réalisation de tâches effectives de gestion et/ou de production dans le restaurant ? Pour répondre à ces questions, l'étude porte sur l'analyse du réseau des personnes ressources de chaque dirigeant et leurs relations de proximité avec ce dernier. Une analyse des parcours professionnels et de l'état de santé des dirigeants est également effectuée pour mieux saisir le recours aux personnes ressources en fonction des contextes dans chaque restaurant. Les « capacités » de ces personnes sont analysées et étudiées d'un point de vue temporel, pour comprendre quand et à quelle fréquence elles s'avèrent mobilisées.

### *12.1 Méthodes pour l'analyse des personnes ressources mobilisées*

L'objectif de l'**étude 3** est d'analyser les personnes ressources mobilisées par les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle, notamment de caractériser ces personnes ; de quantifier le recours des dirigeants à des personnes ressources ; de comprendre à quoi sert leur soutien du point de vue du travail du dirigeant. Elle cherche aussi à comprendre le travail d'organisation du dirigeant dans un contexte de forte proximité au niveau des relations.

Pour illustrer le réseau de personnes ressources entourant les dirigeants, nous avons construit un modèle relationnel décrivant les liens entre le dirigeant et le type de personnes ressources (9.6.2.a). Nous avons classé les types de personnes ressources mobilisées par le dirigeant en nous inspirant de la terminologie des proximités décrites par Marchesnay (2008). Sur cette base, nous avons défini la proximité sociale, de métier, géographique et technique (9.6.2.b). Notre analyse est d'abord descriptive, elle vise à décrire et analyser le rôle des personnes ressources avec un point de vue qualitatif. Nous abordons ensuite les caractéristiques des dirigeants en termes de parcours professionnels (détaillées au 9.5.2.b). Ceci nous aide à mettre en lien les parcours des dirigeants avec le nombre et le type de personnes ressources qu'ils vont mobiliser. Puis, une analyse quantitative aborde la fréquence et l'utilité des personnes ressources dans les TPE de la restauration traditionnelle (9.6.2.c), en utilisant le concept de « capacité » avancé par Falzon (2013). Dans ce chapitre, nous

posons donc le cadre suivant pour les TPE : le dirigeant peut à avoir dans son réseau de proximité privé/professionnel une personne avec une capacité « disponible » et cette capacité peut être mise en œuvre dans son restaurant. La « capacité » de cette dernière permet de développer un environnement capacitant dans le restaurant. Enfin, l'analyse qualitative sert à faire des liens entre les différents éléments mis en avant dans l'analyse quantitative, en particulier pour tenir les enjeux de performance et rentabilité de l'entreprise, ainsi que la santé des dirigeants et de leurs salariés (9.6.2.d).

Notre étude s'intéresse d'abord à rendre visible le réseau de personnes ressources, en proximité du dirigeant, dans les neuf restaurants investigués.

### 12.2 La mobilisation de personnes ressources : une diversité de pratiques

Une analyse descriptive de chaque type de personnes ressources a été faite sur la base du modèle relationnel centré sur le dirigeant, pour chaque restaurant, comme l'illustre la figure 42 :

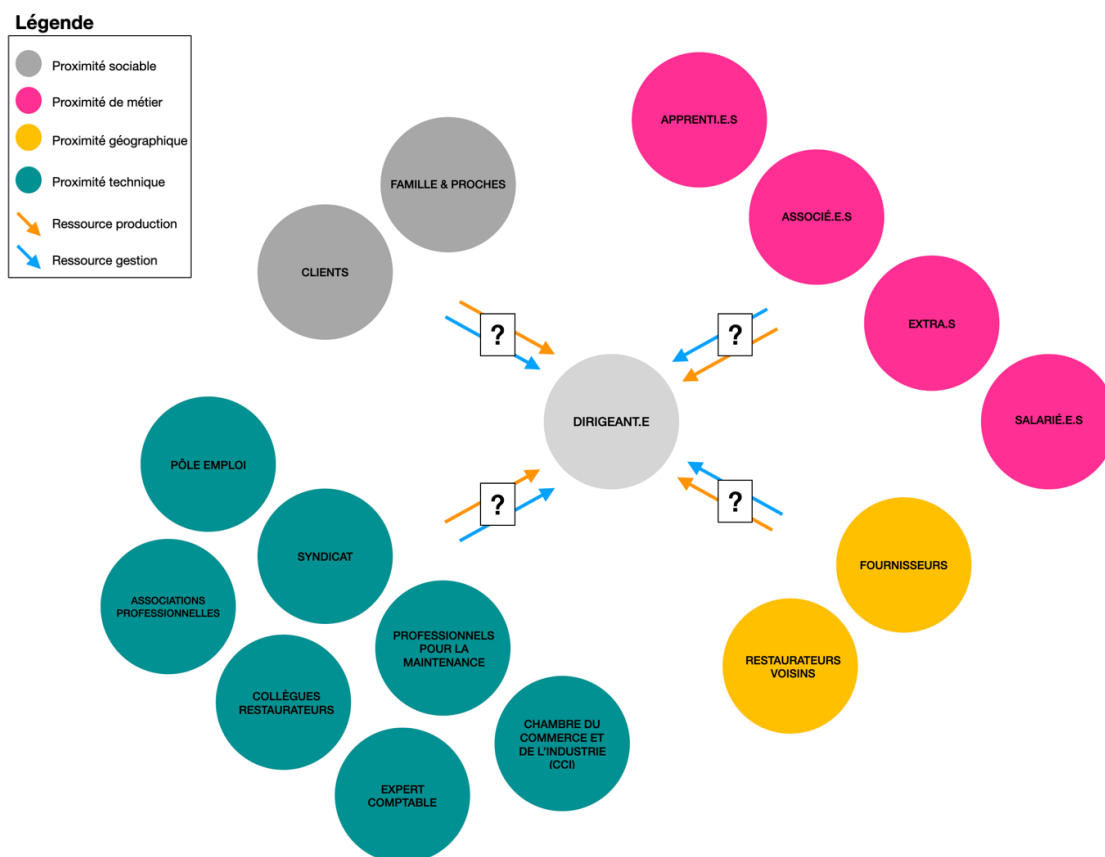


Figure 42. Modèle relationnel des personnes ressources liées au dirigeant

Dans une approche qualitative et descriptive, notre modèle a été décliné pour chaque restaurant. Nous présentons l'exemple du restaurant 2 pour faciliter la compréhension de notre analyse. Les autres exemples sont en annexe (voir annexe I).

### 12.2.1 Un réseau de personnes ressources entre famille et salariés de confiance dans le restaurant 2

Le dirigeant a fait des études en économie internationale (DEA), puis il a travaillé dans le restaurant tenu par ses parents. Il a d'abord travaillé ponctuellement au service pendant ses études, puis à temps plein pendant 24 ans, avant de reprendre leur établissement en 2000, au moment de leur départ à la retraite. Depuis 2012, il travaille désormais en cuisine, dans le but de ne plus dépendre des compétences d'un chef cuisinier à la production : « *Et ça fait pas très longtemps que je suis en cuisine, je suis en cuisine depuis 6-7 ans. Pourquoi ? Pour ne plus être dépendant de personne, pour savoir tout faire (...) dépendant ça veut dire que si cette personne est malade, si cette personne n'est pas bien psychologiquement, si cette personne veut partir, vous ne savez pas quoi faire, ça vous pose problème à vous aussi, même, ça vous empêche de dormir, parce que vous êtes dépendant d'une seule personne. Donc un jour par la force des choses, voilà je suis entré là-dedans (la cuisine) et en plus maintenant j'aime ça.* » (Entretien, D2). Son fils l'a rejoint deux ans plus tard en cuisine (en 2014). Celui-ci a fait un CAP, puis un BEP en cuisine, en alternance dans son restaurant.

Le dirigeant D2 a une forte relation de proximité avec les membres de sa famille et deux salariés au service (le serveur S1 et la serveuse S2). Les personnes ressources identifiées dans le restaurant 2 sont présentées dans la figure 43.

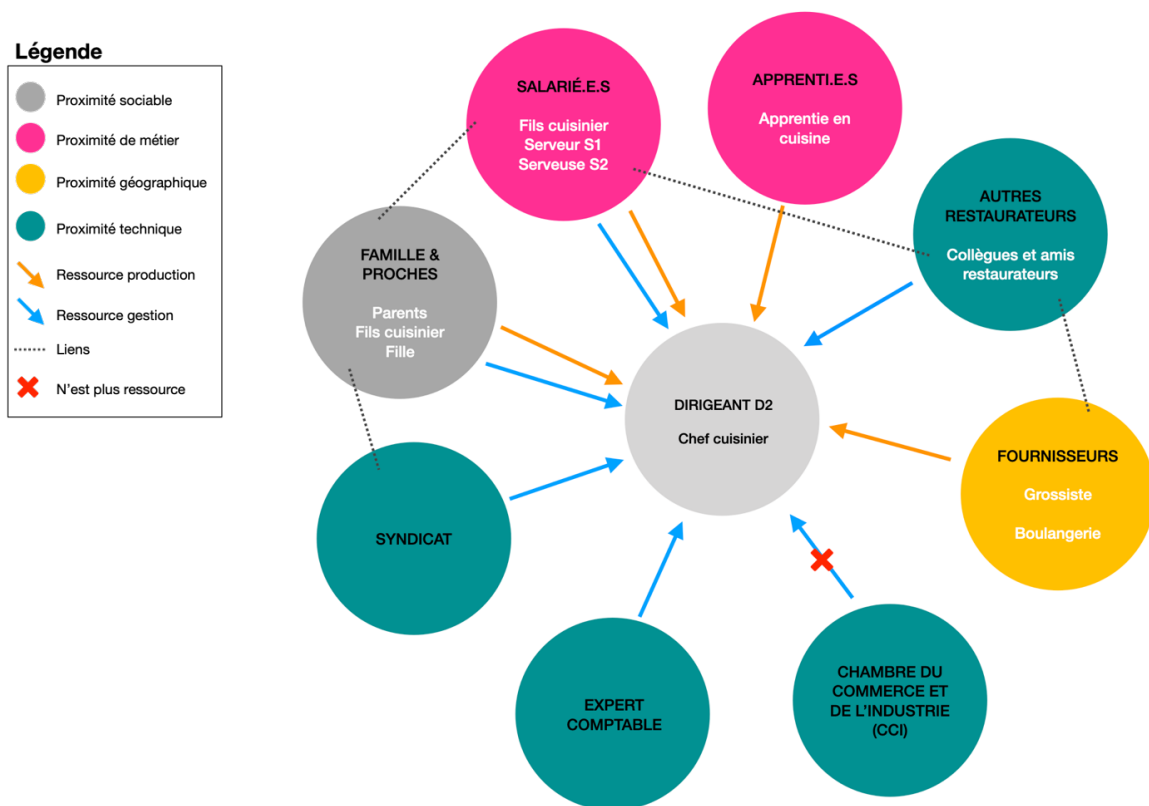


Figure 43. Les personnes ressources identifiées dans le restaurant 2

a) Une expérience bâtie dans la sphère familiale (proximité sociable)

Le dirigeant peut s'appuyer aujourd'hui sur **son fils**, un cuisinier capable de gérer les différents postes en l'absence de son père : « *[Fils cuisinier] est entré sans savoir travailler et aujourd'hui il est hyper polyvalent, si je ne suis pas là pendant une certaine période, il peut me remplacer pour les achats, passer sur mon poste de travail, il connaît un peu tous les postes.* » (D2). Suite à l'hospitalisation du dirigeant, le fils a repris le poste du dirigeant en production et à la gestion des achats. En outre, la **mère** du dirigeant, ancienne patronne de ce restaurant, a repris le service des cafés aux habitués, de 7h45 à 9h30. Cette dernière habite à côté du restaurant et son appartement comprend un bureau avec l'ensemble des documents administratifs liés au restaurant. Le nettoyage quotidien du linge de cuisine et des serviettes de table est fait chez elle. Enfin, la **filie** a aussi été identifiée comme une personne ressource au service. Pendant la période où elle était étudiante, elle a notamment travaillé pour dépanner les absences du personnel.

b) Des salariés de confiance, compétents et polyvalents (proximité de métier)

Les **serveurs S1 et S2** sont désignés comme des professionnels responsables, polyvalents et dignes de confiance par le dirigeant en entretien : « *Il y a deux personnes qui sont plus responsables que les autres (...) qui peuvent faire la caisse (...) Mais en l'occurrence quand je suis absent, il n'y a pas que mon fils qui peut faire ça, je vous parlais de [serveur S1] ou de [serveuse S2] ils vont largement faire des choses qui ne sont pas prévues.* » (Entretien, D2). La **serveuse expérimentée (S2)** participe au recrutement d'autres serveurs, gère les contacts et le suivi de différents dossiers administratifs (titre de maître-restaurateur, normes d'accessibilité). Pendant l'absence du dirigeant, elle a repris la gestion administrative et la gestion du linge avec l'aide de la mère du dirigeant. Le serveur S1 a géré l'approvisionnement du pain et poursuivi la gestion de la cave. En parallèle, il a aussi repris les tâches de ménage pendant l'absence de l'agente d'entretien (1 mois d'absence, en raison d'une opération médicale).

L'**apprentie** (en cuisine) est identifiée comme une personne ressource, aussi bien pour ses compétences professionnelles que pour son comportement : « *Après il y a d'autres personnes exceptionnelles, aujourd'hui, on a une personne qui est en alternance chez nous, elle a déjà un petit bagage, parce qu'elle a un bac pro cuisine, mais bon elle est d'une responsabilité ! Et d'une rigueur, elle comprend tout, non, mais c'est fantastique... et elle a du respect et elle apprend très vite.* » (Entretien, D2). Au cours de notre étude, elle a été engagée en CDI dans le restaurant. Suite à l'accident du dirigeant, elle a continué sur son poste (desserts) et repris en partie le poste du fils à la production (entrées/plats froids).

c) Une rencontre quotidienne avec les fournisseurs (proximité géographique)

Le dirigeant se rend tous les jours chez le **grossiste** pour les achats de matières premières. De même, il va tous les jours chercher du pain à la **boulangerie** située à proximité de son domicile. Le dirigeant s'est construit un réseau de pairs par son activité quotidienne au niveau des achats, il s'y rend tous les matins depuis 25 ans : « *Aux mêmes horaires il y a toujours les mêmes personnes, alors les restaurateurs, globalement de 6h à 8h y a une grosse partie des restaurateurs, et il y a beaucoup, beaucoup de restaurateurs... et après à force de se voir, moi j'y vais là-bas depuis 25 ans, on se connaît tous, il y a des gens avec qui on va sympathiser, qu'on connaissait pas, on s'apprécie, on se fait même la bise maintenant en se voyant, on va chez les uns, chez les autres, voilà, chacun est content que tout le monde travaille bien* » (Entretien, D2).

d) Un expert-comptable efficace pour la gestion administrative (proximité technique)

L'**expert-comptable** est identifié comme une personne ressource importante au niveau du soutien administratif. Le dirigeant lui délègue une large partie de la gestion administrative de l'établissement : « *On a un comptable qui fait tout, moi j'ai très peu de choses à faire. Moi les papiers je déteste, j'ai 2-3 petits trucs à faire pour lui fournir les papiers. Des fois je n'ouvre même pas mon courrier, je peux même lui donner des publicités. Voilà je paie, mais ils font. Les papiers je ne fais pas.* » (Entretien, D2).

Au niveau des **collègues restaurateurs**, le dirigeant a des échanges réguliers avec le restaurateur voisin, deux restaurateurs présentés au dirigeant par la serveuse S2 (connaissances via son réseau professionnel) et plusieurs restaurateurs rencontrés via les achats chez le grossiste. Très souvent ces échanges se déroulent quand le dirigeant se rend dans leurs établissements en tant que client.

Dans la sphère institutionnelle, le dirigeant mentionne le **syndicat** (Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie, UMIH) comme une aide importante pour la veille documentaire sur le milieu de la restauration. Il trouve le syndicat « *plus performant qu'avant* » et lit encore régulièrement les informations publiées. Il a par ailleurs toujours été affilié au syndicat, entre autres parce que son père l'a présidé il y a plusieurs dizaines d'années.

Le dirigeant a sollicité la **Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI)** pour la mise aux normes du restaurant en matière d'accessibilité aux personnes handicapées. Les nombreuses dérogations demandées dans le rapport réalisé par la conseillère de la CCI ont amené à un refus du dossier d'accessibilité. La conseillère a été une aide pour constituer le dossier, même si aucune solution concrète n'a pu être proposée pour faire face aux éléments à modifier.



#### e) Éléments d'analyse pour l'exemple du restaurant 2

Dans le restaurant 2, on observe que la dépendance aux compétences des salariés peut être problématique pour le dirigeant. C'est ce qui a motivé le passage du dirigeant D2 du métier de serveur à celui de cuisinier. En l'occurrence, on perçoit que l'importance de cette relation d'interdépendance varie selon le poste occupé, la place de chef cuisinier étant un poste avec une forte influence dans le fonctionnement d'un restaurant.

L'aide de la famille prend de multiples formes. Le dirigeant a bénéficié du réseau professionnel et de l'expérience de ses parents en restauration pour entrer dans le milieu. Il n'a pas de qualification, mais il peut compter sur son fils, formé en cuisine, pour lui amener de nouvelles connaissances. Le fils du dirigeant est polyvalent et capable de remplacer le dirigeant à l'approvisionnement comme aux fourneaux. Le dirigeant a pu faire le choix de travailler moins tout en étant assuré que tout se passe bien dans son restaurant via ce soutien familial et la relation de confiance établie avec les serveurs S1 et S2. Si son fils est une ressource stable dans le restaurant, sa fille a été une ressource de manière ponctuelle par le passé, pour combler les absences du personnel au service. La mère du dirigeant s'est révélée être une ressource pour reprendre l'aspect commercial du restaurant, maintenant le lien avec les habitués en l'absence du dirigeant.

Les serveurs S1 et S2 précisent en entretien qu'ils apprécient leur grande autonomie et se sentent reconnus dans leur travail. Au moment de l'hospitalisation du dirigeant, ils ont été capables de soutenir le fils du dirigeant, reprenant également des tâches de gestion du restaurant, en plus d'assurer leur poste en production. On constate que le soutien apporté a permis de maintenir le restaurant ouvert pendant plusieurs mois, jusqu'au retour du dirigeant. Son absence a pu être compensée par un collectif hybride, entre salariés de confiance et famille, ce qui a permis de tenir la rentabilité du restaurant. S'il est difficile d'en évaluer l'impact sur la performance et la santé des salariés dans cette situation, on relève toutefois que ces personnes ressources soutiennent la préservation de la santé du dirigeant D2 dans le fonctionnement habituel du restaurant. Elles lui permettent de prendre plus de temps de récupération, le dirigeant peut leur déléguer la réalisation de certaines tâches. Ceci est rendu possible dans un contexte où l'autonomie du fils, des serveurs S1 et S2 est importante, avec une forte relation de confiance et une ancienneté dans l'établissement allant de 4 à 28 ans (fils = 4 ans, serveuse S2 = 5 ans, serveur S1 = 28 ans).

Avant d'approfondir la question des personnes ressources plus en détail, au niveau de leur répartition par restaurant et de leur utilité, nous précisons le profil des dirigeants. Il s'agit de comprendre si la mobilisation des personnes ressources est liée à leurs parcours professionnels.

### *12.3 La mobilisation des personnes ressources en lien avec le profil des dirigeants*

Dans les neuf restaurants étudiés, on observe une grande variété des parcours professionnels. Seulement 3 personnes ont fait des études dans le secteur de la restauration et ont un diplôme qui relève d'une formation professionnelle, sur les 11 dirigeants rencontrés. Dans ce contexte, nous résumons les exigences légales pour l'ouverture d'un restaurant en France. Outre les formalités administratives, une formation de trois jours (20h) pour les nouveaux exploitants et d'un jour (6h) pour les personnes justifiant une expérience professionnelle de 10 ans (et plus) permet d'obtenir un permis d'exploitation valable 10 ans, renouvelable par une nouvelle formation de 6h<sup>32</sup>. La formation porte sur des règles liées à la protection publique : lutte contre l'alcoolisme et le bruit, protection des mineurs, principes sur la responsabilité civile et pénale. Le dirigeant doit aussi justifier de la présence d'une personne ayant suivi une formation obligatoire en hygiène dans son restaurant (selon l'article L233-4 du code rural et de la pêche maritime). Ainsi, il n'y a pas d'obligation de qualification professionnelle en restauration, contrairement à ce que l'on peut observer dans d'autres secteurs : en boulangerie, il est par exemple nécessaire d'avoir un diplôme officiel (CAP, BEP) ou de justifier d'une expérience professionnelle de 3 ans pour pouvoir exercer (selon le décret n° 2017-767).

#### *12.3.1 Un petit nombre de dirigeants qualifiés en restauration*

Trois personnes occupent le poste de dirigeant depuis plus de 10 ans (D1, D2, D8) au moment des entretiens, cinq depuis plus de 3 ans (D3, D5, D9b, D12) et trois depuis moins de 3 ans (D4a, D4b, D6, D9a) (voir 9.3.2.b). Huit dirigeants travaillent au service et trois sont en cuisine (D2, D3, D9b). Les diplômes prennent diverses formes dans le domaine de la restauration (CAP, BTS, licence) ou non (bac littéraire et en économie, diplôme d'ingénieur, master (DEA) en économie, BTS en comptabilité et en action commerciale). Si on compare cette situation avec celle des salariés, on remarque que 19 salariés sont qualifiés en restauration, contre seulement 7 salariés non formés. Ainsi, la majorité des salariés ont acquis des compétences au cours d'une formation professionnelle (qualifiante) en restauration, contrairement à la plupart des dirigeants.

Qu'ils aient une grande ancienneté au poste de dirigeant dans leur établissement ou qu'ils viennent de démarrer leur affaire, qu'ils soient formés professionnellement à un métier du secteur de la restauration ou non, tous travaillent quotidiennement en proximité avec leurs salariés et tous exercent une fonction à la production. Le tableau 21 résume les caractéristiques des dirigeants de l'échantillon au regard de leur expérience préalable en restauration, du métier précédemment exercé et de leur formation.

---

<sup>32</sup> d'après les informations du service public française, site web consulté en ligne le 28.09.2021, disponible sur le lien suivant : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33794>

**Tableau 21. Caractéristiques des dirigeants de l'échantillon, en termes d'expérience préalable en restauration avant la reprise/création de l'établissement, de métiers précédemment exercés et de formations**

<b>Id. dirigeants</b>	<b>Expérience préalable en restauration avant la reprise/création de l'établissement</b>	<b>Précédents métiers exercés</b>	<b>Formations</b>
<b>D1</b>	Pendant 10 ans, aide sa femme dans la gestion de son établissement et au service	Électronicien dans l'installation de matériel médical, puis la vente d'ordinateurs, puis attaché commercial de matériel médical	bac scientifique
<b>D2</b>	Pendant 20 ans, travaille dans le restaurant tenu par ses parents	Pas de précédent(s) métier(s)	DEA économie internationale
<b>D3</b>	Pendant 1 an, fait une formation en cuisine (FRAT) de 240 heures, mais non qualifiante	Opératrice, puis responsable d'équipe dans une grande entreprise (équipementier automobile)	bac littéraire
<b>D4a</b>	Pendant 1 an et demi, travaille à la gérance d'une brasserie (gestion et service) 15 ans auparavant	Gérant de plusieurs sociétés en informatique, pour le nettoyage d'aire de jeux, puis la vente de caisses enregistreuses	BTS comptabilité
<b>D4b</b>	Pas d'expérience préalable	Ingénieur en progiciel de gestion intégrée	diplôme ingénieur
<b>D5</b>	Pendant 5 ans, travaille à la gérance et au service dans 2 restaurants comme salarié	Cadre en gestion dans une grande entreprise	licence en gestion
<b>D6</b>	Pendant 10 ans, travaille dans d'autres restaurants comme maître d'hôtel, il a tenu un premier restaurant pendant 14 ans	Pas de précédent(s) métier(s)	BTS en management hôtellerie
<b>D8</b>	Pas d'expérience préalable	Employée dans l'immobilier	bac en économie
<b>D9a</b>	Pendant 7 ans, travaille en cuisine dans 7 restaurants différents en France et en Angleterre, dont 2 étoilés	Pas de précédent(s) métier(s)	CAP en cuisine
<b>D9b</b>	Pendant 5 ans, travaille en cuisine dans plusieurs restaurants français et un sud-africain, dont 1 étoilé et 1 gastronomique	Pas de précédent(s) métier(s)	Licence en arts culinaires
<b>D12</b>	Pendant 6 ans, a un premier restaurant dans une autre ville (après l'activité de bar)	Employé d'une grande entreprise automobile, puis gérant d'un garage, puis gérant de bars pendant 7 ans	BTS action commerciale

Considérant les qualifications et les expériences des dirigeants dans la restauration, trois profils peuvent être distingués :

1/ les dirigeants formés aux métiers de la restauration avec 5 à 10 ans d'expérience dans plusieurs autres établissements (D6, D9a, D9b). Ils sont **qualifiés et expérimentés** ;

2/ les dirigeants qui “ne sont pas du métier”, mais ont eu différentes expériences dans d'autres restaurants par le biais de la famille (D1, D2) ou d'amis (D4a, D5). Ils ne sont **pas qualifiés, mais expérimentés (2)** ;

3/ les dirigeants qui “ne sont pas du métier” et n'ont pas d'expérience préalable dans d'autres restaurants avant d'ouvrir leur établissement (D3, D4b, D8, D12). Ils sont **ni qualifiés ni expérimentés**.

Huit dirigeants (sur 11) n'ont pas de qualification, quatre d'entre eux ont peu d'expérience dans la restauration au moment d'ouvrir leur établissement. Du point de vue du travail à effectuer dans leur restaurant, les dirigeants s'avèrent donc plus ou moins **dépendants aux compétences techniques** de leurs salariés, en fonction de leurs parcours professionnels.

Dans la suite de ce chapitre, nous allons voir que les dirigeants **qualifiés et/ou expérimentés (1 et 2)** ont plus de personnes ressources et qu'elles sont plus diversifiées.

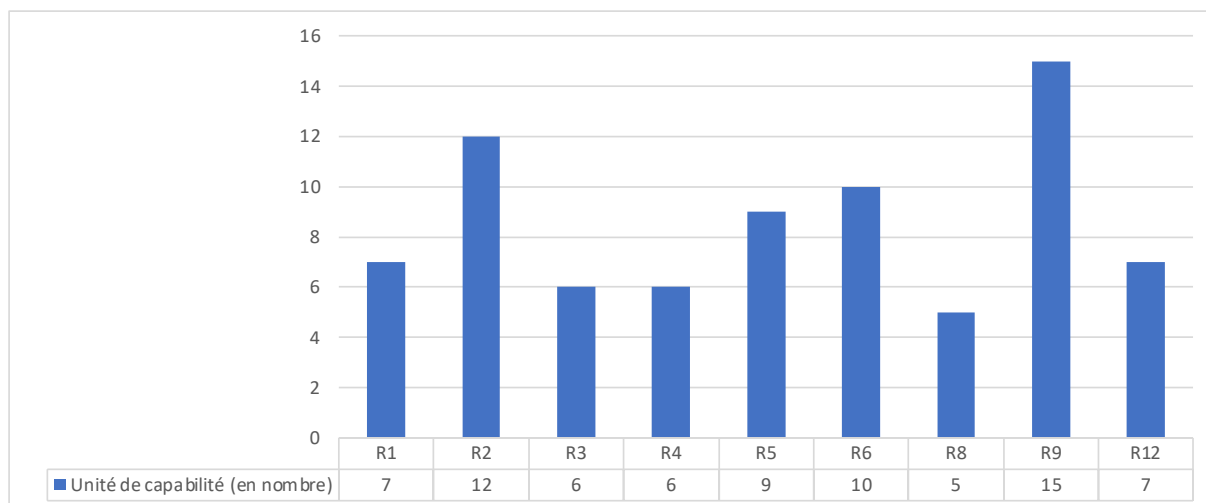
#### *12.3.2 Des dirigeants qualifiés et/ou expérimentés avec plus de personnes ressources*

Au total, nous avons dénombré 66 personnes ressources mobilisées par les dirigeants sur les neuf restaurants investigués. Certaines personnes sont polyvalentes, par exemple la serveuse S2 du restaurant 2 : elle est identifiée comme une personne ressource en production et en gestion. Dans la suite de ce chapitre, nous avons dénombré 77 *capabilités* parmi ces 66 personnes ressources. Pour rappel, nous avons comptabilisé :

- 2 capabilités pour les personnes ressources soutenant la production **et** la gestion ;

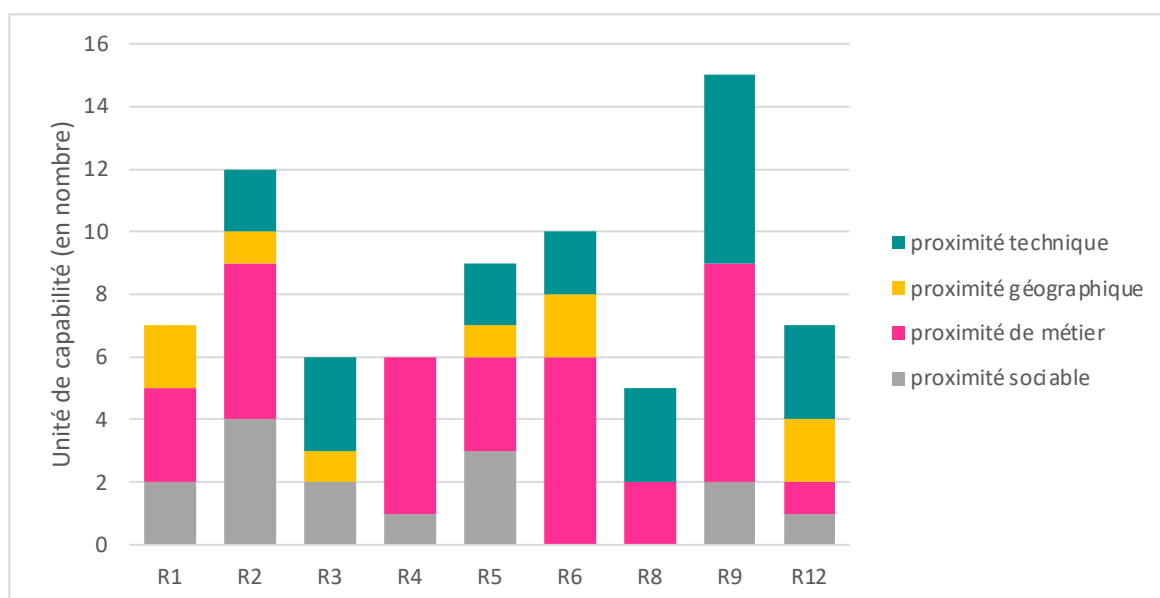
- 1 capacité pour les personnes ressources soutenant la production **ou** la gestion.

La figure 44 montre la **fréquence totale de capabilités** pour chaque restaurant. On remarque que les restaurants tenus par les dirigeants qui ne sont pas expérimentés ni qualifiés (R3, R4, R8, R12) ont un plus petit nombre de capabilités (entre 5 et 7), par rapport aux restaurants tenus par des dirigeants expérimentés, qualifiés ou non (entre 7 et 15).



**Figure 44. Fréquence des capacités par restaurant (en nombre)**

La quantité de capacités par restaurant n'apparaît pas liée à l'ancienneté des dirigeants dans leur établissement. Par exemple, on dénombre 7 capacités dans le restaurant 1 qui est le plus ancien (23 ans d'ancienneté) et 10 capacités dans le restaurant 6 qui est le plus récent (moins d'1 an d'ancienneté). Le nombre de capacités nous semble plutôt à mettre en lien avec l'intégration au milieu de la restauration et/ou l'ancienneté dans le métier du dirigeant, ce qui se traduit dans nos résultats par la relation de proximité sociale et de métier entre les personnes ressources et le dirigeant. La figure 45 illustre *le nombre de capacités selon le type de proximité* pour chaque restaurant :



**Figure 45. Fréquence des capacités par restaurant selon le type de proximité (en nombre)**

*(De bas en haut : proximité sociale = gris ; proximité de métier = rose ; proximité géographique = jaune ; proximité technique = bleu)*

Dans l'ensemble, les dirigeants **expérimentés et/ou qualifiés** (R1, R2, R5, R6, R9) ont un réseau de capacités plus diversifié en termes de type de proximité et/ou plus élevé que les dirigeants ni

expérimentés ni qualifiés (R3, R4, R8, R12). Ce qui tend à montrer qu'ils ont plus de possibilités de s'appuyer sur des personnes ressources opérationnelles pour les aider sur des tâches de gestion et de production.

Du côté des restaurants ayant des dirigeants **ni qualifiés ni expérimentés**, il arrive en outre que les salariés ne soient pas non plus formés professionnellement (R3, R8), ou qu'en partie (seulement le chef cuisinier à R4), ou alors qu'ils n'aient pas de liens professionnels en France (3 salariés sur 6 dans R12), ce qui n'aide pas à compenser un faible réseau privé/professionnel dans le milieu de la restauration (voir 9.3.2.b pour les salariés qualifiés/non qualifiés par restaurant).

En nous référant à l'histoire et à la situation financière de chaque établissement décrite en entretien, nous faisons un lien entre le nombre de capacités et la rentabilité des restaurants étudiés. Nous relevons que les deux restaurants ayant le plus capacités (R2 et R9) sont les restaurants ayant les meilleures situations financières dans notre échantillon, d'après l'évaluation des dirigeants (situation « bon à très bon » sur une échelle de 4 indicateurs : mauvais, moyen, bon, très bon) et d'après les investissements engagés dans leurs restaurants (nouveau matériel, rénovation et travaux). Par ailleurs, si l'on met en lien l'histoire des établissements (racontée par les dirigeants), on voit que le restaurant 1 a diminué ses capacités avec les années (réduction des salariés, suppression des apprentis, arrêt des contacts avec les associations professionnelles et le syndicat). Le dirigeant D1 explique avoir choisi d'adapter le fonctionnement du restaurant pour pouvoir garder ses deux salariés ressources jusqu'à la fin, sa retraite étant prévue d'ici 2 ans. Mais ce choix a compliqué la situation financière du restaurant par une baisse sévère de la rentabilité, comme ses propos l'illustrent en entretien :

*« Ici je ne gagne pas d'argent. C'est vraiment sur un fil. L'an dernier, j'ai le résultat de mon bilan, c'est 500 euros de bénéfice. Vous imaginez ça correspond à pas grand-chose. On achète un peu trop de fleurs et bim on a bouffé les 500 euros dans l'année. Donc il faut vraiment sans arrêt compter et compter. Donc là ça fait deux fois que je dépanne le gaz, enfin ce genre de trucs. »* (Entretien, D1).

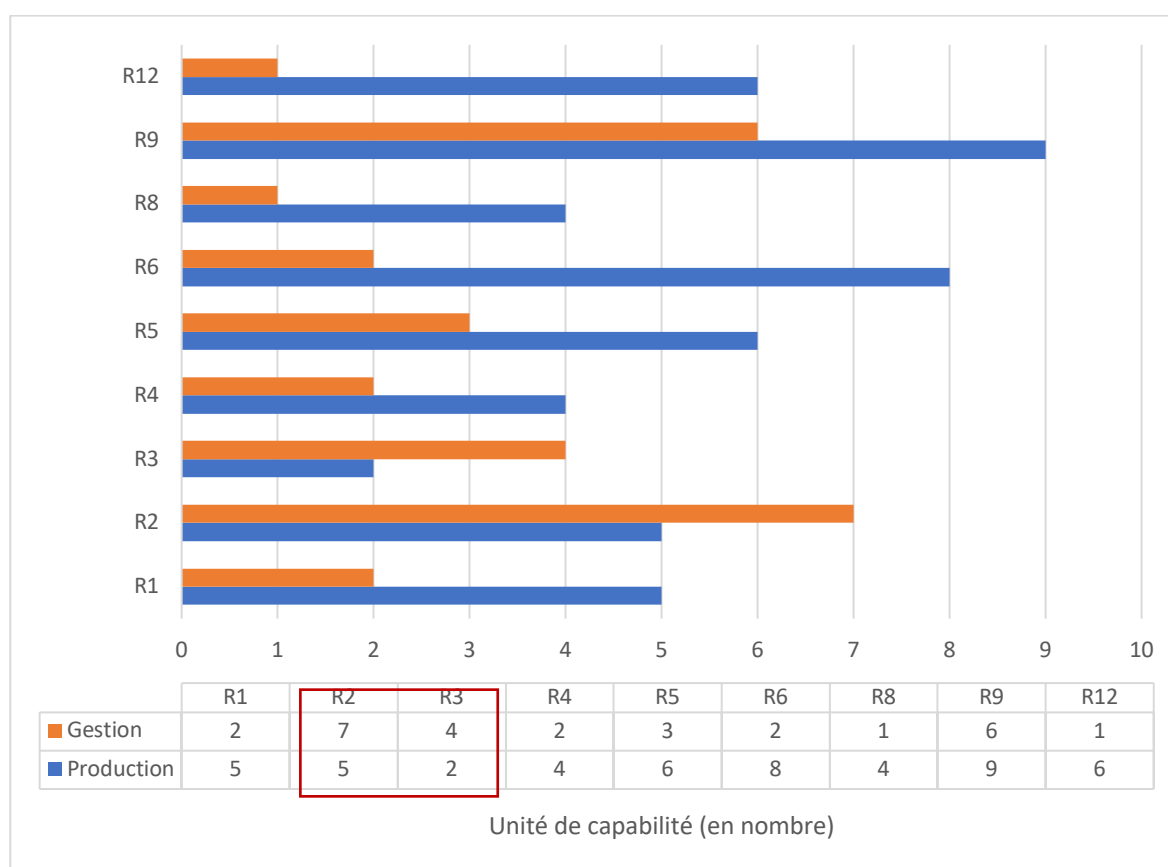
Les deux restaurants avec le moins de capacités (R4 et R8) étaient dans de mauvaises situations financières au moment des entretiens, avec des conflits entre les dirigeants dans R4 et entre la dirigeante et la salariée dans R8. Le restaurant 4 était en vente au moment de l'entretien, il a fermé environ 6 mois après notre dernière visite. Le restaurant 8 a été fermé 1 an et demi après notre passage (en fin 2019) d'après notre constat. Ce lien établi entre la quantité de personnes ressources et la situation financière des établissements mériterait d'être toutefois approfondi, des données plus précises sur la situation économique de chaque restaurant pourraient être récoltées, à mettre en lien avec un relevé plus précis de l'usage réel des personnes ressources sur une période déterminée, par exemple, en dénombrant les tâches supplémentaires réalisées par les personnes ressources, par rapport aux tâches prescrites aux postes de travail des permanents du restaurant (dirigeants et salariés). L'aide

« supplémentaire » arrive de personnes extérieures au restaurant et de personnes à l'intérieur du restaurant qui font plus que ce qui est prévu pour l'ensemble des postes de travail d'un restaurant.

## 12.4 La mobilisation des personnes ressources varie en termes d'utilité et de fréquence

### 12.4.1 Des personnes ressources principalement cherchées pour soutenir la production

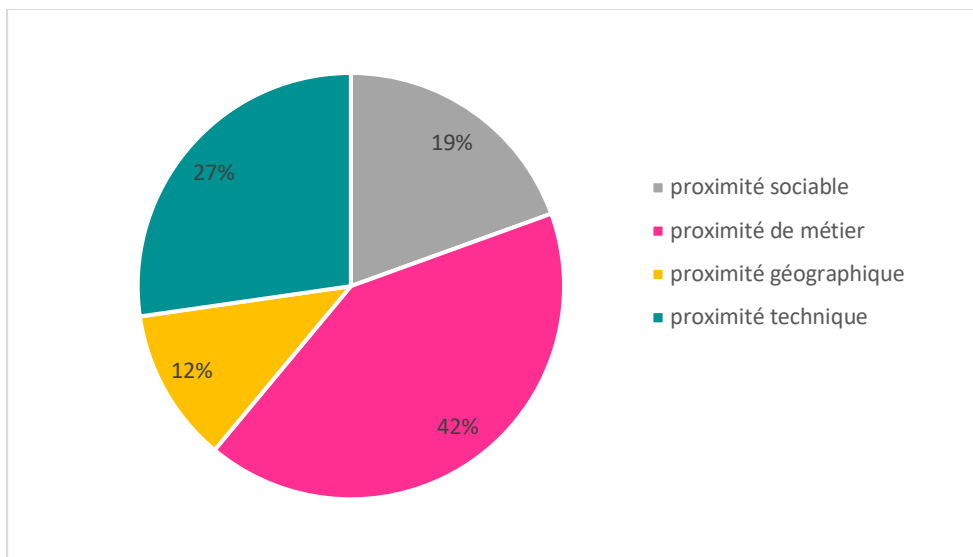
L'aide est **majoritairement recherchée pour la production** (49, contre 28 capacités en gestion). La figure 46 illustre la distribution des capacités par restaurant selon leur nature : tâches de production (en orange) ou relatives à la gestion (en bleu).



**Figure 46. Répartition des capacités (en nombre), en gestion et en production, par restaurant**

Sur l'ensemble des restaurants, seuls les restaurants 2 et 3 ont plus de capacités à la gestion par rapport à la production. Dans le restaurant 2, nous mettons en lien ce plus grand nombre de capacités avec le fait que le dirigeant a délégué certaines tâches de gestion à deux salariés autonomes et de confiance, ainsi qu'à deux membres de la famille. Dans le restaurant 3, la mobilisation de plusieurs personnes ressources à la création du restaurant explique ce plus grand nombre de capacités en gestion.

Enfin, dans notre échantillon, toutes les personnes ressources désignées dans la catégorie « proximité de métier » (associé-salarié, salarié, apprenti, extra) sont visibles à l'intérieur du restaurant. Ils ont en commun d'être rattachés au dirigeant par une relation contractuelle (CDI, CDD, contrat d'apprentissage et contrat d'extra). En termes de capacités, cela signifie que 42% des capacités proviennent des personnes ressources présentes à l'intérieur du restaurant, alors que 58% des capacités sont externes à l'établissement, comme le montre la figure 47 :



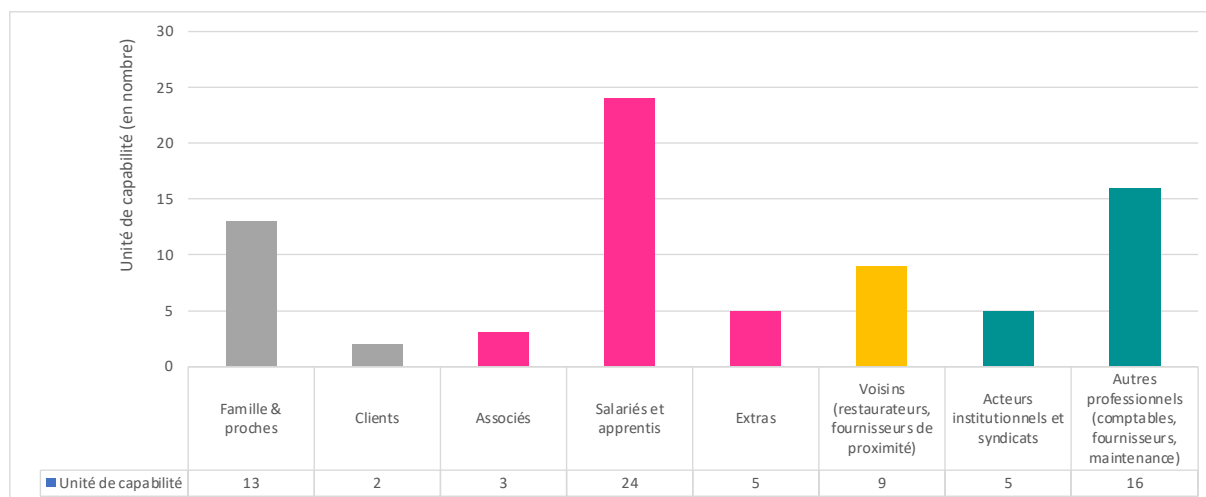
**Figure 47. Répartition des 77 capacités (en %), selon le type de proximité, pour l'ensemble des restaurants étudiés**

Ces données montrent que les dirigeants mobilisent un nombre relativement important de personnes ressources qui ne sont, à première vue, pas visibles dans leur restaurant. Elles sont extérieures à l'établissement et ne sont pas forcément liées au dirigeant par un contrat de travail. Dans ce sens, nous parlons d'une « mobilisation » des personnes ressources, car les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle agissent pour compléter la qualité de l'« effectif du restaurant », en termes de savoirs et de savoir-faire, ainsi que la quantité de l'« effectif du restaurant », en termes de nombre de personnes ressources mobilisées. L'« effectif du restaurant » désigne ici l'ensemble des personnes ressources soutenant réellement le dirigeant, de manière opérationnelle et au cours de l'existence de l'établissement.

#### 12.4.2 La fréquence des personnes ressources identifiées sur l'ensemble des restaurants

Les salariés sont les personnes ressources les plus citées pour l'ensemble des restaurants. La figure 48 montre le nombre total des capacités décomptées par type de personnes ressources et par type de proximité dans notre échantillon :





**Figure 48. Répartition des capacités par type de personnes ressources et par type de proximité**  
 (De gauche à droite : proximité sociale = gris ; proximité de métier = rose ; proximité géographique = jaune ; proximité technique = bleu)

En analysant les monographies, les propos des dirigeants en entretien et les notes prises en observation au prisme de nos catégories de personnes ressources, nous avons cherché à identifier à quoi servait l'aide apportée par les personnes ressources dans chaque restaurant.

#### 12.4.3 L'utilité des personnes ressources pour les dirigeants

Afin de caractériser les personnes ressources en fonction du moment où elles apportent leur soutien dans l'établissement, trois catégories ont été distinguées et appliquées aux types de personnes ressources (famille & proches, associés, etc.) identifiées dans chaque restaurant à l'aide de notre modèle. Il s'agissait de préciser si l'aide apportée était *passée* ou *actuelle* (au cours des 12 derniers mois) et si elle était *stable* ou *ponctuelle* (sur demande). Pour rappel, elles ont servi à réaliser l'analyse centrée sur l'utilité des personnes ressources pour les dirigeants, au cours de l'existence de leur établissement, dans la partie qui suit. Les trois catégories d'analyse du point de vue de la dimension temporelle sont :

- les *personnes ressources stables (internes)* : il s'agit de l'équipe permanente travaillant au sein du restaurant, comprenant les salariés, les apprentis et les associés.
- les *personnes ressources ponctuelles initiales (externes)* : il s'agit des syndicats et de certains acteurs institutionnels (la CCI, Pôle Emploi).
- les *personnes ressources spécifiques (externes)* : il s'agit de l'ensemble des autres personnes mentionnées, plus ou moins fréquemment sollicitées selon les besoins : les experts-comptables, les fournisseurs, les professionnels de la maintenance, les restaurateurs voisins, la famille et les proches, les professionnels en extra et les clients. Dans cette catégorie, le soutien *stable* des experts-comptables,

de la famille et des proches, des fournisseurs, est distingué du soutien *ponctuel* des restaurateurs voisins, des clients et des professionnels de la maintenance.

a) les personnes ressources stables : gagner des marges de manœuvre au quotidien

Les **salariés** et les **apprentis (24)** sont vus comme des personnes ressources dans 8 restaurants sur 9. Ils sont un soutien en gestion et/ou en production, à condition qu'ils soient stables et compétents. Seulement trois restaurants emploient des apprentis (R2, R9, R12), ils sont dans ces 3 cas considérés comme des personnes ressources. Les salariés et les apprentis permettent entre autres aux dirigeants :

- de pouvoir s'extraire de la production à tout moment, en étant remplacés à leurs postes,
- d'avoir une aide flexible à la production entre cuisine et salle, en raison de leur polyvalence,
- d'avoir une plus-value dans l'offre commerciale en lien avec leur expertise en restauration,
- de pouvoir déléguer ou être secondés sur certains aspects de la gestion du restaurant.

Concernant la plus-value commerciale, il s'agit par exemple de pouvoir proposer du pain et des desserts faits maison par un cuisinier spécialisé en pâtisserie/boulangerie ou de pouvoir proposer des conseils de qualité sur le choix des vins avec un serveur formé en œnologie. Les tâches déléguées au niveau de la gestion du restaurant sont à mettre en lien avec l'autonomie et les capacités des salariés en termes de gestion d'une exploitation, ainsi que sur la base d'une relation de confiance établie. Dans notre échantillon, c'est une configuration moins couramment observée que le fait de déléguer des tâches de production.

Les **associés (3)** jouent un rôle important dans trois restaurants (R1, R5, R9). L'aide des **associés** porte sur une aide à la gestion administrative du restaurant. Ajoutons que les conjoints et salariés qui sont des associés n'apparaissent pas dans ce décompte parce qu'ils ont été d'abord pris en compte pour leur statut (voir 9.4.3.b). En plus d'apporter de l'aide pour la gestion du restaurant, nous avons relevé qu'ils soutiennent également la production : dans le restaurant 2, la conjointe-associée travaille au service le temps qu'un nouveau serveur prenne ses marques en salle (3-4 semaines) ; dans le restaurant 5, le cuisinier-associé travaille gère entièrement l'approvisionnement et l'organisation de la production.

b) les personnes ressources ponctuelles initiales : s'informer et être accompagné

Les **syndicats (5)** et certains acteurs **institutionnels/associatifs** (la CCI, Pôle Emploi, associations d'entrepreneurs) sont mentionnés comme des personnes ressources dans 4 restaurants, mais uniquement par rapport à la gestion du restaurant. Les partenaires sociaux et les institutions aident notamment les dirigeants à :

- être aidés pour le montage de dossiers administratifs, en étant accompagnés par un conseiller,
- à recruter du personnel, en ayant accès à des candidatures sur le marché de l'emploi,
- à obtenir des réponses sur des aspects législatifs spécifiques, en s'informant auprès d'eux,
- à suivre l'évolution du secteur d'activité, par un système de veille d'informations.

c) les personnes ressources spécifiques : renforcer l'effectif, déléguer et être dépanné

Le soutien de la **famille (13)**, à savoir les parents, les conjoints ou les enfants, est important dans 6 restaurants, alors qu'elle est plus rarement ou jamais mobilisée dans les trois autres restaurants. En revanche, les **extras (5)** sont une ressource fréquemment utilisée dans ces trois restaurants (R4, R6, R9) et rarement dans les six autres. La famille est en particulier mobilisée pour pouvoir être secondé dans les tâches de gestion, notamment la comptabilité. L'aide des extras est semblable à celle apportée par les membres de la famille en production. Il s'agit :

- de renforcer les effectifs à la production, en fonction de situations anticipées,
- d'alléger ponctuellement la charge de travail quotidienne du dirigeant au cours de l'année.

L'aide d'**autres professionnels (16)** est identifiée dans 7 restaurants sur 9, notamment les experts-comptables pour la gestion du restaurant, les fournisseurs de produits alimentaires, les fournisseurs d'équipement et les professionnels de la maintenance pour le bon fonctionnement du restaurant à la production. Ces professionnels permettent notamment aux dirigeants des actions spécifiques :

- de déléguer une partie de la gestion administrative du restaurant aux experts-comptables,
- de baisser une partie de leurs dépenses auprès des fournisseurs, en négociant les prix et en évitant les pertes par un approvisionnement en « flux tendu » (voir 11.4),
- d'être aidé de manière rapide et efficace par des professionnels en cas d'incident.

Les **voisins (9)**, fournisseurs de proximité et restaurateurs voisins, sont identifiés comme des personnes ressources dans 6 restaurants. Ils servent surtout à pallier rapidement un manque de matières premières.

Enfin, les **clients habitués (2)** sont des personnes ressources identifiées dans deux restaurants lors des observations, ils aident par exemple à débarrasser la vaisselle ou ranger la terrasse en fin de service.

En résumé, l'ensemble des personnes ressources permet au dirigeant :

- d'augmenter les effectifs en production dans le restaurant,
- d'ajuster les effectifs au cours de la production avec les personnes polyvalentes,

- d'être attractif au niveau de l'offre commerciale,
- de déléguer des tâches de production à tout moment,
- de déléguer des tâches de gestion,
- de diminuer les dépenses,
- de limiter les pertes en cas d'incident technique.

Nous précisons ci-après la manière dont ces personnes ressources s'avèrent utiles au regard du maintien de la performance, de la rentabilité et de la santé, en fonction des catégories présentées, avec des exemples dans les différents restaurants étudiés.

### ***12.5 Des personnes ressources pour tenir les enjeux de rentabilité, performance et santé***

#### *12.5.1 Plus de possibilités de réguler la variabilité de la charge de travail et les imprévus grâce au soutien d'acteurs internes*

Le soutien apporté par les *personnes ressources stables* (salariés, apprentis, associés) permet de compenser la « double charge de travail » ou le « double métier » des dirigeants identifié dans l'étude 2 : les dirigeants peuvent diminuer leur propre charge de travail en déléguant des tâches de production et de gestion à d'autres personnes. Elles donnent aussi des marges de manœuvre aux dirigeants pour s'extraire de la production. D'après nos observations, les dirigeants sortent de la production au service de midi pour réguler des situations critiques.

Par exemple dans le restaurant 9, le chef cuisinier va aller servir lui-même des plats en salle, parce que les serveuses n'arrivent plus à venir en cuisine assez rapidement pour pouvoir conserver la qualité des plats (température, aspect du produit). Il y a un triple enjeu à cette flexibilité du chef cuisinier, rendue possible par la « qualité » de la seconde de cuisine, elle est capable de reprendre son poste de travail à tout moment, et par la « quantité » d'apprentis cuisiniers, ils diminuent la quantité de tâches à effectuer pour le chef au cours du service. Quand les apprentis sont présents, ils assurent la préparation de tous les plats froids. Ainsi, les deux apprentis et la seconde sont des personnes ressources pour le dirigeant, qui devient lui-même une personne ressource pour les serveuses. Ces dernières sont reconnaissantes de l'aide apportée, ce qui soutient leur santé, le chef évite de devoir jeter un produit qui n'aurait plus une température suffisante ou un aspect convenable pour pouvoir être servi, ce qui soutient les enjeux de performance (qualité du produit maintenue) et de rentabilité (perte financière évitée). On imagine bien qu'un client ne soit pas satisfait si le plat attendu est tiède au lieu d'être chaud, mais il faut relever que l'aspect a aussi son importance : par exemple, un café qui n'est pas servi rapidement perd le mince film de mousse en surface, ce qui est considéré dans le métier comme

une qualité « dégradée », donc une qualité insuffisante pour que le café soit amené au client. Un café qui a « trop attendu » ne sera pas beau, il sera jeté et à nouveau préparé.

L'aide peut aussi être apportée par le dirigeant en cuisine : dans le restaurant 5, le dirigeant va participer à la préparation des plats pour aider le cuisinier, s'ajustant dans l'immédiat à la situation, en arbitrant entre la quantité de bons de commande à réaliser en cuisine et la quantité de tâches à faire en salle. À nouveau, il s'agit de tenir les trois enjeux de performance, santé et rentabilité : la serveuse est autonome pour reprendre les tâches du dirigeant au service, elle est la personne ressource du dirigeant. Le dirigeant devient une personne ressource pour le cuisinier, il peut l'aider à produire, et le cuisinier est reconnaissant de cette aide apportée. Le dirigeant permet de tenir la performance en régulant la charge de travail à la préparation des plats, ce qui garantit aussi de conserver la satisfaction des clients et soutient leur fidélisation.

#### 12.5.2 Être soutenu dans la création d'un restaurant par des acteurs externes

Le soutien apporté par les *personnes ressources initiales* (syndicats et acteurs institutionnels/associatifs) permet surtout d'être accompagné à la création/reprise d'un restaurant. Le restaurant 3, ouvert par la dirigeante D3 en est un exemple. Elle a pu ouvrir son établissement en partie grâce à des « aides au départ », négociées dans le cadre d'un plan de licenciement dans une grande entreprise. Elle a bénéficié d'un accompagnement personnalisé pour créer son projet de restaurant et du financement de plusieurs formations. Elle explique ce soutien mis en place par son ancien employeur à la création du restaurant, lors de l'entretien :

*« J'avais un coach, (...) une personne qui en fait utilisait des ressources pour vous envoyer faire des formations, par-ci par-là, et pour la création, et pour la gestion, tout ça, c'est des modules, c'était financé par mon départ. (...) J'ai eu une formation avec la CCI pour justement la création d'entreprise, j'ai fait ma formation à l'UMIH sur le permis d'exploiter. » (Entretien, D3).*

La dirigeante a aussi fait une formation courte, mais non diplômante en cuisine, grâce à une aide à la reconversion professionnelle (une autre « aide de départ » de son ancienne entreprise). Cette aide a été apportée à un instant précis de l'existence du restaurant, mais elle ne dure pas. Au moment de l'entretien, les liens avec ces acteurs n'ont pas été conservés.

Dans notre échantillon, les prestations des syndicats et des acteurs institutionnels/associatifs semblent surtout utiles à des personnes « entrants » dans le milieu de la restauration, elles apparaissent moins utiles aux professionnels « plus anciens » et dont l'établissement fonctionne bien.

À notre connaissance, le restaurant 4 a également reçu un soutien financier à la reprise de l'établissement, provenant d'une association d'entrepreneurs dans le cadre du programme « Emploi et Inclusion » 2014-2020 du Fonds social européen.

### 12.5.3 Réguler les incidents et les aléas grâce à des professionnels fiables et des professionnels voisins

Le soutien apporté par les autres professionnels et les voisins - les *personnes ressources spécifiques ponctuelles* - permet de sous-traiter des tâches de gestion aux experts-comptables, mais aussi rapidement faire face à des aléas en production. Le dirigeant D12, qui a ouvert un nouveau restaurant en changeant de ville, illustre l'importance d'un réseau fiable pour l'entretien de l'équipement :

*« La plancha qui tombe en panne, le four qui déconne, la machine à glace qui tombe en panne, quand y'a un truc qui lâche au niveau de l'équipement, ouais ça arrive, le matériel est mis à rude épreuve. Et puis après il faut avoir le bon réseau, je suis pas un gars de (nom ville de son restaurant actuel), c'est plus compliqué pour moi de trouver les gens à appeler, tu vois à (nom ville de son précédent restaurant) je connaissais du monde, j'ai vécu là-bas quand même un moment. Donc si tu veux j'avais besoin d'un plombier, là-bas, je passais un coup de fil et j'avais quelqu'un. À (nom ville actuelle), t'arrives, voilà, le gars viendra jamais, t'as un deuxième, il vient, mais voilà il fait de la merde, c'est ça qui était un peu, quand tu changes vraiment d'endroit, le truc à retrouver, à faire, c'est le réseau. Se refaire un réseau d'entretien. »* (Entretien, D12).

En cas d'incident technique lié à l'équipement, comme les pannes du four, de la friteuse, de la tireuse à bière, de la machine à café, ou en cas d'incident lié au bâtiment, comme les égouts ou les w.c. bouchés, il est important d'avoir des professionnels de la maintenance qui puissent agir vite pour minimiser les effets de l'incident et éviter de devoir fermer le restaurant. La qualité de la réparation est aussi importante. Nous avons observé que la tendance est déjà d'essayer de réparer par soi-même, les professionnels étant contactés pour des problèmes plus conséquents. Ces incidents peuvent poser des problèmes du fait de la présence des clients (w.c. bouchés), mais aussi parce qu'ils demandent des réorganisations qui peuvent être plus coûteuses pour la santé et l'atteinte de la performance : il faut changer les modes opératoires, ce qui va bousculer la production, voire la qualité du produit : par exemple, la panne de la friteuse va changer la qualité des frites, parce qu'il faut les faire au four plutôt qu'à la friteuse. Ce qui va également gêner la production des autres ingrédients cuits au four, etc. L'apprentie cuisinière du restaurant 2 explique un problème de panne avec le robot, qui l'a contrainte à devoir faire manuellement la sauce :

*« L'équipement, s'il est pas super récent on va dire, y a toujours un petit problème quelque part, mais bon, on s'arrange pour réparer (...) bah si on a des problèmes avec les robots, des trucs comme ça. L'autre jour y a un robot qui marchait plus j'ai dû faire la sauce tartare tout à la main et ça prend plus de temps. »* (Entretien, apprentie cuisinière C3, R2). Les aléas sont susceptibles de créer des atteintes à la performance et à la santé, s'ils ne sont pas résolus rapidement.

Dans certains cas, au niveau de la production des plats, les dirigeants peuvent réorganiser la carte et supprimer certains plats pour faciliter la régulation de l'incident technique en attendant d'être

dépannés. C'est d'autant plus facile à mettre en place lorsque plusieurs suggestions de plats du jour sont proposées chaque jour et qu'il y a moins de plats « fixes » qui figurent sur la carte. Le client ne sera pas confronté au fait qu'il y a des plats, inscrits sur la carte, qui vont manquer. Il y aura d'autres plats proposés ou moins de suggestions du jour. Il arrive aussi que les dirigeants pallient un aléa grâce à l'aide des restaurateurs voisins. Par exemple dans le restaurant 12, le dirigeant découvrant au changement de fût de bière que la bonbonne de gaz de réserve était vide, a pu compter sur le restaurateur voisin pour être dépanné rapidement. Par inadvertance, le technicien assurant l'entretien de la tireuse à bière avait échangé la bonbonne de gaz vide avec celle qui était en réserve (pleine).

#### *12.5.4 Être aidé par les clients réguliers*

Une particularité des restaurants de notre échantillon réside dans le fait qu'une majorité de clients sont des professionnels qui travaillent à proximité du restaurant et se rendent plus ou moins régulièrement dans le restaurant pour le repas de midi. D'après les estimations des dirigeants, plus de la moitié de leurs clients sont des consommateurs réguliers, qui viennent de 2-3 fois par semaine jusqu'à 2-3 fois par mois au restaurant. Dans ce contexte, la relation établie avec les clients est particulière et la fidélisation est importante. Deux éléments peuvent être mis en évidence par rapport à l'aide des clients, dans les situations observées dans les restaurants 5 et 9.

Les dirigeants travaillant au service ont une connaissance fine des habitudes et des caractéristiques de leurs clients habitués. En outre, il n'est pas rare qu'ils aient des amis parmi leurs clients. Ainsi, ils vont pouvoir nuancer les exigences du travail, notamment le délai d'attente des plats et des boissons, selon les caractéristiques des clients présents dans la salle. En cas de situation difficile - notamment une forte affluence momentanée de clients - les dirigeants D9a et D5 vont baisser le niveau d'exigences avec certains clients identifiés, en misant sur leur plus grande tolérance à cette baisse de performance. Par exemple dans le restaurant 5, le dirigeant a augmenté le délai d'attente (30 minutes, alors que la limite « haute » est plutôt de 20 minutes) pour une table de trois « clients-amis », en faisant passer d'autres commandes en priorité. La présence de ces personnes au cours du service de midi peut ainsi être une ressource parce qu'elles vont mieux tolérer certains « écarts » à la performance attendue et qu'elles vont s'adapter à la situation des travailleurs.

En observation, nous avons aussi remarqué que certains clients, des amis du dirigeant ou des pairs qui sont aussi des professionnels en restauration, vont spontanément aider au service ou à la plonge, ou encore faire eux-mêmes certaines tâches. Par exemple dans le restaurant 9, un client va aller chercher lui-même une corbeille de pain, oubliée par la serveuse, puis il va se rendre en cuisine pour débarrasser son assiette. Ce qui facilite l'activité des serveuses au cours de ce service de midi, car elles sont très occupées. Ce client va nous expliquer qu'il lui ait déjà arrivé d'apporter de l'aide à la plonge dans ce restaurant. Il est lui-même cuisinier, il s'agit pour lui de se soutenir entre collègues. Dans le

restaurant 5, ce sont les trois « clients-amis » qui vont aider à débarrasser la vaisselle sale (verres, tasses et carafes) aux tables : la salle est presque vide, le dirigeant et la serveuse n'ont pas eu le temps de débarrasser plusieurs tables au fur et à mesure du service. Ces « coups de main » des clients sont aléatoires, selon un profil spécifique de clients et dans des situations où la charge de travail du service de midi a été importante. Néanmoins, nous estimons qu'ils peuvent être faits avec une certaine régularité : il n'est pas rare que des clients-amis soient présents dans le restaurant. Précisons que la clientèle habituée a ses revers, elle peut dans l'autre sens prescrire des tâches au lieu d'y suppléer, par exemple en exigeant d'être placée à certaines tables et pas à d'autres dès la réservation ou en cherchant à accéder à des bouteilles de vin réputées via le restaurant lorsqu'elles ne sont pas vendues à des particuliers, etc.

#### 12.5.5 Réguler l'effectif du restaurant grâce à la famille et aux extras

Le soutien apporté par la famille et les extras - les *personnes ressources spécifiques stables* - permet d'être secondé sur des tâches de gestion avec des membres de la famille, mais cette aide sert surtout à faire différents ajustements face à la diversité des situations rencontrées dans les établissements en production. Ainsi, dans l'ensemble des restaurants que nous avons étudiés, il existe une *équipe de travail permanente*, composée par les dirigeants, les salariés et les apprentis, et une *équipe de travail temporaire*, constituée d'individus avec différents statuts, différentes expériences et compétences en restauration : des membres de la famille qualifiés ou non, des amis, d'anciens employés, des extras. Dans la plupart des cas, l'équipe temporaire est formée de personnes qui connaissent déjà le fonctionnement de l'établissement, qui interviennent ponctuellement pour répondre à des besoins en production, en fonction de différents motifs : par exemple, l'ouverture du restaurant pour un événement particulier, la prévision d'une surcharge de travail au cours des services de midi en semaine, l'absence d'un salarié de l'équipe permanente.

Dans notre échantillon, l'équipe temporaire est la plupart du temps mobilisée pour travailler en salle. Les profils des personnes qui viennent dépanner ou compléter temporairement l'effectif sont aussi hétérogènes que les profils des dirigeants de notre échantillon : elles peuvent être qualifiées, expérimentées, ou au contraire, ni qualifiées, ni expérimentées. En fonction de leurs profils, ils sont capables de reprendre l'ensemble des tâches d'un poste pour suppléer une personne ou ils vont reprendre essentiellement certaines tâches au service (servir les plats et les boissons, débarrasser) et parfois à la plonge. Dans tous les cas, l'organisation effective du travail sera modifiée. L'équipe temporaire aide à faire face à la variabilité des situations de travail rencontrées dans les TPE de la restauration traditionnelle. Si elle permet aux dirigeants de compenser les variations au niveau de l'équipe permanente (absences, congés), elle permet également de s'adapter aux fluctuations de fréquentation de la clientèle. Le choix organisationnel d'augmenter l'effectif total du restaurant est à



mettre en lien avec les trois enjeux que nous avons identifiés : la rentabilité, la satisfaction des clients et la santé.

Par exemple, nous avons relevé que lorsqu'un restaurant se retrouve en sous-effectif à un service de midi, certains dirigeants optent pour différentes stratégies afin de conserver la qualité du travail, mais aussi de préserver leur propre santé et celle des salariés permanents. Ils vont réduire le nombre de réservations en allant jusqu'à refuser des clients, en annonçant que le service de midi est complet, ou réduire le nombre de places assises disponibles, en fermant une partie de la salle. Ces mesures ont cependant des répercussions immédiates à un niveau économique, puisqu'elles engendrent une baisse du nombre de repas vendus et limitent donc la principale entrée d'argent, nécessaire à la survie de l'établissement sur le moyen et long terme. Ces stratégies prennent place entre autres lorsqu'il n'a pas été possible d'avoir une équipe de « temporaires », flexibles et rapidement disponibles pour remplacer ou compléter l'équipe permanente. Ainsi, pour éviter de devoir restreindre le nombre de plats servis et donc de diminuer les bénéfices du restaurant, une partie des dirigeants, parfois avec l'aide des salariés, va mobiliser différents individus susceptibles de dépanner rapidement à la production. L'objectif est ici de pouvoir atteindre la capacité maximale du restaurant à chaque service (de midi ou du soir), afin de maximiser la rentabilité, tout en maintenant la qualité de la prestation et la santé de l'équipe des permanents pour tenir dans la durée.

La bonne gestion de la coexistence entre l'équipe permanente et temporaire est un travail d'organisation porté par les dirigeants dans leurs établissements. Dans plusieurs situations, nous avons observé un impact sur les aspects de santé. Par exemple, dans le restaurant 3, la dirigeante emploie sa fille pour remplacer la serveuse lors d'événements ponctuels, ainsi le temps de récupération de la serveuse est respecté. Dans le restaurant 5, la présence occasionnelle du fils du dirigeant permet de diminuer l'intensité du rythme de travail en salle, d'après le dirigeant D5 :

*« Tu vois quand moi mon gars (son fils) vient nous aider, on commence en salle tous les deux, mais là j'ai fait plus rapidement, après je peux faire de la paperasse, je peux faire des trucs, je peux peut-être prendre un peu plus de temps pour moi, me dire vas-y cool, voilà. »* (Entretien, D5).

Dans le restaurant 9, une ancienne serveuse est engagée en extra tous les vendredis, afin de soulager l'équipe des serveuses au service de midi, le vendredi étant la journée où le restaurant a la plus forte affluence de clients. Dans le restaurant 1, la femme du dirigeant renforce l'effectif en travaillant pendant quelques semaines en salle, le temps que le nouveau serveur s'adapte au fonctionnement de l'établissement, car *« personne n'est formé en arrivant »* d'après le dirigeant D1.

Dans certaines situations cependant l'augmentation transitoire des effectifs n'est pas simple à gérer. Dans le restaurant 4, il est arrivé que l'extra décide de ne pas venir travailler sans les avertir, ou plus fréquemment, qu'un grand nombre de clients viennent sans avoir réservé, il est alors trop tard pour

mobiliser rapidement un extra au service. Or, les dirigeants du restaurant 4 ont pour principe de ne refuser aucun client et travailler régulièrement en sous-effectif s'est avéré à terme coûteux pour leur santé. Les réponses des dirigeants D4a et D4b à notre questionnaire montrent un état de santé dégradé, avec notamment de fortes douleurs, constantes, à plusieurs articulations pour le dirigeant D4b. Lors de l'entretien, le dirigeant D4a met en lien ses douleurs avec une surcharge de travail (lorsqu'il y a plus de 60 couverts à servir à deux) liée à l'affluence des clients :

*« Des douleurs, oui, parce que demain j'ai rendez-vous chez mon ostéopathe par exemple. Parce que la semaine dernière on s'est payé une très grosse semaine, on a énormément couru, on s'est fait piéger parce qu'on avait très peu de réservations et on a fini sur les genoux. Pour vous donner un ordre d'idée, le lundi on a fait 51 donc c'était correct, mardi on a fait 93 couverts, mercredi 77, jeudi 70, vendredi 76, donc ça ça fait de gros services, et on n'avait pas de résa<sup>33</sup> donc on a pas pris d'extras et à deux, là ça fait courir. On a fait toute la semaine à deux, sauf le mardi, mais tout le reste de la semaine à deux et là ça fait courir ouais. (Entretien, D4a).*

Les dirigeants D4a et D4b ont décidé d'embaucher des professionnels de la restauration en extra, seulement les jours où ils prévoient une hausse de la fréquentation de la clientèle. D'après eux, c'est une solution qui coûte moins cher que d'engager quelqu'un sur un poste fixe. Dans notre étude, il ressort que le manque de visibilité sur la fréquentation quotidienne des clients, la forte fluctuation de la trésorerie sur l'année et le manque de fonds d'investissement, qui permettrait de compenser ces variations de la trésorerie, freinent l'investissement dans des personnes ressources supplémentaires et permanentes :

*« Sur les situations de crise, on va dire pendant le service, il nous manque une 4e personne qui nous soulagerait pour la salle et pour la cuisine. C'est dû au manque d'autofinancement, essentiellement. Si un jour la trésorerie est vraiment d'aplomb, il y aura une quatrième personne. » (Entretien, D5).*

Dans le cas du restaurant 4, la situation financière s'est tout de même péjorée avec les frais engendrés par la présence régulière d'extras. Les dirigeants n'ont pas pu se verser un salaire mensuel depuis près d'un an et demi : *« Mais du coup ça nous a coûté cher (le fait d'engager des extras), c'était pas prévu, c'est pour ça que bon ben on n'a pas pu se dégager des salaires, parce qu'il a d'abord fallu payer les autres avant de nous pouvoir nous payer (...) du coup ça fait un an et demi qu'on ne sort rien du tout (en termes de salaire) donc on paie nos charges et basta. » (Entretien, D4a).*

Pour résumer, on peut dire que les personnes ressources complètent l'effectif du restaurant pour « savoir comment faire », que ce soit en gestion (par exemple un expert-comptable) ou en production (par exemple un chef cuisinier), et pour « avoir le temps de le faire », que ce soit en gestion (par

---

<sup>33</sup> Abréviation du terme « réservation »

exemple le mari qui fait la comptabilité) ou en production (par exemple le fils qui vient aider en renfort de l'effectif salarié).

Enfin, s'il est possible d'augmenter les personnes ressources pour soutenir la rentabilité de l'entreprise, la performance et la santé des travailleurs d'une TPE de la restauration traditionnelle, nous pensons qu'il peut aussi s'avérer utile de comprendre ce qui peut faire qu'un dirigeant ne perçoit pas certaines personnes comme des ressources en interne. Nous abordons une situation de conflit dans le restaurant 2, détectée au cours de l'analyse des personnes ressources.

## ***12.6 Prise de recul sur la mobilisation des personnes ressources : la dimension relationnelle***

### *12.6.1 De la difficulté à gérer un effectif changeant*

Nous avons vu que les salariés sont les personnes ressources les plus fréquemment désignées dans notre échantillon. Nous avons relevé que les dirigeants attribuent certaines tâches en fonction de la confiance qu'ils accordent à leurs salariés. Outre le fait de pouvoir diminuer les contrôles, cette relation de confiance permet par exemple aux dirigeants de garantir l'ouverture du restaurant en leur absence. Lorsque les dirigeants s'expriment à propos des salariés « de confiance », ils font référence à des compétences comportementales, comme la fiabilité et la rigueur dans le travail ou leur fidélité à l'établissement. Dans ce sens, la dirigeante D9a explique en entretien que le changement régulier de salariés fait partie des choses difficiles à gérer dans son travail :

*« Le personnel, c'est la partie la plus dure, je pense, à gérer. Parce que le personnel n'est pas stable, à chaque fois ils partent après un an. Je ne pense pas que ce soit à cause du cadre ou quoi, mais c'est vrai que c'est un métier où il y a beaucoup de turn-over, c'est fatigant. »* (Entretien, D9a).

Les dirigeants ont différentes stratégies pour garder leurs salariés, par exemple une prime annuelle, une augmentation de salaire, des modifications d'horaires de travail. Le secteur est connu pour avoir un taux important de mobilité professionnelle. D'après certains cuisiniers en entretien, il est très fréquent de changer d'établissement, afin de travailler avec différents chefs cuisiniers et de connaître différents « styles » d'organisation de la production, différentes manières de travailler les produits, etc. La mobilité peut aussi être liée aux conditions de travail : pour avoir de meilleurs horaires, un trajet restaurant-domicile moins contraignant, pour pouvoir obtenir un poste avec plus de responsabilités ailleurs. Enfin, la mobilité peut être liée à des conflits. Dans les restaurants 3 et 4, les relations se sont détériorées, notamment en raison de difficultés rencontrées par les dirigeants pour identifier les problèmes liés à leur organisation du travail, puis pour en discuter avec les personnes en proximité et les régler.

### 12.6.2 À propos du temps de travail déclaré et non déclaré

Dans ce chapitre, nous avons mis en avant la participation d'une diversité de personnes ressources aux tâches de gestion et de production dans les TPE de la restauration traditionnelle étudiées. Nous voulons préciser que la mobilisation des personnes ressources peut être faite dans le respect du cadre réglementaire légal, avec des membres de la famille qui vont être engagés en tant que personnel en extra. Notre découpage par catégorie ne permet pas de rendre compte de cette réalité.

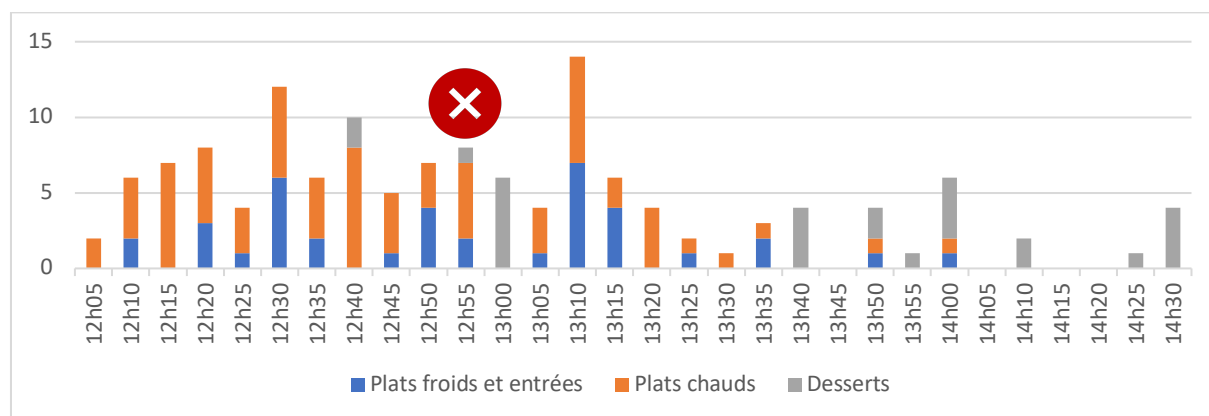
### 12.6.3 Recentrer la discussion sur le travail pour favoriser un environnement capacitant

En récoltant les données sur les ressources dans chaque restaurant, nous avons constaté que certaines personnes étaient perçues comme des ressources et d'autres ne l'étaient pas. Ce qui amenait à ce type de situation nous a semblé être à relier avec des aspects relevant de l'organisation du travail plutôt que des problèmes d'ordre individuel. Nous avons détaillé l'exemple du restaurant 2 pour illustrer notre propos.

Dans le **restaurant 2**, le dirigeant mentionne deux serveurs expérimentés comme des professionnels responsables, polyvalents et dignes de confiance en entretien. En revanche, il ne cite pas le second de cuisine comme une ressource, alors qu'il travaille depuis 27 ans dans son établissement. En entretien, le second nous explique qu'il s'avère plus difficile pour lui de travailler avec le dirigeant (au poste de chef cuisinier depuis 7 ans) qu'avec les précédents chefs. La relation entre eux est tendue, le second se sent peu reconnu pour ses compétences professionnelles et il n'a pas eu d'évolution de salaire en ayant toujours été payé au salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) depuis son arrivée dans l'établissement. En entretien, le dirigeant explique que le second gère principalement la fabrication des plats chauds et en particulier les cuissons des viandes, ce qui représente près de 40% des plats préparés (52/137) lors du service de midi observé, alors que le dirigeant fait les cuissons des poissons (20%, avec 27/137) et que son fils et l'apprentie s'occupent des plats froids (salades, tartares, entrées) et desserts (42%, avec 58/137). En réalité, nous avons observé que le second prépare aussi d'autres plats chauds que ceux avec de la viande et qu'il est aidé par l'apprentie (de 12h à 12h20) et le fils du dirigeant (de 12h40 à 12h45). Vers 12h55, la serveuse réclame des plats qui ne sortent pas assez vite et le dirigeant dit au second : « *Ha t'as reçu, vraiment, [nom second], hein, complet, je te dis* » et il s'adresse ensuite à la serveuse pour expliquer que le problème de production vient du second : « *C'est [nom second], tu te rends compte, comment on fait ?* ». Puis, la situation est réglée collectivement par de l'entraide et de la coopération, le dirigeant et son fils lui viennent en aide en préparant certains plats à sa place et en préparant avec lui certaines assiettes.

Dans la figure 49, le moment où ce problème à la production survient est illustré par une croix (à 12h55). La répartition des plats annoncés au cours du service (de 12h05 à 14h30) montre un cumul de

commandes entre 12h05 et 12h55, notamment au niveau des plats chauds (51 de 12h05 à 12h55, contre 21 plats froids et 3 desserts) qui sont en majorité fabriqués au poste occupé par le second. Ce qui explique que le problème de production soit visible à son poste : c'est lui qui a la plus grande quantité de plats à produire, même s'il est aidé par les autres selon leurs possibilités et la perception qu'ils ont de sa situation.



**Figure 49. Répartition des plats annoncés au cours du service de midi observé dans le restaurant 2**

Pour le dirigeant D2, le second est incapable de tenir le rythme et il s'agit d'un problème individuel, alors que nous constatons plutôt un problème organisationnel, lié à un déséquilibre dans la répartition de la fabrication des plats pendant le service. En même temps, le dirigeant est peu outillé pour voir qu'il s'agit d'un problème qui touche à l'organisation : il n'a pas eu d'autres expériences à ce poste et il est au cœur de l'action pendant le service, ce qui rend la prise de recul difficile dans des services de midi qui peuvent énormément varier et qui sont fortement contraints au niveau temporel. De plus, il n'est lui-même pas qualifié et il se réfère à une règle « établie » dans le métier pour organiser le travail : chaque cuisinier produit un type de plat en fonction de son poste. Si cette logique de production industrielle peut être efficace dans le cas d'une grande brigade, nous observons qu'en réalité, dans les TPE de la restauration traditionnelle ayant de petits effectifs, les cuisiniers travaillent sur plusieurs postes, coopèrent et s'entraident pour réussir à tenir les délais de production. Dans cette situation, l'aide est renforcée au moment où le second est débordé, ce qui survient après un cumul de commandes vers 12h55. La régulation collective est réactive, elle permet de gérer rapidement le problème rencontré en sortant trois tables simultanément dans les minutes qui suivent. Cependant, l'explication donnée en situation laisse penser que le second n'est pas compétent et empêche de voir le problème du point de vue de l'organisation, ce qui entretient aussi les difficultés dans la relation entre le dirigeant et le second. Si le second a envisagé de quitter ce restaurant à plusieurs reprises, il explique en entretien qu'il y est resté pour plusieurs raisons : il n'est pas qualifié en restauration (ni CAP, ni BEP) et il s'exprime encore difficilement en français, qui n'est pas sa langue maternelle. Il craint de ne pas pouvoir trouver une autre place de travail ou d'avoir de moins bonnes conditions dans un autre restaurant : dans cet établissement, les deux jours de repos sont par exemple respectés, il peut

prendre congé s'il en fait la demande et il s'entend bien avec l'apprentie et les serveurs. Cet exemple montre que la participation du dirigeant à la production peut être un frein pour réinterroger l'organisation du travail existante. Dans cette situation, le dirigeant, son fils et le second ne discutent pas du travail, de la manière de répartir les tâches collectivement pour éviter les déséquilibres de charge de travail individuelle aux postes.

Nous pensons notamment que les questions de prévention, de santé et de travail peuvent dans certains cas être difficilement portées par le dirigeant au sein de son propre établissement, du fait de ce fonctionnement en réseau et reposant sur de nombreuses personnes ressources qui garantissent une aide importante pour la survie de son restaurant. Le dirigeant peut être amené à ne pas discuter de certains points pour garder les personnes ressources ou en attendant d'en trouver d'autres.

## ***12.7 Conclusion et perspectives***

### *12.7.1 Synthèse*

Sur l'ensemble des neuf restaurants étudiés, nous avons compté 66 personnes ressources mobilisées par les dirigeants. Les personnes ressources les plus mentionnées, sont les salariés et les apprentis, divers professionnels utiles pour leur savoir-faire spécifique et la famille. Tandis que les personnes ressources les moins fréquemment indiquées sont les restaurateurs voisins, les syndicats et les institutions, ainsi que les extras, présents seulement dans une partie des restaurants. L'analyse montre que les ressources les plus mobilisées offrent une aide régulière et stable au cours de l'évolution du restaurant. Le principal avantage de ces personnes ressources est le fait qu'elles connaissent généralement bien le fonctionnement du restaurant. À l'opposé, l'aide offerte par les ressources les moins mentionnées est ponctuelle, essentiellement à la création du restaurant ou pour faire face à des problèmes spécifiques.

La mobilisation des personnes ressources varie dans chaque restaurant, au regard des parcours professionnels et des histoires de vie des dirigeants. L'analyse de la quantité de personnes ressources mobilisées et de leur relation de proximité (avec le dirigeant) montre que les dirigeants qualifiés et expérimentés ont un réseau comptant plus d'individus avec une plus grande diversité du type de relation de proximité. L'analyse des caractéristiques des dirigeants de notre échantillon révèle en outre que la plupart d'entre eux ne sont pas qualifiés en restauration. L'analyse des capacités révèle que près de deux tiers des personnes ressources sont mobilisées pour de l'aide à la production et le tiers restant est sollicité pour de l'aide à la gestion. La plupart de ces personnes ressources sont externes à l'établissement, en majeure partie au niveau de la gestion et dans près de la moitié des cas au niveau de la production.

Du côté des personnes ressources les plus mentionnées, l'analyse qualitative montre qu'une majorité des dirigeants considèrent un ou plusieurs salariés comme étant une ressource importante dans leur établissement. La présence, les compétences professionnelles et les connaissances de ces salariés permettent notamment aux dirigeants de gagner des marges de manœuvre dans leur propre activité. Établir des relations longues avec un bon réseau de professionnels (expert-comptable, fournisseurs, professionnels de la maintenance) apparaît également important pour la plupart des dirigeants, afin de pouvoir déléguer des tâches administratives, de négocier certains avantages ou d'être rapidement aidé en cas de problèmes à la production. Pour renforcer les effectifs en production ou récupérer ponctuellement en diminuant la charge de travail, les dirigeants font appel à leurs proches et/ou à des professionnels avec lesquels ils ont une relation de proximité (anciens salariés, personne conseillée par un pair, etc.) et qu'ils engagent en extra. Dans certains cas, les membres de la famille aident également les dirigeants à tenir la comptabilité quotidienne du restaurant. Dans quelques restaurants où il y a des associés, ils sont une aide à la production et/ou à la gestion selon leurs parcours professionnels et leurs expériences. Du côté des ressources moins fréquemment désignées, les restaurateurs voisins s'avèrent plutôt perçus comme une ressource de proximité permettant d'être dépanné rapidement au niveau des matières premières, tout comme certains fournisseurs alimentaires situés à proximité (boulangerie, boucherie, primeur). Les syndicats offrent un soutien sur des aspects administratifs, la CCI sur des aspects législatifs et Pôle Emploi au niveau du recrutement. Enfin, il arrive que des clients habitués soient des ressources à la production dans certains établissements.

### *12.7.2 Interprétation*

Le travail d'organisation du dirigeant peut permettre de réorganiser l'effectif des travailleurs au sein du restaurant pour soutenir le bon fonctionnement de l'établissement, tout en prenant en compte la variabilité interindividuelle au sein de l'équipe de travail. Ceci valide notre seconde hypothèse (2.2) de l'étude ergonomique (voir la problématique au chapitre 8), si une mobilisation de personnes ressources peut être faite. La régulation du dirigeant au niveau de l'organisation des ressources humaines, lorsqu'elle **permet d'apporter un soutien en production ou en gestion** pour faire face à un manque de compétences (« qualité de l'effectif ») ou pour ajuster le nombre de travailleurs (« quantité de l'effectif ») permet d'améliorer :

- la performance : avec l'augmentation des effectifs en production et les ajustements réalisables par des personnes polyvalentes, la tenue des délais auprès des clients est assurée (ne pas dépasser 20 minutes), la qualité des produits est maintenue (plats servis à bonne température, avec une esthétique conservée), le rythme de travail serveurs/cuisiniers est lissé (pas de blocage) ;
- la rentabilité : les prestations commerciales supplémentaires permettent d'augmenter la rentabilité du restaurant, tout en respectant les temps de repos des salariés, grâce à la mobilisation de personnes

externes qui peuvent les remplacer efficacement (opérationnelles), les membres de la famille, des extras réguliers (anciens salariés ou non), parce qu'ils connaissent le fonctionnement du restaurant. De plus, les relations de proximité établies avec les fournisseurs et les professionnels de maintenance permettent de limiter les pertes en cas d'incident technique, avec la garantie d'avoir des solutions efficaces rapidement, et de diminuer les dépenses, avec la possibilité de négocier les prix et d'acheter en « juste à temps », ce qui participe à préserver la rentabilité sur une vision à plus long terme.

- la santé : l'effectif permanent est renforcé par des personnes externes opérationnelles, les salariés ont plus de temps dans la réalisation des tâches au cours de leur activité ; le dirigeant peut diminuer sa charge de travail en déléguant des tâches en gestion/production à d'autres pour gagner du temps dans sa journée ou parce qu'il n'a pas la compétence en interne (lui-même et l'effectif permanent) ; il peut aussi gagner des marges de manœuvre pour la gestion d'aléas ou pour rééquilibrer la charge collective de travail, s'il y a un surplus de tâches à réaliser à un poste (selon la prescription provenant des commandes) grâce à des personnes capables de reprendre son poste.

Nous avons vu que la mobilisation des personnes ressources en production est une régulation au niveau de l'organisation, mise en place par les dirigeants. La gestion conjointe de l'équipe permanente et temporaire sert à réguler le temps de travail, l'intensité au travail ou encore un manque de compétences professionnelles. Cependant, il apparaît que les dirigeants ont tendance à opter pour une aide transitoire en fonction de situations anticipées, plutôt que d'agrandir leur équipe permanente, par crainte de mettre à mal l'équilibre financier du restaurant. Dans certaines situations, cette régulation peut difficilement être mise en place à temps, ce qui peut à terme créer des atteintes à la santé chez les dirigeants et les salariés.

Pour terminer, la mobilisation des personnes ressources semble aussi dépendre de l'état de la relation avec le dirigeant. Dans les situations conflictuelles identifiées dans notre étude, nous avons relevé d'une part que la mobilité est une solution utilisée ou fortement envisagée dans tous les cas. D'autre part, si la répartition collective des tâches et donc de la charge de travail individuelle pose un problème, elle peut difficilement être discutée : soit parce que la survenue de problèmes apparaît liée aux individus plutôt qu'à la façon d'organiser le travail (dans le restaurant 2 et 8), soit parce que les tensions traversant les relations dirigeant/dirigeant, dans le cas des associés, ou dirigeant/salarié ne permettent pas de replacer le travail et son organisation au centre de la discussion. Enfin, d'après certains dirigeants, la relation de proximité peut être un frein pour aborder certains sujets avec les salariés, notamment pour parler de l'état de santé ou de certains points liés à la sécurité.

Le travail d'organisation du dirigeant peut permettre d'ajuster l'organisation des ressources humaines par une mobilisation de personnes ressources. Ces dernières sont internes ou externes au restaurant, elles sont en relation de proximité avec le dirigeant. Ceci valide notre deuxième hypothèse (2.2) de l'étude ergonomique selon certaines conditions. La régulation du dirigeant au niveau de l'organisation



des ressources humaines, lorsqu'elle **est basée sur des personnes ressources compétentes et disponibles (avec « des capacités »)**, permet de renforcer l'effectif en production et de diminuer l'intensité du travail, de tenir les temps de récupération des salariés ou d'augmenter ceux des dirigeants, de soutenir un manque de compétences en gestion ou d'externaliser une partie des tâches administratives.

Notre prochaine étude s'intéresse à l'activité du dirigeant et aux régulations mises en œuvre au cours des services de midi pour gérer la variabilité.

## CHAPITRE 13. ÉTUDE 4. L'ACTIVITÉ DU DIRIGEANT AU SERVICE DE MIDI, DE LA COORDINATION DE L'ACTIVITÉ COLLECTIVE AUX STRATÉGIES OPÉRATOIRES

Les résultats des deux précédentes études empiriques ergonomiques (étude 2 & 3) ont montré une importante participation des dirigeants à la production, en proximité avec leurs salariés. Ce chapitre se centre sur l'activité des deux dirigeants travaillant au service. L'objectif est d'explorer le rôle du dirigeant dans ce collectif, notamment son rôle « de coordinateur » et son rôle « de régulateur » pendant le service de midi, la phase de travail la plus intensive au cours de la journée. De quelle manière les dirigeants vont-ils coordonner le travail collectif ? Et réguler la variabilité rencontrée dans la situation de service ? Sur quoi ces régulations portent-elles ? Comment ces régulations peuvent soutenir l'activité des salariés ? Pour répondre à ces questions, l'étude s'appuie sur l'analyse de l'activité du dirigeant, notamment sa manière d'organiser la répartition collective des tâches en situation, et l'analyse des stratégies opératoires des dirigeants, en particulier dans huit situations relevées lors des observations filmées dans les restaurants 5 et 9 de notre échantillon.

### *13.1 Méthodes pour l'analyse de l'activité du dirigeant au service de midi*

L'objectif de l'**étude 4** est donc d'analyser l'activité du dirigeant pour comprendre son rôle dans la coordination de l'activité collective et ses stratégies opératoires face à la variabilité des situations de travail rencontrées au service de midi. L'étude s'intéresse en particulier aux tâches que se prescrivent en priorité deux dirigeants (D5 et D9a) à leur poste et à la manière dont la réalisation des tâches est partagée collectivement, dans un contexte qui réunit des serveurs et des cuisiniers travaillant ensemble. L'étude vise à décrire les régulations des dirigeants, ainsi que leur utilité à un niveau individuel et collectif.

L'analyse thématique sur les entretiens avec les dirigeants a mis en évidence les objectifs principaux des dirigeants au service de midi (9.6.3.a). L'analyse comparative des tâches effectives des dirigeants D5 et D9a dans leur activité individuelle, et par rapport aux activités individuelles de leurs collègues, a servi à rendre visible les tâches réalisées en priorité par les dirigeants dans le collectif et la répartition collective des tâches qui en résulte (9.6.3.b). Une analyse descriptive des stratégies opératoires mises en œuvre par la dirigeante D9a et le dirigeant D5 a ensuite permis de caractériser leurs régulations et de montrer qu'elles permettent de tenir les enjeux de performance et de rentabilité dans leur établissement, ainsi que les enjeux de santé pour eux-mêmes et les salariés (9.6.3.c). Ces régulations ont été découpées sous forme de « stratégies opératoires » pour pouvoir analyser les manières de réguler des deux dirigeants dans leurs restaurants. Ce procédé simplifie l'analyse, mais appauvrit la richesse du processus réel de régulation mis en œuvre. Néanmoins, il a permis de décrire des stratégies mises en œuvre par les dirigeants dans l'action et de montrer en quoi elles sont utiles pendant le service de midi.

Nous présentons d'abord les objectifs identifiés dans les réponses des dirigeants aux entretiens à propos de leurs critères de réussite ou d'échec sur une journée de travail ordinaire et au service de midi. Puis nous illustrons le rôle de coordinateur des dirigeants D5 et D9a en analysant la répartition des tâches effectives dans le collectif pour chaque restaurant. Enfin, les stratégies de ces dirigeants pour réguler la variabilité des clients, de la charge de travail et des caractéristiques de l'effectif salarié sont présentées et analysées de manière descriptive.

Notre unité d'analyse est principalement la situation de travail du service de midi, avec ses particularités (voir 3.2.3) que nous rappelons ci-après :

- un client qui oriente le travail par ses exigences et le type de commande,
- l'utilisation d'artefacts pour synchroniser l'activité des serveurs et des cuisiniers,
- des variations dans les déplacements et dans les tâches à réaliser avec l'évolution temporelle du service - des « coups de feu » désignant une période de forte intensité dans le travail.

Notre étude se centre d'abord sur l'analyse des objectifs des dirigeants au service de midi.

### *13.2 Satisfaire les clients et remplir la caisse, les objectifs au service de midi*

Au cours de la phase préliminaire, nous avons identifié que les objectifs principalement cités par les dirigeants à propos du service de midi sont de « satisfaire le client » et de « remplir la caisse », c'est-à-dire de tenir qualité et quantité en production en présence des clients. La performance et la rentabilité du restaurant sont au centre de leurs préoccupations. Les dirigeants ont également mentionné qu'il est important d'avoir une production évoluant de façon fluide et régulière, d'éviter les erreurs et la perte de contrôle dans le rythme des commandes, d'éviter les conflits avec les clients et de garder une bonne ambiance avec les salariés. Autrement dit, pour atteindre ces deux objectifs, il apparaît essentiel de garder la maîtrise du rythme des commandes, d'assurer une certaine harmonie dans les relations avec les clients et dans le collectif de travail. Les propos tenus par la dirigeante D9a et le dirigeant D6 en entretien illustrent ces différents éléments :

*« Une journée qui est réussie, c'est quand on fait du monde, que le service se déroule bien, que les clients sont contents, principalement. Qu'on n'a pas loupé une table ou qu'il n'y a pas une table qui a attendu, autant en cuisine qu'en salle. Quand tout le monde s'est bien réparti les rôles, tout le monde a bien respecté son rôle, que chacun fait avancer le service. »* (Entretien, D9a).

*« Alors une journée ratée, c'est que tout le monde arrive un petit peu à la bourre (...) et puis en fait il faut improviser à la dernière seconde. Du coup, on est pas forcément prêt en temps et en heure, du coup, ça coince sur les premières commandes, donc les gens qui arrivent après, y aura plus d'attente, etc. Après c'est un enchaînement, ça fait plus bricolage, on a l'impression qu'on est moins*

*professionnels. Et si en plus y a moins de couverts, si y a pas trop de couverts, alors y aura moins d'entrées d'argent. » (Entretien, D6).*

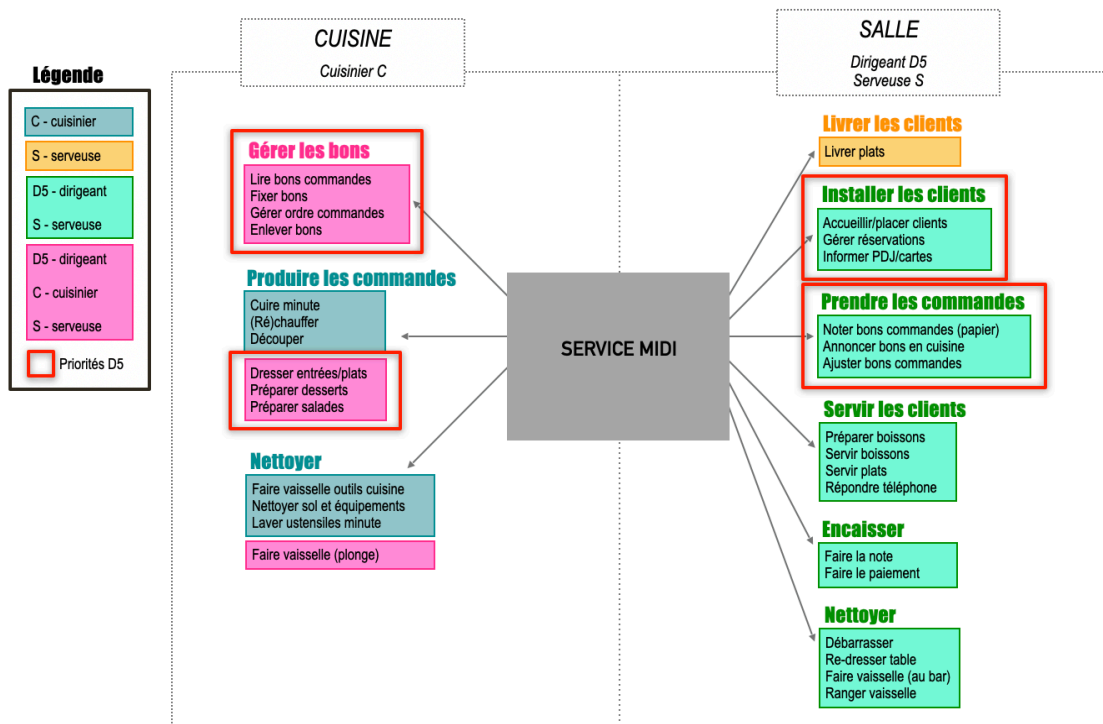
Le service de midi est une phase où l'*activité collective* prend plus d'ampleur. Dans les TPE de la restauration traditionnelle, faire « un bon service de midi » demande un engagement collectif bien coordonné pour pouvoir tenir les objectifs en production : servir vite et bien un maximum de personnes sur une courte durée. La coordination devient alors centrale pour faire face à l'arrivée massive de clients et à l'accroissement de la charge de travail. La grande quantité de tâches à effectuer dans un temps limité va nécessiter une importante activité collective au sein des collectifs de serveurs et de cuisiniers, mais également entre ces deux collectifs, d'autant plus que dans ce contexte, l'activité des serveurs et celle des cuisiniers sont dépendantes l'une de l'autre. Nous nous intéressons ici à la place du dirigeant dans la répartition collective des tâches, par rapport aux salariés.

### ***13.3 Des dirigeants centrés sur la prise de commande et leur suivi***

#### *13.3.1 La prise de commande, une priorité des dirigeants et une prescription du rythme en production*

Dans la suite de ce chapitre, nous présentons la répartition collective des tâches effectives dans les restaurants 5 et 9. Il montre que l'activité des dirigeants est liée aux caractéristiques de l'effectif salarié. Le dirigeant D5 est polyvalent : il travaille à la fois à la réalisation de tâches en cuisine et en salle, soutenant les activités individuelles du cuisinier (C) et de la serveuse (S) selon les besoins en situation de travail.

La figure 50 résume la répartition des tâches effectives dans le restaurant 5 au service de midi. Les priorités du dirigeant sont d'installer les clients, de prendre les commandes et de gérer les bons, puis de produire les plats avec le cuisinier ou de produire les desserts avec la serveuse, selon les besoins (encadrées en rouge).

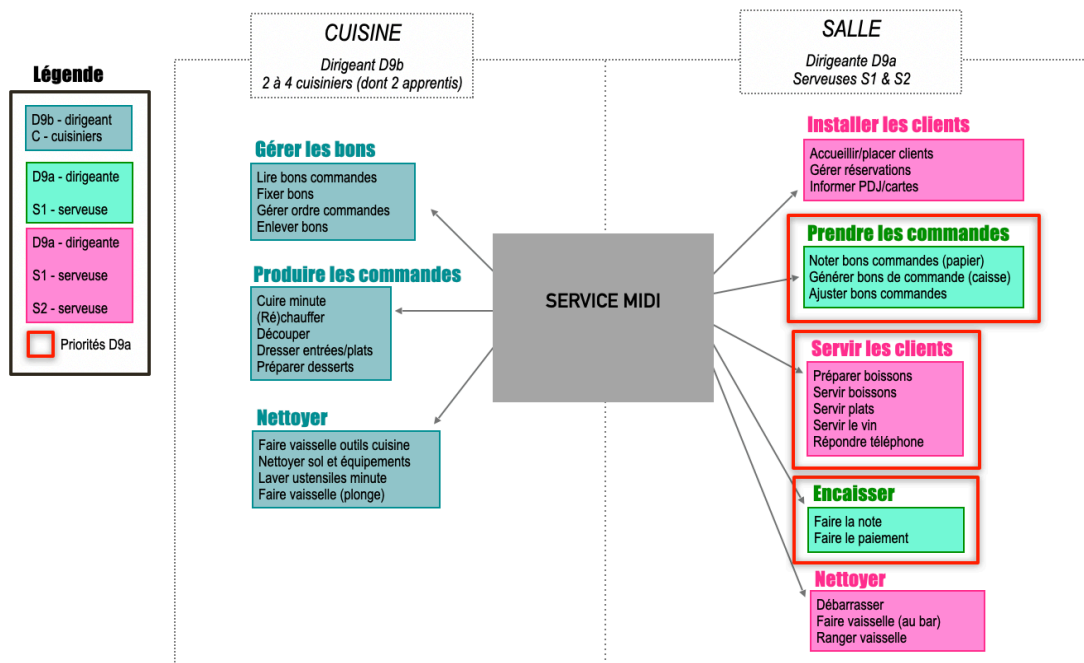


**Figure 50. Répartition des tâches effectives dans le restaurant 5**  
**Les tâches prioritaires du dirigeant D5 sont encadrées (en rouge)**

Dans le restaurant 5, la répartition collective des tâches effectives montre que le dirigeant réalise des tâches au service **et** en cuisine au cours du service de midi. Il va fréquemment coopérer et aider le cuisinier à la préparation des plats au cours du service. Il s'occupe aussi de la réalisation des desserts avec la serveuse. En autoconfrontation, le cuisinier explique que leur équipe est plutôt dimensionnée pour pouvoir servir 40 couverts (à trois), mais qu'ils arrivent à servir jusqu'à 60 couverts du fait de cette polyvalence en production et d'une formule avec un menu simple à midi (2 plats du jour, quelques salades). Cette organisation repose sur une importante polyvalence du dirigeant et de la serveuse, un cuisinier pourrait difficilement produire cette quantité de repas en étant tout seul.

Dans le restaurant 9, la répartition collective des tâches effectives est différente, l'effectif est moins polyvalent, mais plus important (6 salariés, contre 2 dans le restaurant 5). Les menus sont plus diversifiés et 90 couverts sont servis en moyenne le midi. Cette fois-ci, l'aide concerne plutôt la réalisation de tâches en salle. Il arrive que le dirigeant D9b sorte de la cuisine pour aller soutenir les serveuses, comme nous l'avons expliqué précédemment (voir 12.4.1). Ce dernier gère le collectif des cuisiniers et la dirigeante D9a gère le collectif des serveuses (S1 & S2). La figure 51 illustre la répartition des tâches effectives dans le restaurant 9. Les priorités de la dirigeante sont de prendre les commandes et de servir le vin, alors que les serveuses S1 et S2 vont principalement s'occuper d'installer les clients, de préparer et servir les boissons. La dirigeante est secondée à la prise de

commande et à l'encaissement par la serveuse expérimentée S1 qui maîtrise également l'utilisation de la caisse.



**Figure 51. Répartition des tâches effectives dans le restaurant 9**  
Les tâches prioritaires de la dirigeante D9a sont encadrées (en rouge)

La tâche prioritaire commune des deux dirigeants D5 et D9a (au service) est de **prendre les commandes**, d'en assurer la transmission en cuisine et d'en faire le suivi. Des difficultés dans la réalisation de cette tâche peuvent fortement désorganiser l'activité collective, affectant directement la performance et la rentabilité du restaurant. Elles peuvent aussi créer des tensions entre les équipes de serveurs et cuisiniers, ce qui peut à plus long terme dégrader les relations et la santé au travail. La prise de commande permet de créer un fil directeur pour le service de midi, entre salle et cuisine. En cela, l'enjeu des dirigeants, en s'auto-prescrivant la prise de commande, est d'avoir la garantie qu'ils puissent contrôler ce fil prescripteur du rythme de la production.

Lors de l'autoconfrontation, la dirigeante D9a a expliqué plusieurs stratégies lui permettant de prioriser la prise de commande, notamment en évitant de se rendre en cuisine et de servir des plats en début de service. Il arrive par exemple que la dirigeante demande aux serveuses S1 et S2 d'aller transmettre en cuisine des informations à sa place. Ceci lui évite de devoir amener des assiettes qui seraient prêtes à être servies sur le passe-plat et d'être interrompue à la prise de commande, comme elle le décrit en autoconfrontation :

« Si je me retrouve là (en cuisine), [le dirigeant D9b] à coup sûr il va me dire : « Prends des assiettes ! ». Mais ce qui est normal et je vais les prendre parce que je vais pas les laisser traîner, sauf

que si je les prends et bien ça veut dire que je vais vers des clients qui vont me dire : « On veut du pain, on veut de la moutarde, on veut des couteaux ! ». Et moi j'ai pas le temps, enfin c'est pas mon rôle à moi. Je le fais si j'ai le temps, mais si j'ai pas le temps je le fais pas » (Autoconfrontation, D9a).

Réussir la prise de commande évite que les cuisiniers doivent faire face à une importante quantité de bons de commande simultanés : ce qui rendrait plus difficile la production des plats et pourrait créer des conflits entre serveurs et cuisiniers. Le travail de ces derniers est prescrit par le rythme d'arrivée des bons en cuisine et ce rythme est donné par les serveurs. En outre, les serveurs pourraient ensuite se retrouver débordés par une grande quantité de plats à servir rapidement : ce serait une conséquence du rythme qu'ils ont donné auparavant, en transmettant les bons de commande. Nous expliquons cette relation d'interdépendance dans la suite de ce chapitre à l'aide d'un modèle.

### 13.3.2 Entre serveurs et cuisiniers : le rôle de « coordinateur » des dirigeants

Dans la figure 52, le modèle centré sur les tâches prioritaires des dirigeants D5 et D9a à l'articulation de l'activité des serveurs avec celle des cuisiniers illustre le rôle de *coordinateur* tenu par les deux dirigeants pendant le service de midi. Les tâches qu'ils effectuent en priorité sont au centre de la coordination entre serveurs et cuisiniers. Il s'agit de la prise de commande et de la transmission des commandes (boucle 1), ainsi que du suivi des commandes (boucle 2). Ces deux boucles d'actions, articulant l'activité des serveurs et des cuisiniers, vont se répéter pendant le service de midi.

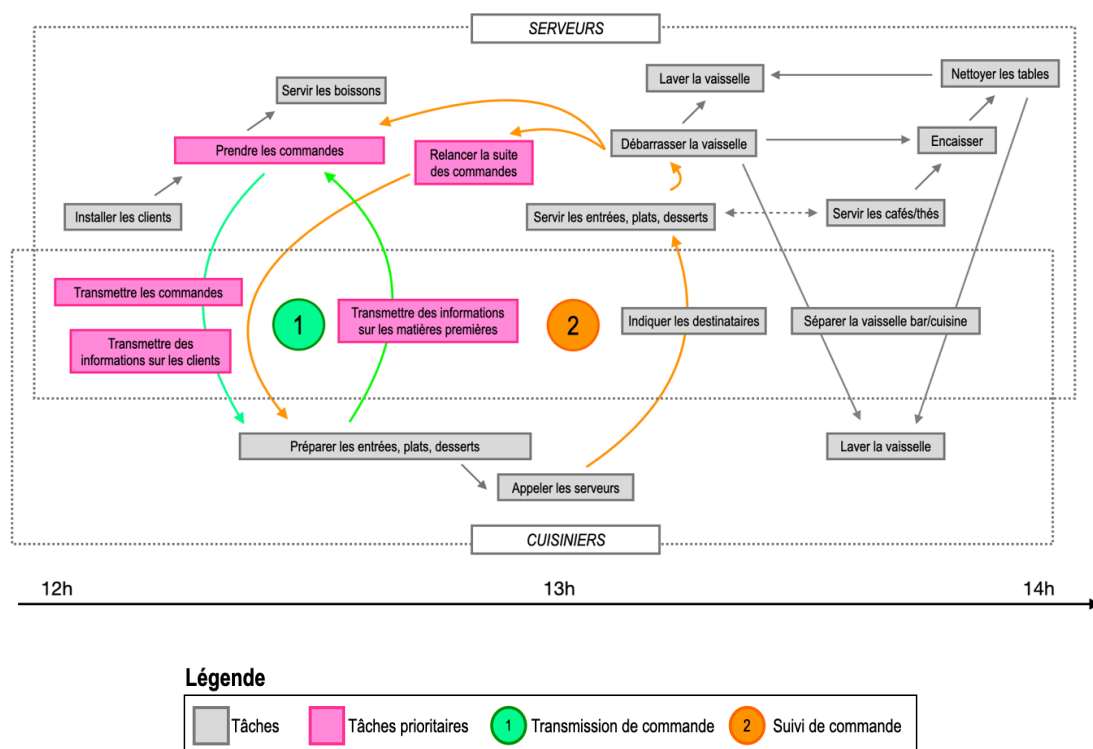


Figure 52. Modèle de l'articulation de l'activité des serveurs avec celle des cuisiniers, centré sur les tâches prioritaires au service de midi

Notre modèle, basé sur les données recueillies en observation et en autoconfrontation, illustre la relation d'interdépendance entre les professionnels en salle et les professionnels en cuisine au cours du service de midi.

Une *première boucle d'actions* (boucle 1) entre serveurs et cuisiniers prend place à la transmission de la commande. Les serveurs indiquent le contenu des commandes (quantité, spécificités) et donnent des précisions sur les clients. Tandis que les cuisiniers vont transmettre aux serveurs des informations relatives à la quantité de matières premières disponible pour qu'ils ne proposent pas à de nouveaux clients des plats qui ne peuvent plus être fabriqués au cours du service.

Dans la *deuxième boucle d'actions* (boucle 2), les cuisiniers appellent les serveurs et leur indiquent quels plats sont à destination de quelles tables sur le passe-plat. Les serveurs vont ensuite débarrasser la vaisselle, puis réclamer (ou relancer) la suite des commandes. La relance consiste à indiquer aux cuisiniers de préparer la suite des plats pour une commande « en cours » à une table (plat après l'entrée par exemple).

L'activité des serveurs et l'activité des cuisiniers sont liées par la nécessité d'échanger des informations en production pour faire face à la variabilité provenant du réel. Et les dirigeants sont au centre de ces échanges en raison des tâches qu'ils se prescrivent dans leur propre travail. Maintenant que nous avons situé la place du dirigeant dans la répartition collective des tâches et mis en évidence son rôle à la coordination interprofessionnelle - entre serveurs et cuisiniers - nous abordons l'activité des dirigeants dans la suite de ce chapitre.

#### ***13.4 Face à la variabilité des situations de travail au service : le rôle de « régulateur » des dirigeants***

Différentes situations observées, filmées et discutées en autoconfrontation sont présentées pour illustrer les régulations des dirigeants D5 et D9a. Chaque situation est résumée, puis leurs stratégies opératoires (de régulation) sont décrites et expliquées. Enfin, les effets de ces stratégies sont présentés et le travail d'organisation du dirigeant est caractérisé.

Pour rappel, dans le restaurant 5, le dirigeant D5 (serveur) travaille avec la serveuse S et le cuisinier C. Dans le restaurant 9, la dirigeante D9a (serveuse) travaille avec les serveuses S1 et S2. En cuisine, son associé le dirigeant D9b (cuisinier) travaille avec deux cuisiniers et deux apprentis cuisiniers, mais notre analyse est centrée sur la dirigeante.

##### *13.4.1 Réguler la variabilité des clients*

Trois situations sont présentées pour monter le rôle de *régulateur* des dirigeants par rapport à la variabilité des clients au service de midi. La première situation rend compte de la gestion d'un client



difficile dans le restaurant 9. La deuxième et la troisième situation montrent la gestion de l'accueil des clients dans les restaurants 5 et 9.

a) Gérer un client difficile

*a.1 Les serveuses gèrent un client difficile pendant le service de midi*

**Résumé de la situation observée dans le restaurant 9 : les serveuses gèrent un client difficile pendant le service**

Au début de service de midi, la dirigeante et la serveuse expérimentée S1 échangent à propos de la présence de deux clients qui viennent d'être installés en salle. Elles consultent le carnet de réservation, puis signalent un des clients à la serveuse S2, avant de mettre en place une alternance entre elles pour chaque tâche à réaliser pendant le service à cette table (prendre la commande, servir les boissons, servir les plats, débarrasser, etc.).

Parmi ces deux clients, la dirigeante D9a et la serveuse S1 ont identifié un client difficile. La régulation de la dirigeante comprend les stratégies suivantes :

**- 1<sup>ère</sup> stratégie : gérer à plusieurs la table du client difficile (stratégie 1)**

Habituellement les serveuses effectuent un maximum de tâches auprès des clients qu'elles ont accueillis et dont elles ont pris la commande pour mieux « garder le fil » du service. Comme la présence du client difficile a été détectée dès son entrée dans le restaurant, la façon de servir est modifiée et les serveuses mettent en place une alternance à cette table. Elles gèrent le suivi de cette table collectivement, plutôt qu'individuellement.

**- 2<sup>e</sup> stratégie : empêcher le client de réserver (stratégie 2)**

Après le service, la dirigeante nous explique que ce client avait eu un comportement désagréable à plusieurs reprises pendant des précédents services de midi, attaquant le travail des serveuses et des cuisiniers sans raison apparente. Elle avait par conséquent décidé de l'empêcher de revenir manger dans le restaurant. Après avoir identifié le nom du client, elle avait donné comme consigne aux serveuses de lui annoncer qu'il n'y avait plus de place disponible au moment où il téléphonait pour réserver une table. Cette consigne est relativement simple à appliquer dans cette situation, puisque le restaurant est souvent complet à midi et que la plupart des clients réservent leur table. Cette stratégie a fonctionné pendant plusieurs mois, c'est pourquoi la dirigeante et la serveuse S1 sont surprises de le voir arriver dans le restaurant le jour de l'observation. En consultant le carnet de réservation, elles comprennent qu'elles n'ont pas pu le bloquer parce que la table a été réservée par la personne qui

l'accompagne. Elles ont supposé que le client avait compris leur stratégie, précisant au final qu'il s'était comporté de manière respectueuse ce jour-là (lors de l'observation).

Cette régulation a pour effet :

- de préserver les serveuses en termes d'exigences émotionnelles, elles gèrent ensemble la table difficile plutôt que l'une d'entre elles soit exposée à supporter seule le client pénible durant toute la durée du service.
- d'éviter aux serveuses d'être exposées à ce client difficile pendant plusieurs mois.

Enfin, on peut supposer que la régulation a également eu un effet sur le client : il a compris que l'accès au restaurant lui avait été bloqué et a modifié son comportement.

### *a.2 Une régulation préservant la santé des individus et du collectif*

La première stratégie (n° 1) est réactive, alors que la deuxième stratégie est anticipative (n° 2). On relève que cette dernière est le résultat d'une précédente situation de travail et qu'une règle a été construite par la dirigeante (la consigne) : on peut dire que cette seconde stratégie est une régulation au niveau de l'organisation, alors que la première est une régulation au niveau de l'activité, en reprenant la distinction faite par Petit (2020).

Notre intérêt est de montrer ici un effet « d'immédiateté », où la régulation de la dirigeante dans l'activité est presque immédiatement passée à une régulation au niveau de l'organisation. La participation de la dirigeante au service, dans son restaurant et avec le collectif, permet d'avoir une régulation avec un registre « décisionnel » (Petit, 2020) au niveau de la situation de travail. Ce qui favorise une réorganisation du travail dans le restaurant, en fonction « du réel du travail », des résultats de l'activité. Pour nous, ceci met en évidence un travail d'organisation de la dirigeante sur la structure organisationnelle qui vise à préserver la santé des individus et du collectif.

### b) Accueillir les clients

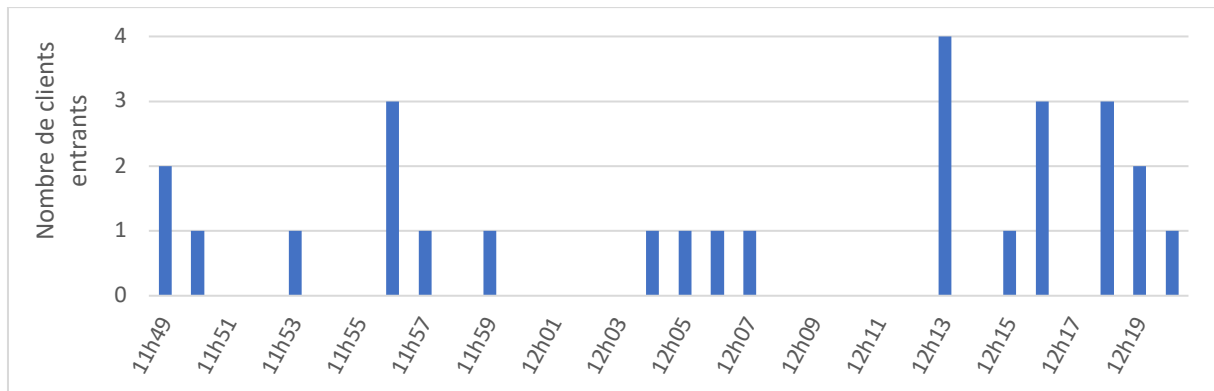
Nous présentons les deux situations de régulation de la variabilité des clients à l'accueil en commençant par la situation observée dans le restaurant 5, puis celle réalisée dans le restaurant 9.

#### *b.1 Le dirigeant démarre le service en l'absence de la serveuse*

### **Résumé de la situation observée dans le restaurant 5 : absence de la serveuse en début de service**

Dans le restaurant 5, le dirigeant démarre le service en étant seul en salle, il installe un premier client à 11h49. La serveuse, arrivée au restaurant à 11h56, commence par livrer des plats auprès de clients situés à proximité du restaurant. Elle revient dans le restaurant à 12h15, range ses affaires et démarre le service vers 12h20.

Le dirigeant démarre le service de midi en étant seul en salle. Lors de l'observation, nous avons relevé l'entrée de 27 clients en 30 minutes sur la période où la serveuse est absente (de 11h49 à 12h20), avec 16 interruptions<sup>34</sup> du dirigeant dans l'action liées aux clients qui entrent dans le restaurant (figure 53).



**Figure 53. Nombre de clients entrant par minute de 11h49 à 12h20**

Dans la situation observée, le dirigeant gère l'arrivée successive des clients, en parallèle de l'exécution des tâches en salle : prendre les commandes, préparer et servir les boissons, servir les plats. Malgré la fréquence des interruptions et l'absence temporaire de la serveuse, le dirigeant arrive réguler l'affluence des clients en utilisant les stratégies suivantes :

#### **- 1<sup>ère</sup> stratégie : la gestion préalable de la disposition des tables (stratégie 3)**

Le dirigeant fait la mise en place chaque matin, il gère la disposition des tables avant le service et il a en grande partie mémorisé où sont placés les clients au moment où le service démarre. Il est capable d'indiquer directement aux clients où s'installer, la plupart du temps sans consulter le carnet de réservation.

L'accueil des clients fait partie des tâches prioritaires du dirigeant D5 dans une logique de continuité et d'efficacité : pendant la matinée, il gère la majorité des réservations et la disposition des tables au cours de la mise en place, il peut réaliser cette tâche plus efficacement que la serveuse parce qu'il a

<sup>34</sup> Il arrive que plusieurs clients entrent en même temps, mais cela engendre une seule interruption pour le dirigeant.

mémorisé par avance la distribution des clients aux tables. En outre, la serveuse commence à travailler directement au service de midi (à 12h) et démarre à l'extérieur du restaurant avec les livraisons (jusqu'à 12h15-20), elle n'a donc a priori pas la possibilité de connaître par avance ce type d'informations.

#### **- 2<sup>e</sup> stratégie : attribuer toujours les mêmes tables aux habitués (stratégie 4)**

Le dirigeant attribue des tables particulières à certains clients réguliers. Ces derniers sont placés toujours aux mêmes endroits. De fait, les clients entrent, le saluent et se rendent directement à « leur » table. Il peut poursuivre ses actions grâce à l'autonomie des clients habitués, ayant une place attribuée.

Il y a 30 places assises en salle, le dirigeant ne garde pas de table de réserve à midi. Lorsque le restaurant est complet à l'intérieur, il peut encore placer 4 personnes au bar, une douzaine de personnes en terrasse et il peut dresser une seconde fois certaines tables, il explique :

*« Après je m'arrange, je sais que [nom cliente habituée] elle va arriver à midi, que à midi et demi elle va être partie, et en général j'ai déjà prévu dans l'agenda. »* (Autoconfrontation, D5).

La connaissance fine des habitudes des clients lui permet de savoir qu'il pourra doubler certaines tables, c'est-à-dire dresser deux fois une même table au cours d'un service.

#### **- 3<sup>e</sup> stratégie : désigner les tables aux clients sans s'y rendre (stratégie 5)**

Le dirigeant salue les clients et leur désigne leurs tables, mais il ne les y accompagne pas. Comme il ne se déplace pas pour installer les clients, il peut poursuivre ses actions sans être complètement interrompu par les arrivées successives des clients dans le restaurant.

Les stratégies du dirigeant ont plusieurs effets :

- ne pas perdre de temps à consulter le carnet de réservation parce qu'il a toutes les informations liées à la disposition des tables en tête et qu'il est capable d'orienter très rapidement les clients à leurs tables,
- gagner du temps à ne pas devoir placer les habitués ayant une table particulière et ces derniers se rendent directement à leur table quand ils voient que le dirigeant est occupé,
- diminuer les déplacements en évitant de nombreux allers-retours pour accompagner les clients à leurs tables,
- avoir la possibilité de poursuivre les actions malgré l'arrivée régulière de clients, les interruptions modifient peu le cours de ses actions.

Les stratégies n° 1 et n° 2 sont anticipatives et la n° 3 est réactive. Toutes trois permettent de faciliter l'activité individuelle du dirigeant à l'accueil des clients, en l'absence de la serveuse.

## *b.2 Une régulation co-produite avec le client en situation de service*

Lorsque la serveuse revient au restaurant, elle seconde le dirigeant à l'accueil des clients. Quand elle a suffisamment de temps, elle consulte le carnet de réservation, sinon elle se réfère directement au dirigeant en lui demandant par oral (voir la situation au 13.3.3.a). La régulation vise à « garder du temps » pour les tâches prioritaires en autonomisant les clients et à limiter les effets des interruptions liées aux arrivées des clients : le dirigeant oriente rapidement les clients aux tables sans quitter son poste, poursuivant la réalisation de sa tâche.

### c) Gérer l'installation des clients

Nous abordons la situation observée dans le restaurant 9, à l'arrivée des clients.

#### *c.1 Les serveuses sont dépassées par des événements successifs à l'arrivée des clients*

##### **Résumé de la situation observée dans le restaurant 9**

Dans le restaurant R9, la dirigeante est sollicitée à plusieurs reprises par les serveuses S2 et S3 pour des événements\* successifs liés à l'attribution des tables dès l'arrivée des premiers clients. La plupart des événements sont résolus par la dirigeante. Nous observons qu'elle propose des solutions, mais laisse les serveuses les mettre en place, poursuivant les tâches relatives à son rôle au service.

\* La notion d'événement renvoie à ce qui est « singulier, improbable, accidentel » et constitue un écart avec le déroulement prévu

Différents événements s'avèrent liés à la variabilité des clients au moment de leur installation : un groupe de client arrive en étant moins nombreux qu'annoncé, des clients se présentent sans avoir réservé, des clients souhaitent fermer la baie vitrée donnant sur la terrasse pour éviter un courant d'air, d'autres clients assurent avoir réservé une table alors que leurs noms n'apparaissent pas sur le carnet de réservation, d'autres encore décident de manger en terrasse alors que la table qui leur était destinée est à l'intérieur. Ce début de service est rendu difficile par le cumul de modifications à faire dans l'attribution et la disposition des tables (de 12h07 à 12h19).

### **R9, communications entre la dirigeante D9a et la serveuse S1 à propos d'une table**

- à 12h11 : la serveuse signale le problème du courant d'air pour la table 10

*S1 : La 10 ils ont froid avec les courants d'air, du coup ils voudraient qu'on ferme la baie vitrée*

*D9a : Voilà ça c'était sûr. Qu'est-ce qu'on fait, on peut pas fermer la baie vitrée ça c'est sûr, la baie vitrée, on peut pas fermer la baie vitrée évidemment... et ben mets là-bas, on swiche<sup>2</sup> on va mettre une chaise en bout, s'ils veulent.*

(Extrait de communications enregistrées lors de l'observation)

<sup>2</sup> *switcher du verbe « to switch » en anglais veut dire intervertir, changer*

Résoudre ces événements successifs n'est pas simple, car en début de service les serveuses et la dirigeante ont pour objectif de poursuivre les rôles attribués : la dirigeante prend les commandes et sert le vin, la serveuse S1 prépare les boissons, la serveuse S2 accueille et installe les clients. Ces rôles correspondent à la répartition des tâches dans l'activité collective des serveuses (dirigeante comprise) et chacune a la responsabilité de mettre la priorité sur les tâches liées à son rôle. Ne pas tenir son rôle peut impacter négativement l'ensemble du déroulement du service. Par exemple pour la dirigeante, ne pas pouvoir prendre les commandes au fur et à mesure de l'arrivée des clients risque de dérégler le rythme des bons de commande et de mettre l'équipe en cuisine sous pression à la production des plats. Le jour de l'observation, la dirigeante revient sur cette situation après le service de midi et elle explique :

*« Je dois aller aider les filles parce que justement : « On fait quoi, on fait quoi ? » Et [nom serveuse S2] elle sait pas forcément trouver les solutions toute seule, mais ce qui est normal, elle le fait de plus en plus (...) [Nom serveuse S1] elle se dit pas : « On les change, on propose de changer, on trouve une solution, tac, tac », donc du coup ça fait que moi je dois me mettre sur le problème, ma fonction principale de commande elle se décale. Du coup en cuisine ils ont pas commencé à envoyer, ça arrive tout en même temps, ça arrive tout d'un coup »* (Verbalisation après le service, D9a).

Cette situation est critique pour les serveuses, car la résolution des événements crée un écart avec le plan de salle initial, basé sur les informations transmises au préalable par les clients lors de la réservation. Leur représentation de l'état de la salle est bousculée en raison des échanges effectués entre les tables et de l'écart entre leur connaissance initiale des tables réservées ou disponibles. Comme elles continuent de se déplacer à différents endroits du restaurant pour pouvoir effectuer leurs tâches, elles ne connaissent pas forcément les modifications qui ont été faites par leurs collègues entre temps. Cette situation est aussi critique pour les cuisiniers, car la gestion des événements empêche la dirigeante de tenir son rôle à la prise de commande et décale l'arrivée des bons de commande (blocage des commandes, puis toutes les commandes arrivent en même temps).

La régulation de la dirigeante dans cette situation est composée des stratégies suivantes :

**- 1<sup>ère</sup> stratégie : bloquer le nombre de clients (stratégie 6)**

À 12h10, la dirigeante indique à la serveuse S2, principalement en charge de l'accueil, de refuser les prochains clients qui n'ont pas réservé de table, ce qui permet dans cette situation d'éviter de faire des erreurs dans l'attribution de nouvelles tables et de ne pas augmenter la charge de travail, car plus il y a de clients installés, plus il y a de tâches à réaliser pour les servir. Cette stratégie de blocage est surtout utilisée en début de service : le manque de visibilité sur le plan de salle survient principalement à l'arrivée des clients, l'état de la salle devient de plus en plus « lisible » au cours du service lorsque la plupart des clients sont installés.

**- 2<sup>e</sup> stratégie : se reconstruire une carte mentale de la salle en cours d'action (stratégie 7)**

Le bar centralise tous les outils utilisés par les serveuses et la dirigeante. Il comprend la caisse enregistreuse qui permet entre autres d'envoyer les bons de commande en cuisine, la tablette pour consulter les réservations reçues par e-mail, le carnet de réservation et le plan de salle. Lorsque les serveuses et la dirigeante se retrouvent au bar, elles reconstruisent une carte mentale commune du plan de salle en cours d'action : elles échangent un grand nombre d'informations sur les tables et l'arrivée des clients, elles consultent le carnet de réservation et le plan de salle. Ces communications, essentiellement à propos de la gestion des tables en début de service, permettent aussi à la dirigeante de détecter des erreurs concernant l'attribution des tables à l'accueil des clients :

**R9, communications entre la dirigeante D9a, les serveuses S1 et S2 à propos d'une table**

**- à 12h18 :** la dirigeante repère qu'il y a seulement trois personnes à une table prévue pour quatre

*D9a s'adresse à S1 : Ils sont que trois [nom cliente] du coup ? Ou il manque un couvert à la table ?*

*S1 interroge S2 : T'as enlevé un couvert ?*

*S1 répond à D9a : Non ils sont quatre*

*S2 répond à D9a et S1 : Non mais c'est ok à la 36, euh à la 3 ouais, ils m'ont dit qu'ils étaient que trois*

*D9a : Ah ils sont que trois [nom cliente], c'est [nom cliente] la 3, c'est sa table hein*

*S2 : Ouais j'ai regardé là (désigne le carnet de réservation)*

*D9a : T'as regardé où ?*

*S2 : Là (désigne le carnet de réservation) ah je me suis trompée, c'est la 6 (regarde le plan de salle)*

(Extrait de communications enregistrées lors de l'observation)

Dans le cas présenté ici, la dirigeante détecte qu'il y a un écart entre le nombre réel de clientes et le nombre prévu de clientes à une table. La serveuse S2 vient de les installer, c'est elle qui peut confirmer au cours de la conversation que les clientes ne seront que 3 au lieu des 4 personnes annoncées. Mais la dirigeante remarque que la cliente, qui vient régulièrement dans ce restaurant, n'est pas à sa table habituelle (la n° 3) et elle comprend que S2 vient d'installer les clientes à la table n° 6 au lieu de la table n° 3. La serveuse S2 consulte le carnet de réservation puis le plan de salle, elle comprend alors que les numéros de table du carnet de réservation ne correspondent pas à ceux du plan de salle, c'est ce qui l'a induite en erreur. Elle se rend à la table 6 et déplace les clientes à la table 3. La dirigeante participe le moins possible à l'accueil des clients, mais elle vérifie le bon déroulement de cette tâche.

### **- 3<sup>e</sup> stratégie : donner des solutions en poursuivant la prise de commande (stratégie 8)**

Dans la situation observée, la dirigeante résout la plupart des problèmes rencontrés par les serveuses S1 et S2 à l'installation. Par exemple pour le problème du courant d'air mentionné par les clients de la table 10, la serveuse S1 lui rapporte la situation et elle propose une solution :

Elle laisse cependant la mise en place concrète des solutions aux serveuses et n'intervient pas auprès des clients. De cette manière, la dirigeante peut poursuivre la prise de commande et assurer la gestion d'un rythme régulier de bons de commande pour la cuisine.

Les stratégies de la dirigeante ont plusieurs effets :

- éviter que la charge de travail augmente avec le blocage des clients, ce qui a notamment pour effet de stabiliser le plan de salle : il peut encore être modifié par des rocares entre les tables, mais plus par l'attribution de tables à de nouveaux clients. Ceci simplifie la (re)construction de la carte mentale des serveuses ;
- récupérer les erreurs à l'accueil, la dirigeante suit l'évolution de l'installation des clients grâce aux échanges d'informations avec les serveuses S1 et S2, ainsi qu'en consultant individuellement ou conjointement le carnet de réservation et le plan de salle ;
- gérer collectivement les problèmes rencontrés en salle, les serveuses apprennent à gérer les imprévus relatifs aux clients en situation et en étant supervisées par la dirigeante ;
- éviter à la dirigeante d'interrompre la prise de commande, ce qui permet aux cuisiniers d'avoir un flux régulier de commandes dès le début du service.

Bloquer le nombre de clients permet dans cette situation de retrouver la maîtrise de la situation en salle. En entretien, la dirigeante a précisé que cette stratégie est aussi utilisée en cas d'absence du personnel ou avec de nouveaux arrivants :



« Après ça dépend de l'équipe, par exemple il y a une des employées en salle qui était pas là, qui était malade, on était que 2, avec un stagiaire. Donc moi j'ai bloqué à 60 (clients) parce que j'estime qu'à deux, faire 60 avec un stagiaire, si tout le monde arrive en même temps et que les commandes sont compliquées, voilà, ça peut mal se passer (...) Après là, quand l'équipe est rodée, là on peut faire 90 sans problème, mais quand l'équipe change, là on va bloquer, ça dépend vraiment des situations en fait. » (Entretien, D9a).

Dans le cas décrit ci-dessus, la dirigeante régule par anticipation avant le service de midi, refusant les nouvelles réservations. Alors que dans la situation observée, la dirigeante régule dans l'action en refusant les personnes qui n'ont pas réservé au moment où elles se présentent.

Ces trois stratégies utilisées à l'accueil sont réactives et soutiennent principalement l'activité collective des serveuses (n° 4 et n° 5) et des cuisiniers (n° 6).

### *c.2 Une régulation facilitée par l'ancienneté dans l'établissement*

Dans cet exemple, la dirigeante peut plus facilement réguler les événements rencontrés parce qu'elle connaît bien les configurations possibles dans son établissement. Elle a une « bibliothèque de situations » plus importante que les serveuses S1 et S2, après ses 2 années passées dans l'établissement, contre 6 et 2 mois d'ancienneté pour les serveuses S1 et S2. Les événements à résoudre sont a priori relativement simples (échanger des clients entre des tables, mettre ensemble des tables libres pour en faire une nouvelle, etc.), mais les serveuses partagent directement la situation entre elles et avec la dirigeante. La dirigeante apparaît comme la personne de référence, elle connaît mieux les enjeux liés à la disposition des tables : avoir des espaces suffisamment grands pour pouvoir circuler, avoir des tables permettant plus d'intimité que d'autres s'il s'agit d'un repas d'affaires pour un client habitué, etc. La manière la plus efficace de résoudre cette situation est bien de directement adresser le problème à la dirigeante. En autoconfrontation, nous avons toutefois vu que cette régulation peut toutefois être coûteuse pour la dirigeante D9a qui doit tenir simultanément la prise de décision rapide face aux imprévus en salle et la prise de commande garantissant un flux régulier de commandes pour la production en cuisine. Suite aux autoconfrontations, à un diagnostic ergonomique et à des discussions avec l'ergonome et le personnel, des modifications ont été faites en situation naturelle afin d'améliorer le démarrage du service.

On relève que la variabilité des clients est observable à travers leurs comportements et leurs interactions avec les serveuses. Il existe une variabilité des clients moins évidente à percevoir, moins directe, qui repose sur la quantité des clients à servir en même temps, sur la nature et la quantité des commandes qu'ils vont effectuer. Par exemple, lorsque la dirigeante D9a régule un client difficile, le comportement désagréable de ce dernier peut être observé dans son attitude et les échanges verbaux. Quand la dirigeante D9a bloque le nombre de clients, elle agit sur un autre paramètre lié à la variabilité

des clients. En anticipant les tâches supplémentaires à venir, elle diminue la quantité de commandes à venir et leur « potentielle » complexité (régimes alimentaires particuliers, négociation des clients sur les plats proposés, commande de boissons qui nécessitent plus de préparation, etc.). Dans cette étude, nous avons analysé ce type de variabilité « indirectement » liée au client dans la suite de ce chapitre, qui se centre sur la variabilité au niveau de la charge de travail. Ainsi, le client est aussi une source de variabilité sur la quantité de tâches à réaliser au cours du service, il influence la charge de travail.

#### 13.4.2 Réguler la variabilité de la charge de travail

Trois situations sont abordées pour montrer le rôle de *régulateur* du dirigeant sur la charge de travail. La première et la deuxième situation sont communes aux deux restaurants, il s'agit de la gestion de la file des clients à l'encaissement. La troisième situation concerne la gestion d'un pic de production liée à la présence d'un groupe de clients.

##### a) Gérer la file de clients à la caisse

###### *a.1 Le dirigeant et la serveuse gèrent ensemble l'encaissement*

**Résumé de la situation observée dans le restaurant 5 : la serveuse et le dirigeant gèrent ensemble l'encaissement pour diminuer rapidement la file d'attente**

En fin de service de midi, la serveuse se trouve derrière le bar, elle prépare les boissons, en majorité des cafés à ce moment du service, et assure l'encaissement des clients quittant le restaurant. Le dirigeant fait des allers-retours entre le bar et la salle pour servir les cafés, il prépare et sert des desserts. Plusieurs clients se rendent simultanément au bar pour l'encaissement. Ils forment une file d'attente entre le bar et la salle. Pendant 20 minutes (de 13h55 à 14h15), la file garde cette forme, les clients se succédant les uns après les autres.

Cette situation contraint le dirigeant dans ses déplacements entre le bar, la salle et la porte d'entrée/sortie qui donne sur la terrasse. Il est aussi limité dans son accès au bar, notamment pour répondre au téléphone ou faire des boissons (cafés). De son côté, la serveuse est bloquée à la caisse avec une pression temporelle liée au fait que les clients doivent patienter et qu'ils sont sur le point de repartir au travail.

Le plan ci-après montre la disposition des espaces dans le restaurant 5 (figure 54), avec les points rouges illustrant les clients en file d'attente, le dirigeant D5 (D) et la serveuse (S). La photo donne un aperçu de la situation concrète observée.

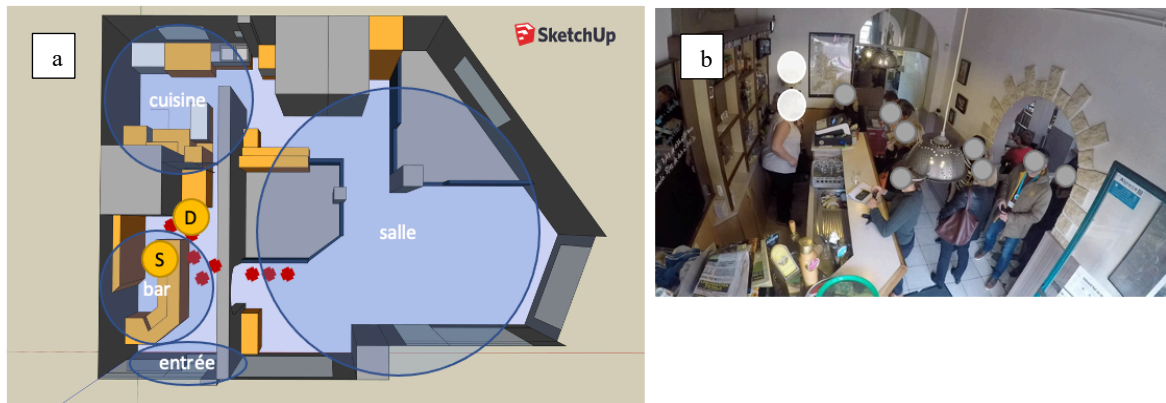


Figure 54. a) plan du restaurant 5 (vue dessus) et b) photo de la file au bar

La régulation du dirigeant dans cette situation est composée des trois stratégies suivantes :

**- 1<sup>ère</sup> stratégie : différer le paiement avec des clients de confiance (stratégie 9)**

Pendant l'observation, il dit à des personnes de confiance de repasser plus tard dans la journée pour payer leur repas. En autoconfrontation, il explique :

*« Après le midi oui quand c'est des gens que je connais depuis longtemps, on est vraiment à la bourre, je leur dis de passer plus tard et ils passent plus tard, ouais. Là c'est vraiment dans mon intérêt où on a pas le temps forcément de les encaisser. »* (Autoconfrontation, D5).

En général, le dirigeant utilise cette stratégie avec les personnes qui vont repasser devant le restaurant sur leur trajet travail-domicile. Le dirigeant D5 a énormément de connaissances sur ses clients, ce qui facilite la mise en place de cette stratégie.

**- 2<sup>e</sup> stratégie : divertir les clients (stratégie 10)**

À plusieurs reprises, le dirigeant s'arrête et échange avec différents clients dans la file. Dans cette situation, la relation de proximité établie par le dirigeant avec la clientèle apparaît comme un avantage pour éviter les tensions avec les clients qui attendent. En autoconfrontation, le chef cuisinier et la serveuse mentionnent la capacité du dirigeant à accueillir les clients comme un atout pour leur propre activité : il donne du temps au cuisinier en faisant patienter les clients ; il rend les clients coopérants par les liens particuliers qu'il crée :

*« [Nom dirigeant] il est très sympathique, là-dessus on peut jouer, il offre un verre ou il va discuter 5 minutes avec lui en attendant, enfin là-dessus il s'arrange [nom dirigeant], il me donne assez de temps. »* (Autoconfrontation, cuisinier C, R5).

« [Nom dirigeant] il a la tchatche, je veux dire il crée des liens (avec les clients) (...) et du coup nous on a quand même des clients qui sont hyper conciliants, qui sont hyper sympas hein, franchement là-dessus on a pas à se plaindre quoi. » (Autoconfrontation, serveuse S, R5).

### - 3<sup>e</sup> stratégie : aider la serveuse en préparant la facturation du groupe (stratégie 11)

Le jour de l'observation, un groupe de 7 personnes est venu manger. Le dirigeant se rend à la table du groupe et discute de la facturation avec le responsable du groupe (prix par personne, bouteilles de vin réglées séparément), puis il lui demande de faire patienter les personnes du groupe encore quelques minutes à table avant de prendre place dans la file. Il revient auprès de la serveuse et l'informe : « Après la grande table ça fera 14,90 par personne, et le monsieur un peu gaillard qui était à ta table à toi, à la table de la porte, il prend le vin, donc y aura 14,90 + 40 euros de vin. » (Extrait de communications, D5).

L'encaissement est en quelque sorte réalisé collectivement d'après la serveuse :

« N'empêche que [nom dirigeant D5] il me dit des infos et lui il continue en fait dans la salle. Alors quand il voit que les encaissements c'est long, du coup il passe derrière le bar et c'est lui qui fait, tu vois. » (Autoconfrontation, S, R5).

Il s'agit plutôt ici de prendre le relais que d'accélérer le rythme en reprenant la main, la serveuse étant tout autant rapide pour cette tâche. Au cours des autres services observés, nous avons vu qu'ils alternent régulièrement pour effectuer l'encaissement, souvent en fonction de leur proximité géographique avec la caisse au moment où un client se présente. La logique étant que la personne la plus proche de la caisse ou la moins occupée par une tâche urgente prenne en charge l'encaissement.

Les stratégies du dirigeant ont pour effets :

- de diminuer immédiatement le nombre de clients à encaisser pour la serveuse ; cependant le dirigeant doit gérer a posteriori le paiement différé de certains clients,
- de rendre l'attente plus agréable pour les clients et d'éviter leur mécontentement,
- d'éviter à la serveuse de devoir faire des calculs pour le groupe (calculer le montant total, séparer les frais relatifs aux bouteilles de vin, diviser par le nombre de personnes) en situation de pression temporelle,
- de permettre à la serveuse d'alterner avec le dirigeant sur cette tâche si besoin ; le dirigeant est à proximité et attentif au déroulement de cette tâche.

Globalement, on observe dans cette situation que la tâche de l'encaissement devient une priorité par rapport à d'autres tâches, du fait de l'accumulation de clients dans le passage. Les trois stratégies opératoires sont réactives.

## *a.2 Une régulation permettant de diminuer l'intensité au travail en reportant certaines tâches*

Les stratégies soutiennent l'activité de la serveuse. Ce qui ne serait pas le cas dans une situation inversée, lorsque le dirigeant est à l'encaissement. D'une part, en raison des liens particuliers qu'il a créés avec la clientèle. D'autre part, il a généralement plus d'informations que la serveuse pour pouvoir faire la facturation, parce qu'il gère les réservations. Enfin, la serveuse ne peut pas décider de différer le paiement de certains clients par elle-même, du fait de son statut hiérarchique. En effet, cette première stratégie a des effets en différé, une partie de la tâche d'encaissement est reportée et elle touche directement aux bénéfices financiers, donc à la rentabilité, de l'établissement. La régulation du dirigeant, au niveau de l'activité, permet néanmoins de diminuer instantanément la charge de travail en reportant certaines tâches de la phase du service de midi à une phase ultérieure de la journée (ou de la semaine) qui sera moins contrainte à un niveau temporel.

Nous abordons une situation similaire dans le restaurant 9, en la comparant à ce dernier exemple.

### b) Gérer la file de clients à l'encaissement

#### *b.1 La dirigeante reprend dès que possible l'encaissement*

Dans le restaurant 9, aucune des trois stratégies du dirigeant D5 n'est utilisée par la dirigeante D9a.

#### **- stratégie : échanger les tâches en cours d'action (stratégie 12)**

Elle explique en autoconfrontation que sa stratégie pour gérer une longue file d'attente des clients est l'échange des tâches en cours d'action. Si cela s'avère possible, elle reprend la tâche d'encaissement parce qu'elle est plus efficace que les deux autres serveuses :

*« Après avec le temps j'encaisse rapidement, c'est vrai que quand je peux j'essaie de reprendre l'encaissement parce que [nom serveuse S1] est un peu moins rapide que moi, du coup j'essaie de le gérer (...) Je peux faire de doubles encaissements, j'enchaîne sur le prochain, si y a quelqu'un qui paie en ticket resto ou en espèces et je vois l'autre derrière qui a la carte je prends l'autre avec la carte sans contact en même temps que j'encaisse (le premier client). » (Autoconfrontation, D9a).*

Nous avons également relevé que les conditions de réalisation de la tâche de l'encaissement sont en partie prescrites par la manière d'effectuer la comptabilité dans le restaurant R9. La dirigeante renseigne le mode de paiement effectué à chaque encaissement, ce qui permet de distinguer différentes catégories d'entrées d'argent dans la caisse (par espèces, carte bancaire, etc.), une étape nécessaire à la comptabilité du restaurant. Dans cette situation, il est plus efficace de faire venir les clients vers la caisse, même si cela crée une file d'attente, plutôt que de faire l'encaissement en se rendant auprès des

clients. D'une part les actions à effectuer lors du paiement varient selon le mode de paiement : il faut rendre la monnaie avec des espèces, utiliser un terminal avec une carte bancaire, mettre le tampon du restaurant et/ou faire une signature. Si l'encaissement se fait à la caisse tout ce matériel est disponible, tandis qu'en encaissant auprès des clients il faudrait faire des allers-retours entre leur table et le bar. D'autre part, il faut généralement renseigner le mode de paiement avant de pouvoir imprimer la note lors de l'utilisation de la caisse. Si l'encaissement se fait à la caisse la dirigeante peut apercevoir le mode de paiement choisi par le client, par exemple s'il a sa carte bancaire en main, ou demander au client et renseigner immédiatement l'information sur la caisse. La dirigeante explique en autoconfrontation :

*« Le trois quarts de nos clients paient séparément et en ticket resto donc moi je peux pas venir encaisser à table, avoir la monnaie sur moi, ça ferait perdre deux fois plus de temps, donc là ils viennent au bar, c'est plus simple (...) Là j'ai la caisse et avec la caisse faut rentrer aussi tous les types de... si c'est espèces, tickets resto, cartes bleues, tout ça. »* (Autoconfrontation, D9a).

En outre, l'encaissement peut être réalisé par la serveuse expérimentée S1 et la dirigeante D9a : elles alternent à la caisse selon leur disponibilité et la taille de la file d'attente. Comme la serveuse S1 passe plus de temps au bar, sa mission principale étant de préparer les boissons, la probabilité qu'elle doive répondre à des clients venus pour l'encaissement est plus élevée. Sa capacité à produire les boissons commandées peut être réduite par de fréquentes interruptions des clients. En deuxième partie de service (dès 13h) cette réduction de la vitesse de production des boissons peut devenir problématique lorsqu'un grand nombre de cafés doivent être produits. Nous avons cependant constaté qu'elle peut rapidement demander à la dirigeante d'être relayée à l'encaissement :

**R9, communications entre la dirigeante D9a, les serveuses S1 et S2 au bar**

- à 13h31 : la serveuse S1 voit la dirigeante venir vers le bar, elle s'adresse à un client vers la caisse

*S1 au client : Ma collègue va venir vous encaisser*

*D9a à S1 (chuchote) : Je vais en caisse ?*

*S1 à D9a : Je veux bien*

*D9a à S2 : [Nom serveuse S2] ... ? (désigne les assiettes sales posées à côté de la caisse)*

*D9a au client : Alors je suis à vous dans deux petites secondes, tac 104, tac, tac, un déca, un café, voilà excusez-moi (fait un suivi de commande sur la caisse)*

(Extrait de communications enregistrées lors de l'observation)

La serveuse S2 ne maîtrise pas suffisamment l'utilisation de la caisse pour pouvoir le faire, mais elle facilite la reprise de l'encaissement par la dirigeante en reprenant ses tâches (ici, débarrasser la vaisselle). Dans la situation observée, elle se rend à la plonge avec les assiettes sales à la place de la dirigeante.

### *b.2 Une régulation rendant possible un ajustement efficace à la réalisation des tâches*

Dans cette situation, la dirigeante permet à la serveuse S1 de garder en priorité la mission qui lui est attribuée au cours du service : la préparation des boissons. La dirigeante réorganise son activité et celle de la serveuse S2, pour que la serveuse S1 puisse maintenir le rôle qui lui a été donné en début de service. Elle facilite l'atteinte des objectifs fixés avant le démarrage du service : la serveuse S2 fait le « run » (débarrasser, servir aux tables en priorité), la serveuse S1 prépare les boissons et elle-même fait la prise de commande et le suivi des commandes en priorité.

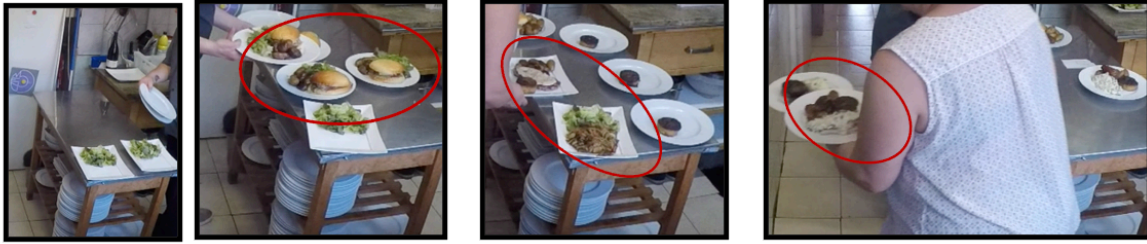
## c) Gérer un grand groupe

### *c.1 Le dirigeant collabore avec le cuisinier pour éviter d'augmenter l'attente des clients*

#### **Résumé de la situation observée dans le restaurant 5 : anticiper la préparation des plats pour un grand groupe de clients**

Pendant le service de midi, le dirigeant transmet à plusieurs reprises des informations au cuisinier à propos d'un groupe composé de 7 personnes. Dès que les premières personnes du groupe arrivent dans le restaurant, il avertit le cuisinier de leur présence. Il échange ensuite à plusieurs reprises avec ce dernier à propos des autres tables, dans le but de faire passer les commandes des petites tables avant celle du groupe, avant de se rendre à la table du groupe et de prendre leur commande.

L'arrivée d'un groupe de 7 personnes au cours du service de midi implique un pic de production en cuisine, ce qui peut augmenter le délai d'attente des autres clients du restaurant. Dans le restaurant 5, la zone du passe-plat est petite, huit assiettes au maximum peuvent être dressées en même temps. De fait, il est difficile de cumuler la préparation de plusieurs tables en même temps. Pour le groupe de 7 personnes, le cuisinier met 6 minutes pour dresser 4 burgers (12h31-37), 3 minutes pour que le wok de légumes et le faux-filet soient prêts (12h37-40), puis encore 2 minutes et 30 secondes pour que les deux soles soient emmenées par la serveuse à la table du groupe (12h40-12h42'30''). Il a fallu une douzaine de minutes pour servir cette table (figure 55).



12h31

12h37

12h40

12h42'30''

Figure 55. Étapes du dressage des plats pour le groupe de 7

Pour pouvoir tenir un temps de production court en cuisine, la régulation du dirigeant est composée des stratégies suivantes :

- 1<sup>ère</sup> stratégie : prévenir au plus tôt le cuisinier de l'arrivée du groupe (stratégie 13)

Dès que le dirigeant aperçoit les premières personnes du groupe à l'extérieur (à 12h15), il prévient le cuisinier de l'arrivée imminente du groupe. À partir de ce moment-là, le dirigeant se coordonne avec le cuisinier pour la gestion de la prise de commande comme le démontre leurs propos en situation :

**R5, communications entre le dirigeant D5 et le cuisinier C à propos du groupe des 7 clients**

- à 12h15 : le dirigeant avertit le cuisinier de l'arrivée du groupe

*D5 : Ils arrivent, ils sont pas tous là mais je demande déjà les cuissons des viandes*

*C : Tu peux demander les cuissons ouais, pas un souci*

- à 12h19 : le cuisinier demande au dirigeant s'il doit se préparer pour le groupe des 7

*C : [Nom dirigeant D5] ? Tu veux que je fasse quoi ? Tu veux emmener ou ... ?*

*D5 : Ouais, non envoie tout ça et la grande table je viendrai prendre après, ils sont pas tous là encore*

- à 12h22 : le dirigeant voit avec le cuisinier pour faire passer encore une table de 2 avant le groupe

*D5 : Comme ils sont pas tous là, je prends l'autre table, la petite table ?*

*C : Ouais vas-y*

- à 12h31 : le dirigeant transmet la commande du groupe au cuisinier

(Extrait de communications enregistrées lors de l'observation)

En autoconfrontation, le cuisinier explique à ce propos :



« En fait il voit que ça commence à se remplir donc il me prévient (...) il sait que si y a un groupe de 7, moi je vais faire en sorte que quand il me donnera le bon des 7 ça parte le plus vite possible. Je vais essayer de faire en sorte de n'avoir rien d'autre à envoyer que la grande table » (Autoconfrontation, C).

Au vu de l'aménagement du restaurant, le cuisinier a peu de visibilité sur la salle et les informations transmises par le dirigeant lui permettent de se représenter l'état de la salle et d'organiser la production des plats en se synchronisant avec la prise de commande effectuée par le dirigeant.

### **- 2<sup>e</sup> stratégie : modifier l'ordre des prises de commande (stratégie 14)**

En autoconfrontation, le dirigeant explique qu'habituellement il transmet au cuisinier les commandes des tables en fonction de l'ordre chronologique d'arrivée des clients. Lorsqu'il y a une grande table (plus de 6 personnes pour eux trois), il modifie cette règle à la prise de commande :

« J'essaie de faire passer toutes les petites tables avant, histoire qu'ils n'attendent pas, parce que je sais que pour les grandes tables on va mettre plus de temps. » (Autoconfrontation, D5).

S'il est attentif à servir rapidement les petites tables, c'est aussi parce qu'elles sont généralement occupées par des professionnels qui viennent très régulièrement manger à midi (2-3 jours par semaine), ce qui est moins le cas des personnes qui viennent en groupe. Le jour de l'observation, le groupe est constitué de personnes qui suivent une même formation :

« Souvent les grandes tables c'est des gens qu'on voit occasionnellement, donc très rarement, voilà, qui sont importants, mais qu'on voit rarement (...) On sait très bien que ça va prendre du temps, le temps que tout le monde s'installe, tout le monde choisisse. Donc les petites tables tu les envoies, comme ça y en a pas pour deux heures. » (Autoconfrontation, D5).

La stratégie du dirigeant est liée à la gestion de l'attente des clients et elle tient compte des différents profils parmi la clientèle (réguliers, occasionnels, professionnels, en formation).

### **- 3<sup>e</sup> stratégie : faire une précommande des plats pour le groupe (stratégie 15)**

Le dirigeant a demandé aux 7 personnes de choisir leur plat par avance, ce qui permet au cuisinier de mettre de côté la bonne quantité d'ingrédients pour réaliser la commande du groupe.

Néanmoins, cela n'empêche pas qu'il y ait des imprévus, comme le changement demandé par la cliente du groupe des 7 qui veut une sole au lieu d'un burger. En autoconfrontation, le cuisinier explique que les erreurs ou les changements de dernière minute ont peu d'impact au vu de leur fonctionnement avec deux plats du jour principaux :

« Alors nous l'avantage, vu que là y a un gros service et y a beaucoup de choses qui partent en même temps, même s'il me donne de fausses indications ou même si moi je me trompe. Par exemple au lieu

*de faire une viande j'ai fait un poisson, au lieu de me demander de faire un poisson, il m'a demandé de faire une viande, ben on aura tellement de couverts d'un coup qu'on peut intercaler<sup>35</sup> donc ça c'est pas un souci, on voit avec les autres bons qu'il y a après. » (Autoconfrontation, cuisinier C, R5).*

La formule proposée par le restaurant (1 plat du jour « poisson », 1 plat du jour « viande ») permet de limiter la variabilité à la production des plats.

Les stratégies du dirigeant ont plusieurs effets :

- permettre au cuisinier d'anticiper l'organisation de la production en fonction des informations sur l'arrivée des clients et d'influencer le rythme des commandes ; par conséquent d'ajuster son propre rythme à la production des plats,
- équilibrer le temps d'attente entre les clients en fonction de leur profil,
- anticiper des étapes de la préparation des plats pour un groupe ; les informations demandées par le dirigeant lors de la réservation permettent de préparer par avance les matières premières relatives à cette précommande et de séparer ces ingrédients du reste de la production, ce qui facilite la gestion des matières premières pour le cuisinier.

La première stratégie est réactive, mais sert à permettre de l'anticipation dans l'activité du cuisinier. La seconde stratégie est réactive, alors que la troisième est anticipative : elle est réalisée quand le groupe fait la réservation.

### *c.2 Une régulation réduisant la variabilité de la charge de travail par de l'anticipation*

Le dirigeant transmet au cuisinier différentes informations à propos du groupe, avant et pendant le service. Ce qui permet au cuisinier d'ajuster son organisation à la production des plats, face à une situation qui va nécessairement générer une augmentation de la charge de travail en cuisine. De plus, l'arbitrage du dirigeant sur les tables à faire passer en priorité, avant le groupe, permet de garantir la satisfaction des clients et leur fidélisation à plus long terme en conservant la qualité du service.

#### *13.4.3 Réguler la variabilité interindividuelle de l'effectif*

Enfin, nous présentons deux situations permettant de rendre visible des régulations des dirigeants qui prennent en compte des caractéristiques de leurs salariés. La première situation se déroule dans le restaurant 5, la deuxième dans le restaurant 9.

---

<sup>35</sup> c'est-à-dire décaler un plat du jour « poisson » ou « viande » sur la commande d'une autre table

a) Protéger la santé de la serveuse

*a.1 Le dirigeant s'expose à du port de charge à la place de la serveuse*

**Résumé d'une situation observée dans le restaurant R5 : ajouter rapidement une table en terrasse**

Pendant le service de midi, la serveuse questionne le dirigeant sur la disposition des tables à l'extérieur, elle cherche à installer un habitué qui n'a pas réservé. Le dirigeant demande à la serveuse de reprendre la tâche qu'il est en train d'exécuter au bar et il se rend à l'extérieur pour gérer la situation : il déplace une table et deux chaises, dresse la table et installe le client.

Au moment de l'interaction entre le dirigeant et la serveuse (voir l'encadré ci-dessous), le dirigeant D5 se trouve derrière le bar, il est en train d'extraire la mousse de la tireuse à bière suite à un changement de fût :

**R5, communications entre la serveuse S et le dirigeant D5**

- **12h23** : la serveuse s'adresse au dirigeant à propos de la disposition des tables

*S : [Nom dirigeant D5] j'ai pas regardé là sur le bouquin (le carnet de réservation), la table là je peux la séparer en 2 ?*

*D5 : Non, elle est à [nom client] !*

*S : Elle est à [nom client] ...*

*D5 : Il faut que j'en ressorte une je peux en mettre encore une dehors*

*S : Ouais, je vais m'en occuper*

*D5 : J'y vais [nom serveuse] viens là, viens là, viens là [nom serveuse], fini voir de purger*

*S : Mais pourquoi ?*

*D5 : Fini voir de purger, [nom serveuse] t'a§ mal au dos !*

(Extrait de communications enregistrées lors de l'observation)

Le plan ci-dessous (figure 56) montre le restaurant et schématise les déplacements faits par le dirigeant (flèches) pour dresser en urgence une table supplémentaire, dans l'ordre chronologique des étapes

réalisées. Le dirigeant passe trois fois par la porte d'entrée du restaurant (située en bas à gauche sur le plan au niveau de l'« entrée »).

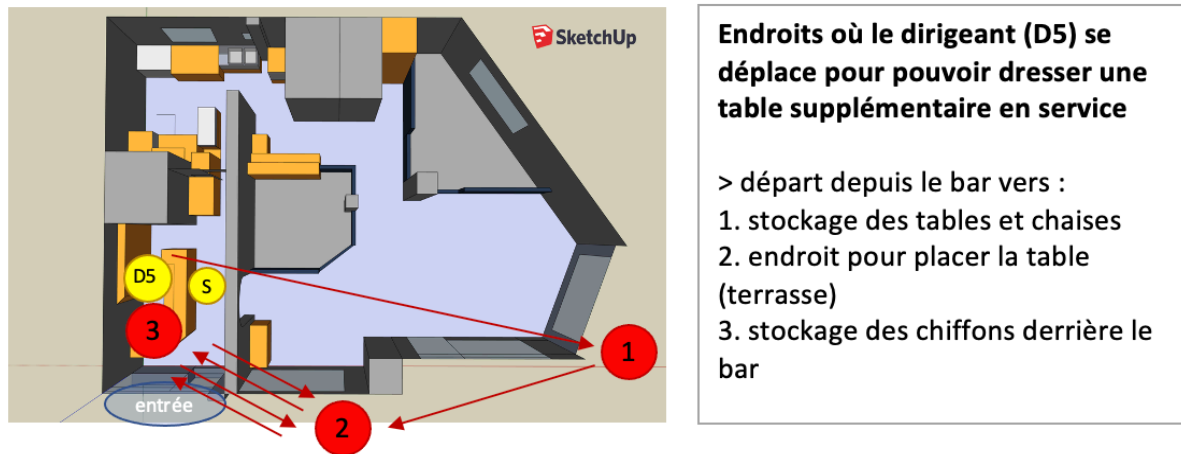


Figure 56. Plan de R5 (vue du dessus)

Le dirigeant quitte le bar et se rend au point 1 où les tables et les chaises sont stockées. Il est suivi par un ami qui se trouve au bar et sort pour l'aider à porter la table et les chaises, ce qui explique qu'il n'ait qu'un seul trajet à faire pour placer la table en terrasse au point 2. Le dirigeant fait un aller-retour derrière le bar (point 3) pour prendre un chiffon et nettoyer la table. Il ramène le chiffon et retourne à la table pour prendre la commande.

Dresser rapidement une table en terrasse en début de service - il est 12h23 - comprend de nombreuses contraintes : la pression temporelle est forte au démarrage du service en raison des arrivées successives des clients, il s'agit de porter du mobilier (une table et deux chaises) sur une dizaine de mètres (du point 1 à 2) et de faire plusieurs déplacements.

**- stratégie : échanger les tâches en cours d'action (stratégie 16)**

En autoconfrontation, le dirigeant donne deux raisons à cette inversion des tâches en situation de travail (voir l'extrait ci-dessous) : l'efficacité, parce qu'il connaît la disposition des tables, la santé, parce qu'il souhaite préserver la santé physique de la serveuse.

« E : Là [nom serveuse S] elle veut changer les tables et en fait c'est toi qui vas le faire ?

D5 : Parce que dans ma tête je sais qui va où et comment.

E : Ok, ça te sert à garder le contrôle sur la disposition des tables ?

D5 : Non c'est pour ménager le dos de [nom serveuse S], parce qu'elle a souvent mal au dos, souvent mal aux genoux donc j'essaie, je sais pas si on le voit (sur la vidéo). Des fois je l'engueule, quand on débarrasse elle fait trop de pas, moi aussi ça m'arrive en fin de service avec la fatigue, mais [nom

*serveuse] maintenant elle le fait moins, mais elle préférerait faire 40 allers-retours avec des tasses vides que de prendre un plateau et de faire 2 allers-retours. Et là c'est pareil j'essaie de les déplacer moi pour qu'elle n'ait pas à forcer.*

*E : Ok mais c'est un arbitrage qui n'est pas évident, c'est-à-dire que ces tâches se reportent sur toi ?*

*D5 : Mais c'est normal. Je considère que c'est normal de prendre soin de [nom serveuse S]. Pour moi un patron ça doit, même si des fois je peux rouspéter, tu dois prendre soin des gens avec qui tu travailles » (Auto-confrontation, D5, E = ergonomiste-chercheur).*

La serveuse a des douleurs au bas du dos et à un genou. Dans un entretien informel, le dirigeant explique qu'il est arrivé que la serveuse boite à la fin d'un « gros » service, mais elle ne se plaint jamais selon lui. Il explique qu'il a dû insister pour qu'elle aille voir son médecin traitant et qu'elle fasse des séances de kinésithérapie pour son genou.

La stratégie du dirigeant a pour effets :

- de préserver la santé physique de la serveuse,
- de reporter des contraintes physiques dans l'activité du dirigeant : il cumule les situations avec du port de charge au cours de la journée (installer le mobilier de la salle et de la terrasse, avant, pendant et après le service)
- d'avoir un coût cognitif pour le dirigeant : il surveille en quelque sorte l'exposition de la serveuse aux contraintes physiques et il interrompt le fil de ses actions pour reprendre momentanément la tâche de la serveuse, avant de devoir reprendre ses propres tâches (notamment la prise de commande).

### *a.2 Une régulation intégrant la variabilité individuelle dans la répartition des tâches*

Le dirigeant réorganise la répartition des tâches en tenant compte de leur « degré » de sollicitation physique, en vue de préserver la serveuse. Dans cette situation, il connaît l'état de santé de la serveuse du fait de leur relation de proximité dans le travail ; il a observé ses difficultés à se déplacer en fin de service, cette dernière ne l'ayant pas véritablement déclaré. Dans ce sens, la serveuse a indiqué uniquement des douleurs au genou sur l'autoquestionnaire TMS (inscrit en clair), mais elle a donné plus d'indications et de zones douloureuses (dos) lors de l'entretien d'autoconfrontation.

On remarque que les questions de santé ne sont pas forcément discutées en tant que telles. Dans cette situation, les douleurs sont rendues visibles par la démarche de la serveuse en fin de service, mais nous pensons que la proximité ne facilite pas forcément ce type d'échanges. Nous avons vu des discussions s'engager autour de la santé, entre dirigeants et salariés, lorsque les autoquestionnaires sur les TMS ont été distribués : ces échanges ont permis à des dirigeants de découvrir la présence de douleurs quotidiennes chez certains salariés. Les douleurs n'étaient pas forcément mises en lien avec l'emploi

actuel - par exemple, liées à un précédent emploi avec de la fabrication intensive de sushis ou suite à un accident de voiture - mais elles étaient tout de même vécues au quotidien par les salariés sans que les dirigeants ne soient au courant. De plus, ces douleurs restaient peu visibles dans leurs gestes et les deux salariées étaient jeunes : une cuisinière de 32 ans et une serveuse de 22 ans dans nos deux exemples.

## b) Gérer l'approvisionnement de fût au bar

### b.1 La dirigeante déplace toute seule le fût

**Résumé d'une situation observée dans le restaurant 9 : la dirigeante porte seule un fût plein jusqu'au bar pour éviter une panne de la tireuse à bière**

La dirigeante détecte que le fût de bière est presque vide, elle se rend derrière la cuisine pour prendre un nouveau fût (poids : 20 kilos), qu'elle porte seule jusqu'au bar en début de service. Elle le dépose au bar, puis reprend son rôle à la prise de commande en salle.

La dirigeante rencontre des difficultés pour transporter le fût jusqu'au bar. Il y a des obstacles sur le trajet (porte fermée sur l'extérieur, porte à demi-fermée avec la cuisine) et elle avance de façon saccadée en balançant d'un pied sur l'autre avec le fût maintenu contre elle, à deux mains. La situation se déroule en début de service, ce qui peut impacter négativement l'ensemble du rythme des commandes durant le service. Le plan ci-dessous (figure 57) montre le restaurant avec le déplacement effectué par la dirigeante, depuis le lieu de stockage des fûts de bières jusqu'au bar. Les photos illustrent la sortie de la cuisine : la dirigeante porte le fût à deux mains et la serveuse S2 la suit pour apporter des plats.

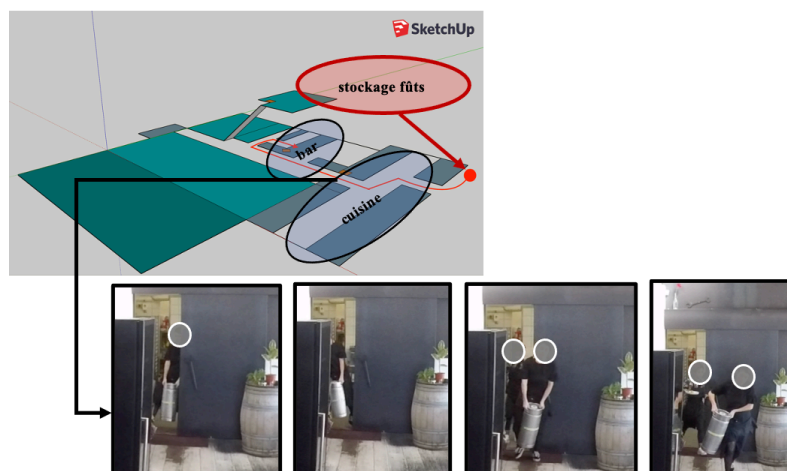


Figure 57. Illustration de la dirigeante en train de porter le fût en sortant de la cuisine

En autoconfrontation, la dirigeante explique que les deux fûts de bière sont changés chaque une à deux semaines. Le restaurant propose deux bières à la pression et comme il n'y a pas suffisamment de place pour pouvoir stocker plus de deux fûts sous le bar, la réserve de fûts se trouve à l'extérieur (point rouge sur le plan). Dans la situation observée, la dirigeante a détecté que le fût est bientôt vide en le soulevant et en le secouant pour pouvoir en estimer le contenu, car rien n'indique directement la quantité restante de bière dans le fût (par exemple une jauge). La plupart du temps les serveuses et la dirigeante constatent que le fût est vide au dernier moment, comme l'explique la serveuse expérimentée S1 :

*« Tu peux jamais savoir quand ton fût de bière il va lâcher, donc tu peux pas prévoir d'avoir ton fût entier (...) Quand tu vas le voir c'est quand tu sers ta bière, au moment où tu vas voir que la pression elle s'accélère et qu'elle va te péter à la tête, deux secondes après. »* (Autoconfrontation, S1, R9).

La pression mentionnée par la serveuse est liée au fait que le fût de bière est relié à une bonbonne de gaz de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) : quand il n'y a plus de bière, il y a seulement du gaz qui sort et la pression du CO<sub>2</sub> est plus forte. Dans cette situation, la dirigeante anticipe le changement de fût de bière à venir, la régulation mise en place comprend la stratégie suivante :

**- stratégie : ne pas déléguer l'approvisionnement du fût (stratégie 17)**

En autoconfrontation, la dirigeante explique que la serveuse S1 a déjà beaucoup de boissons à préparer au moment où elle remarque que le fût est presque vide. Contrairement aux deux autres serveuses, la dirigeante est capable de porter seule et rapidement un fût plein, à proximité de la tireuse à bière :

*« Moi j'arrive à le porter toute seule (le fût) [nom serveuse S1] elle arrive pas à le porter toute seule. Donc soit on se met à deux et ça fait deux personnes qui se dégagent du service, soit je le fais toute seule et moi ça me prend 2 secondes alors que [nom serveuse S1] ça va prendre 4 minutes »* (Autoconfrontation, D9a).

Pour gagner du temps et ne pas interrompre ses collègues, elle va vite chercher le fût plein et le porte seule. La dirigeante précise cependant qu'en dehors des situations de service et de pression temporelle, les fûts sont en général portés par deux personnes :

*« Souvent on les porte à deux les fûts, et pis ça devrait pas arriver pendant le service ça fait perdre du temps (...) sinon des fois on va en cuisine et on demande aux garçons (...) ils nous aident toujours. »* (Autoconfrontation, D9a).

En autoconfrontation, la dirigeante et la serveuse évoquent la possibilité de vérifier le poids des fûts de bière lors de la préparation pour anticiper cette situation, mais cette stratégie est rarement utilisée parce que la disposition de l'espace au bar ne permet pas de soupeser facilement le fût. De plus, la disposition actuelle ne permet pas de stocker un fût de réserve au bar.

Selon la dirigeante, les changements de fût se font souvent en début de service, au moment où un plus grand nombre de bières vont être servies. Et il arrive que des difficultés surviennent pour brancher les nouveaux fûts. En autoconfrontation, la dirigeante et la serveuse racontent une situation récente où le dirigeant D9b est venu les aider à faire le raccordement entre le fût et la tireuse à bière :

« Par exemple la dernière fois on a dû échanger les têtes<sup>36</sup>, c'est-à-dire la blanche et la blonde, parce que justement la tête qui allait à la blonde a « buggé »<sup>37</sup> sur celui-là, du coup on a dû alterner. [Nom dirigeant D9b] est venu nous aider, parce qu'avec [nom dirigeante D9a] on arrivait pas justement à l'enfoncer pour pouvoir clipper. » (Autoconfrontation, S1, R9).

La stratégie de la dirigeante a plusieurs effets :

- éviter à la serveuse S1 de ne plus avoir de bière pendant le pic de préparation des boissons,
- éviter aux autres serveuses de devoir interrompre leurs tâches ; la dirigeante arrive à porter seule le fût,
- ajouter des contraintes physiques dans l'activité de la dirigeante en termes de port de charge,
- ajouter des contraintes cognitives dans l'activité de la dirigeante, avec l'interruption de la prise de commande.

On remarque également que la conception actuelle des fûts ne permet pas d'anticiper facilement ce type de situation, qui s'avère relativement fréquente (1-2x par semaine). L'aménagement de l'espace au bar ne permet pas non plus d'éviter cette situation.

### *b.2 Une régulation visant l'efficacité au regard de la variabilité individuelle*

La dirigeante D9a se décale de sa tâche principale à la prise de commande pour réguler, par anticipation, la situation de la serveuse S1 à la préparation des boissons : elle évite que cette dernière soit bloquée à la production des bières en allant chercher le fût de bière avant qu'il ne soit terminé ; elle évite que ses deux collègues soient interrompues en choisissant de le faire seule, sachant qu'elle est également la seule à être en capacité de le faire (physiquement) à ce moment-là.

Dans la suite de ce chapitre, nous affinons notre point de vue sur les stratégies opératoires par une analyse quantitative visant à caractériser et préciser l'utilité des différentes stratégies mises en œuvre au cours des régulations.

### *13.5 À quoi servent les stratégies opératoires des dirigeants en situation ?*

---

<sup>36</sup> la tête de soutirage permet de raccorder le fût de bière avec la tireuse à bière

<sup>37</sup> synonyme de dysfonctionné



### 13.5.1 Un point de vue quantitatif sur les stratégies

Le tableau 22 présente une vue d'ensemble des stratégies opératoires que nous avons détaillées dans la précédente partie.

**Tableau 22. Vue d'ensemble des stratégies opératoires analysées dans les restaurants 5 et 9**

Id.	Stratégie (n°)	Contenu	Temporalité (1 = 12-12h30 ; 2 = 12h30-13h ; 3 = 13h-14h)	Anticipative (A) Réactive (R)	Vers soi (soi) Vers le collectif (collectif)	Effets
D9a	1	client difficile	1, 2, 3	R	collectif	préserver santé
D9a	2	blocage client	avant service	A	collectif	éviter exposition
D5	3	disposition tables	avant service	A	soi	gagner du temps
D5	4	attribution tables	avant service	A	soi	gagner du temps
D5	5	désignation tables	1, 2	R	soi	poursuivre actions
D9a	6	bloquer nbre clients	1	R	collectif	diminuer charge
D9a	7	carte mentale	1, 2	R	collectif	recupérer erreur
D9a	8	solution événement	1	R	soi	poursuivre commande
D5	9	différer paiement	3	R	collectif	diminuer charge
D5	10	divertir client	3	R	collectif	éviter tensions
D5	11	faire facture groupe	3	R	collectif	gagner du temps
D9a	12	échanger les tâches	3	R	collectif	gagner du temps
D5	13	prévenir cuisinier	1	R	collectif	anticiper production
D5	14	modifier ordre	1	R	collectif	tenir délai service
D5	15	précommande	avant service	A	collectif	gagner du temps
D9a	16	échanger les tâches	1	R	collectif	préserver santé gagner du temps
D9a	17	porter fût seule	1	R	collectif	éviter manque

Considérant la *temporalité* des stratégies au cours du service, on relève que près de la moitié des stratégies (9 sur 17) sont mises en place dès le début du service de midi et 3 d'entre elles se poursuivent jusqu'à 13h : la gestion collective du client difficile (stratégie 1) se poursuit pendant tout le service ; le fait de désigner les tables sans s'y rendre (stratégie 2) se fait d'abord en l'absence de la serveuse en début de service (1) et jusqu'à 13h en raison des pics de production que le dirigeant D5 va réguler en allant aider le cuisinier (2). Enfin, les 4 stratégies liées à l'encaissement se passent en fin de service (3), pour réguler la file d'attente des clients.

Les 4 stratégies *anticipatives* se déroulent avant le service, lors de la réservation (stratégies 2 et 15) ou au cours de la matinée (stratégies 3 et 4). Les autres stratégies sont principalement *réactives* (13, sur 17), nous avons vu qu'elles se construisent principalement en raison de la variabilité des clients. Les stratégies 16 et 17 sont en lien avec la variabilité individuelle des salariés. La stratégie 17 est aussi liée à la variabilité des matières premières (manque de bière).

On relève que 13 stratégies sont *dirigées vers le collectif* et que 4 stratégies sont dirigées vers le dirigeant lui-même (vers soi). Trois d'entre elles (stratégies 3, 4 et 5) sont mises en place quand le dirigeant D5 se retrouve seul au service. La stratégie 8 vise le collectif et la dirigeante D9a elle-même, elle préserve sa marge de manœuvre à la prise de commande.

En termes d'*effets* des régulations, la plupart des stratégies opératoires faites par les dirigeants (12 sur 17) permettent de tenir la performance, la santé (des salariés et la leur) et la rentabilité de l'établissement. Du point de vue de la performance, il s'agit surtout de gagner du temps (6x), d'éviter d'être interrompu en poursuivant ses actions (2x), de réduire instantanément la charge de travail (2x), d'anticiper la production (2x) et de tenir les délais (1x). Il s'agit essentiellement d'obtenir du temps pour pouvoir assurer correctement la réalisation des tâches. En termes de santé, on retrouve le fait de se préserver du client (1x) et du port de charge (2x) et d'éviter les tensions avec les clients (1x).

Trois stratégies (2, 6 et 9) soutiennent la performance et la santé, mais peuvent limiter la rentabilité du restaurant. Les stratégies opératoires 2 et 6 diminuent le nombre de clients servis à midi, ce qui fait directement baisser la principale entrée d'argent du restaurant, à savoir le chiffre d'affaires du service de midi. La stratégie 9 peut être vue comme une prise de risque financière pour le dirigeant, parce que le paiement a posteriori n'est pas garanti. Dans le restaurant 5, le dirigeant a par exemple eu des repas qui n'ont été que partiellement remboursés par une entreprise du BTP, cliente du restaurant sur une période donnée en raison d'un chantier à proximité. Les ouvriers de l'entreprise venaient manger régulièrement au restaurant et le dirigeant faisait une facture mensuelle qui devait être réglée a posteriori. Mais l'entreprise a fait faillite, elle n'a pas remboursé le montant total des repas consommés par les ouvriers pour les deux derniers mois. Il explique en autoconfrontation qu'il n'a pas envisagé de démarche juridique afin d'être entièrement remboursé, il évoque la relation de confiance comme une garantie :

« Je reste basé sur la confiance, après on verra.. non avant tout je fais confiance, je fais confiance aux gens, des fois ça marche et des fois.. Dans 95% des cas ça marche, 99%, et là sur [nom entreprise BTP] ça n'a pas marché. Non, mais ils m'ont payé une bonne partie, et oui on s'assoit dessus, on fait une croix sur septembre et octobre, donc ouais sur 1600 euros.. Pas grave. » (Verbalisation en autoconfrontation, dirigeant D5).

Deux stratégies (16 et 17) peuvent soutenir la performance au détriment de la santé des dirigeants. La stratégie 16 correspond à un échange de tâches, où le dirigeant va effectuer du port de charge à la place de la serveuse. Dans le restaurant 5, les contraintes physiques sont reportées dans l'activité du dirigeant. Pour préserver la santé de sa salariée - elle a des douleurs au dos et aux genoux - il cumule les situations avec du port de charge au cours de la journée (installer le mobilier de la salle et de la terrasse, avant, pendant et après le service). Au niveau de la stratégie 17, la dirigeante D9a va également réaliser du port de charge (fût de 20 kilos) à la place des serveuses S1 et S2, parce qu'elle est la seule à pouvoir le faire efficacement en situation contrainte.

### 13.5.2 Ce que révèlent les stratégies

Dans l'ensemble, notre analyse des stratégies opératoires montre que les dirigeants essaient de tenir conjointement les enjeux de performance, de rentabilité et de santé dans leur activité. Pour tenir ces trois enjeux, ils sont continuellement en train de réguler au cours du service. Quand leurs régulations peuvent être faites de manière stable, les dirigeants peuvent favoriser les conditions de l'activité de leurs salariés.

Du point de vue de la temporalité, nous avons vu que les stratégies sont plus nombreuses en début de service. Cela s'explique notamment par un contexte d'incertitude élevée avec l'arrivée des clients, dans la première partie du service. Si les régulations en début de service ne se font pas correctement du côté des serveurs, des difficultés peuvent être engendrées en cuisine (voir le modèle montrant l'articulation de l'activité collective entre serveurs et cuisiniers à 13.2.2). Un rythme moins bien maîtrisé à la prise de commande pourra moins atténuer les effets d'une arrivée « massive » de clients. Dans nos exemples, les régulations des dirigeants visent à éviter une telle situation. Ils régulent les situations pour pouvoir garder la tâche de la prise de commande en priorité.

Les stratégies opératoires que nous avons étudiées sont principalement réactives plutôt qu'anticipatives. Nous mettons ceci en lien avec les conditions de réalisation de l'activité au service de midi. Notre recueil de données est centré sur une période où la variabilité devient très importante avec la présence des clients. C'est une situation de travail particulière dans le restaurant, l'environnement de travail devient plus dynamique et plus incertain, les propos du dirigeant D6 l'illustrent en entretien :

*« Ça fait 30 ans que je suis dans la restauration, ça fait 30 ans que je me pose la question [de la variabilité au service de midi]. Pourquoi des jours tout le monde veut du poisson ? Pourquoi des jours tout le monde veut de la salade, alors qu'il pleut ? (...) des fois, on a 40 réservations, avant de commencer on dit : « on va se faire bouger, secouer, etc. », et c'est tout fluide, et des fois, il y a 20 couverts, ils arrivent tous à la même minute, ils veulent tous entrée-plat-dessert avec plein de boissons différentes et on galope pendant 3 heures quoi, ça c'est, y a aucune règle. » (Entretien, D6).*

Une variabilité élevée, dans un contexte qui devient plus contraint et où il devient moins évident d'anticiper, peut expliquer que les stratégies observées au service de midi soient essentiellement réactives.

Il ressort que la majorité des régulations des dirigeants sont tournées vers le collectif. Dans les deux cas observés (stratégies 3-4-5 dans R5 et stratégie 8 dans R9), les régulations « vers soi » servent en fait à pouvoir réaliser correctement la prise de commande en début de service. Ce qui vise à garantir un flux régulier de bons de commande pour soutenir l'activité des cuisiniers. Ces régulations « vers soi » sont donc aussi dirigées vers le collectif, car les dirigeants régulent en tenant compte de la relation d'interdépendance entre serveurs et cuisiniers.

Nous avons en outre relevé que certaines stratégies sont facilitées par l'autonomie des clients. La fidélisation de la clientèle peut donc aussi soutenir la mise en œuvre des régulations des dirigeants.

Dans les deux restaurants observés, la marge de manœuvre « situationnelle » (Coutarel & Petit, 2013) des dirigeants se réduit pendant le service de midi, parce que les contraintes « du milieu » augmentent. Pour les dirigeants au service, il s'agit surtout de contraintes temporelles qui s'ajoutent : tenir les délais avec les clients et répondre aux appels des cuisiniers pour servir les plats. Ainsi, ils perdent des marges de manœuvre sur le temps de réalisation des tâches. Ceci d'autant plus si le restaurant est complet à midi - c'était le cas lors de nos observations à J1 et J3 - il devient alors évident pour les travailleurs que le « défi » du service de midi sera de servir bien et rapidement un grand nombre de clients. Cette stratégie « temporelle » au service de midi est principalement influencée par le nombre de clients et leurs choix au niveau des commandes. Si le restaurant n'est pas complet, il y aura moins de clients avec une marge de manœuvre temporelle plus élevée pour la réalisation des tâches. Si les clients commandent plusieurs plats, en modifiant la composition, veulent des boissons ou des plats qui demandent un temps plus long de préparation, ils vont réduire cette marge temporelle pendant le service.

On relève aussi que les régulations des dirigeants peuvent être décidées pour maximiser le gain de temps, dans une recherche d'efficacité : avoir la solution la plus efficace selon les moyens disponibles. Par exemple dans la situation où la dirigeante D9a va chercher seule le fût de bière en réserve, il s'agit de la stratégie opératoire la plus efficace à cet instant et du point de vue de la marge de manœuvre temporelle : elle est la seule capable de le faire sans aide, elle sera plus rapide et il faut le faire vite parce que c'est le début du service : il y a plus de chance d'avoir un grand nombre de bières commandées à ce moment-là et il faut limiter au maximum le temps d'arrêt de la prise de commande. La dirigeante décide sa stratégie opératoire en considérant les conditions de la situation et les caractéristiques individuelles des salariées. La régulation des dirigeants au service de midi est un processus essentiel pour tenir les questions de performance et de santé dans le travail, assurant aussi la rentabilité du restaurant.

Pour terminer, nous présentons un exemple où les *régulations dans l'activité* ont petit à petit amené à une régulation *au niveau de l'organisation* de la répartition des tâches. Il illustre une transformation de l'organisation basée sur la prise en compte de l'activité réelle et de la variabilité interindividuelle.

### *13.6 Tenir la performance, la santé et la rentabilité en réorganisant la répartition des tâches*

Dans le *restaurant 5*, la polyvalence du dirigeant et de la serveuse est essentielle pour le bon fonctionnement du service de midi. En plus des tâches relatives à leurs postes en salle, ils assurent avant, pendant et après le service de midi des tâches en cuisine. Cela permet de soutenir le cuisinier travaillant seul à la préparation, en moyenne, de cinquante à soixante plats par service. Dans ce restaurant, la frontière professionnelle préexistante entre salle et cuisine au niveau de la répartition des tâches est devenue progressivement plus floue pour pouvoir faire face à l'augmentation régulière de la charge de travail au fil des ans. La répartition actuelle des tâches est le résultat d'une évolution au sein de l'établissement. Au départ, entre trente et quarante couverts étaient servis le midi, tandis qu'au moment des observations, on dénombrait jusqu'à soixante repas servis à chaque service sur certaines périodes. Le dirigeant et la serveuse ont petit à petit repris des tâches en cuisine afin d'aider le cuisinier à faire face aux pics de production, dans une situation où les finances du restaurant ne permettaient pas d'engager plus de personnel d'après le dirigeant et le cuisinier (son associé). Cette polyvalence, qui dépasse la frontière des métiers, a pour avantage de fluidifier l'ensemble de la production en adaptant l'effectif selon les tâches à réaliser au cours du service. Pendant l'autoconfrontation, nous avons constaté que cette régulation sur la répartition des tâches cible la performance et la préservation de la santé. Le cuisinier explique qu'en fin de service il a repris le nettoyage de la vaisselle (ou la plonge), une tâche plus physique et auparavant réalisée par la serveuse, afin de la préserver.

*« En fait avant souvent moi j'attaquais les desserts et [nom serveuse] faisait la plonge. Mais [nom serveuse] en fait elle est déjà très fatiguée de son service et la plonge physiquement c'est dur, faut être plongé dans le bac à plonge et tout ça. [Nom serveuse] elle est plus toute jeune, elle commence à fatiguer parce qu'on a beaucoup envoyé, donc du coup maintenant on lui laisse plus faire la plonge et je suis beaucoup plus rapide (...) Maintenant elle fait les desserts aussi vite que moi, aussi bien que moi, voire mieux que moi certaines fois, donc je préfère qu'elle s'occupe de ça, je gagne plus de temps (...) »* (Autoconfrontation, chef cuisinier et associé, R5 - le chef a 33 ans, la serveuse a 50 ans).

Le cuisinier donne trois éléments durant l'autoconfrontation : l'efficacité, parce qu'il est plus rapide que la serveuse à la plonge, la qualité puisque la serveuse est compétente pour fabriquer des desserts, et la santé, parce la serveuse est préservée de certaines tâches plus dures physiquement. Le dirigeant et le cuisinier tiennent compte de la variabilité intra-individuelle (fatigue et douleurs en fin de service) et de la variabilité interindividuelle (compétences pour préparer les desserts, compétences pour faire la

plonge) pour réorganiser la gestion des tâches. Si cette régulation a comme effet de préserver la serveuse d'une tâche physiquement plus contraignante (la plonge), elle reporte les contraintes physiques sur le dirigeant et le cuisinier. En outre, cette distribution des tâches n'est pas « stricte », elle organise la division du travail et définit en partie la manière de se coordonner. Mais en dehors des « coups de feu » où il importe que chacun garde son rôle pour être efficace, il arrive que des échanges de tâches soient faits simplement pour casser la monotonie dans le travail.

### *13.7 Conclusion et perspectives*

#### *13.7.1 Synthèse*

Lors des entretiens semi-dirigés, plusieurs dirigeants interrogés avaient mentionné l'importance d'avoir un flux de commandes régulier, en particulier au démarrage du service, pour pouvoir lisser la production des plats en cuisine et éviter de créer par la suite de l'attente pour les clients. Or, la gestion du flux des commandes est assurée par les serveurs et nous avons observé que la variabilité du nombre de clients en début de service est un facteur qui peut désorganiser l'activité des serveurs, engendrer de l'incertitude sur le déroulement du service et avoir des conséquences sur l'activité des cuisiniers en bloquant l'arrivée des bons de commande. Notre analyse descriptive et comparative montre que dans les deux restaurants étudiés, les dirigeants réalisent en priorité la prise de commande et leur suivi au cours du service de midi. Ils se positionnent ainsi à l'articulation des activités des serveurs et des cuisiniers, jouant un rôle de coordinateur. Ils ont aussi un rôle de régulateur en cours d'action. Les régulations des dirigeants au service de midi visent principalement à faire face à la variabilité des clients, leurs comportements individuels, mais aussi à leur nombre : il augmente directement la charge de travail de manière peu prévisible comme pour les situations décrites à l'encaissement. L'incertitude en situation de service est liée au fait que les serveurs ne savent pas par avance à quel instant et pour combien de temps ils vont devoir répondre à la demande du client. La plupart des stratégies opératoires des dirigeants apparaissent d'ailleurs tournées vers le collectif et servent à maîtriser cette incertitude, souvent en essayant de « gagner du temps ». En outre, les régulations des dirigeants prennent en compte la variabilité interindividuelle dans l'effectif salarié, la répartition des tâches peut être redistribuée dans l'action selon les caractéristiques des individus et de la situation de travail.

Notre analyse qualitative montre que les dirigeants anticipent les variations de la charge de travail, les imprévus potentiels, ainsi que la manière d'y faire face avec leurs propres capacités et celles de leurs salariés. Les stratégies opératoires montrent aussi l'existence d'une importante activité cognitive de la part des opérateurs, dirigeants et salariés. Elle permet d'actualiser la représentation mentale de chacun sur la situation du service de midi et de construire une représentation commune du déroulement du service. Le service de midi est une situation dynamique et les opérateurs s'ajustent aux conditions de

cette situation en modulant entre autres la planification temporelle de leurs tâches : ils enchaînent les actions ou se synchronisent pour agir ensemble selon les événements rencontrés.

L'analyse quantitative des stratégies opératoires montre que près de la moitié des stratégies sont mises en œuvre en début de service (de 12h à 12h30). Ces stratégies sont principalement réactives plutôt qu'anticipatives. On relève également que la façon de réguler des dirigeants varie avec l'organisation du travail établie dans chacun des restaurants et selon l'effectif salarié présent. La principale source de variabilité est le client, la diversité des types de commandes (induite par les choix et la quantité de clients), leurs temps de fabrication (selon les caractéristiques des commandes), ainsi que les matières premières disponibles (produits frais achetés en quantité limitée, diminution des stocks en cours). Le moyen de réguler le plus utilisé est le collectif et nous avons vu que dans certains cas les clients peuvent faciliter la régulation en étant autonomes. Enfin, les stratégies opératoires permettent de tenir les enjeux de rentabilité, de performance et de santé, notamment la préservation physique et mentale par des ajustements se faisant selon les caractéristiques des individus dans le collectif.

### *13.7.2 Interprétation*

Nous avons constaté que le contexte de forte variabilité au service de midi implique une régulation de l'activité quasi constante afin de continuellement se créer des marges de manœuvre temporelles. Il s'agit d'anticiper quand cela est encore possible, sinon de gagner du temps. L'environnement de travail est dynamique et contraint : au cours de ces deux heures de service (12-14h), pour pouvoir bien faire son travail, il devient nécessaire de réguler en permanence la variabilité des clients et des produits (quantité de matières premières, état des produits alimentaires à préserver (plat chaud), etc.). La compréhension du métier du dirigeant en TPE de la restauration traditionnelle passe par une prise en compte de la gestion de ses ressources, notamment en termes de marges de manœuvre temporelles. Au service de midi, il travaille à construire ces marges dans son activité, mais également à la soutenir dans l'activité de ses salariés, autant pour les serveurs que pour les cuisiniers et indépendamment du poste qu'il occupe à la production.

Les questions de prévention dans les petits restaurants traditionnels devraient être mises en lien avec les possibilités de réguler des dirigeants, en particulier par rapport à leur capacité à construire ces marges de manœuvre temporelles. Il s'agit par exemple de questionner ce qui empêcherait la réalisation des stratégies opératoires des dirigeants en début de service, ce qui pourrait atteindre à l'élaboration des marges temporelles au cours du service pour lui et pour ses salariés. Si les dirigeants ne peuvent pas maîtriser la forte variabilité provenant du réel (les clients, les conditions météorologiques, etc.), ils peuvent en revanche avoir plus ou moins de marges de manœuvre pour y faire face. L'enjeu dans l'activité du dirigeant au cours du service de midi nous paraît donc de pouvoir

conserver des marges de manœuvres suffisantes pour pouvoir réguler à la fois la performance, la rentabilité et la santé, en continu et malgré l'intensité des variations.

Les régulations dans l'activité doivent en plus évoluer avec les acteurs et l'organisation réelle du restaurant, elle-même liée à certains déterminants comme la localisation du restaurant et le type de clientèle située à proximité. L'exemple donné dans le restaurant 5 révèle que les régulations au niveau de l'activité ont fait évoluer l'organisation initiale de la répartition des tâches. Au départ, les travailleurs réalisaient des tâches plus « conventionnelles » par rapport à leur poste de travail. Puis les conditions d'exercice ont changé, la charge de travail a augmenté et il a fallu optimiser cette organisation par de la polyvalence entre les postes pour pouvoir suivre l'augmentation de la rentabilité, sans baisser la performance et anéantir la santé du dirigeant et de ses deux salariés.

Notre troisième hypothèse (2.3) est validée. La régulation de l'activité du dirigeant, **lorsqu'elle est tournée vers le collectif**, peut permettre d'organiser une répartition collective des tâches adaptées à la variabilité interindividuelle, favorisant la performance et la santé. Elle permet aussi favoriser la gestion collective de la variabilité des clients, de la charge de travail et des produits alimentaires. En outre, le travail d'organisation du dirigeant peut permettre de modifier l'organisation réelle du travail, ce qui participe à une prévention informelle, intégrée dans l'organisation.

Enfin, il nous semble que la prévention dans les TPE de la restauration traditionnelle ne peut se faire qu'à condition de prendre en compte les trois enjeux de performance, rentabilité et santé au regard de leurs interactions. À cela s'ajoute la prise en compte du travail d'organisation du dirigeant, sa gestion de l'organisation temporelle du travail et de l'effectif permanent et temporaire dans l'établissement, comme nous l'avons montré dans les études ergonomiques précédentes (étude 2 au chapitre 11 et étude 3 au chapitre 12). D'autre part, il convient encore de considérer les possibilités des dirigeants pour réguler leur propre activité et soutenir l'activité de leurs salariés, en fonction de la variabilité des clients (selon leur profil, leurs habitudes, etc.) et des ressources disponibles au service de midi (caractéristiques de l'effectif en nombre et en compétences opérationnelles, etc.). Enfin, le travail d'organisation du dirigeant consiste aussi à transformer l'organisation réelle en rendant possible son évolution, notamment en intégrant les résultats des régulations de l'activité à un niveau organisationnel.



## CHAPITRE 14. Discussion générale

### *14.1 Synthèse des résultats de la recherche*

En s'inscrivant dans le cadre théorique du travail d'organisation, l'objectif général de cette recherche était de préciser comment les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle participent à une prévention intégrée dans l'organisation quotidienne de leur établissement. Il s'agissait plus particulièrement de comprendre comment les dirigeants font face à certaines contraintes inhérentes aux conditions de travail du secteur de la restauration dans leurs établissements : leur gestion des horaires de travail, leur gestion de l'effectif au regard du nombre de salariés et de leurs compétences, leur manière de contribuer à favoriser l'activité collective et leur façon de réguler une importante variabilité au service de midi, liée à la présence des clients et au type de produits utilisés.

Une première étude empirique, dans une perspective épidémiologique, a été d'abord réalisée afin de caractériser l'exposition professionnelle dans le milieu de la restauration traditionnelle. Dans une approche ergonomique, trois études empiriques ont ensuite été menées dans le but de saisir comment les dirigeants adaptent, individuellement et collectivement, l'organisation du travail dans leur restaurant, afin de tenir une prestation commerciale ajustée aux attentes de leur clientèle. Il s'agissait plus spécifiquement de rendre visible leurs régulations au niveau de l'organisation et de l'activité, permettant de tenir les enjeux de performance, de rentabilité et de santé dans leur établissement.

#### *14.1.1 Caractériser les conditions de travail dans les TPE de la restauration traditionnelle (étude 1)*

La première étude empirique (voir chapitre 10) a permis de caractériser l'exposition professionnelle des salariés dans le secteur de la restauration. Elle a montré une forte prévalence d'exposition des salariés de la restauration à des contraintes de temps de travail, d'exigences émotionnelles et de rapports sociaux. Nos résultats montrent des différences statistiquement **significatives** dans l'exposition professionnelle des salariés de la restauration en fonction du sous-secteur considéré et de la taille d'établissement. Nous reprenons les points essentiels pour les trois sous-secteurs étudiés et pour caractériser les TPE de la restauration.

#### *Des horaires éprouvants pour les salariés de la restauration traditionnelle*

Un grand nombre de salariés de la restauration traditionnelle travaillent le week-end et le soir, ceci apparaît semblable en restauration rapide. Les salariés des restaurants traditionnels s'avèrent particulièrement exposés à ne pas bénéficier d'un temps de récupération sur deux jours consécutifs et à travailler en coupure. Dans un secteur caractérisé par des métiers en relation avec le public, les exigences émotionnelles sont élevées : une majorité d'entre eux sont en contact direct avec les clients et plus fréquemment que les autres par téléphone. Ils sont aussi plus souvent exposés à devoir gérer

d'autres salariés. Les interruptions de tâches apparaissent plus courantes en restauration traditionnelle, même si les salariés semblent moins perturbés par une interruption que les salariés de la restauration rapide et collective. Une plus grande autonomie des salariés de la restauration traditionnelle est mise en évidence. Ils ont plus la possibilité que les autres de changer l'ordre des tâches et de régler un incident individuellement. Ils déclarent aussi plus fréquemment avoir la formation et les moyens suffisants pour effectuer correctement leur travail. En termes de contraintes physiques, les salariés de la restauration traditionnelle sont autant exposés qu'en rapide à la posture debout et au piétinement.

#### *Des horaires incertains en restauration rapide et une forte intensité du travail*

Les salariés de la restauration rapide ont nettement moins de visibilité sur leurs horaires que les salariés des deux autres sous-secteurs : ils sont plus exposés à des horaires qui varient tous les jours et ils connaissent moins souvent les horaires du mois suivant. En outre, l'intensité du travail est plus marquée en restauration rapide, avec une exposition plus élevée à un rythme de travail imposé par l'obligation de répondre dans l'immédiat et de tenir des délais. Ils sont plus soumis à un contrôle informatisé, à des contraintes techniques et à une surveillance de la hiérarchie. Ils ont moins la possibilité d'interrompre leur travail et ils déclarent plus que les autres devoir se dépêcher, être dépendants du travail de leurs collègues et devoir occuper régulièrement différents postes. En termes de contraintes physiques, ils sont plus exposés que les autres à des contraintes posturales et articulaires et à des nuisances thermiques.

#### *Une plus grande diversité de contraintes physiques en restauration collective*

Les salariés de la restauration collective sont plus exposés que les deux autres sous-secteurs à certaines contraintes physiques, en particulier la position à genoux/accroupie, le maintien des bras en l'air et un travail exigeant une position forcée des articulations. Les restructurations et les changements de direction s'avèrent également plus fréquents dans ce sous-secteur, contribuant à de l'insécurité en situation de travail.

#### *Plus de coopération et d'autonomie pour les salariés des TPE de la restauration*

Les salariés des TPE de la restauration se disent moins exposés à vivre des situations de tension dans les rapports avec le public. Ils sont plus nombreux à déclarer avoir la possibilité de coopérer et à pouvoir changer l'ordre des tâches. Ils se disent moins exposés au changement des personnes avec qui ils travaillent régulièrement.

Ces chiffres sont toutefois à prendre avec précaution, au vu des petits effectifs comparés dans la comparaison 2, concernant les réponses données par les salariés de la restauration traditionnelle (n=140), de la restauration rapide (n=89) et de la restauration collective (n=113), ainsi que dans la

comparaison 3, à propos des réponses données par les salariés des TPE de la restauration (n=141) et les salariés dans les autres tailles d'établissement (n=236).

Néanmoins, ils permettent de caractériser les conditions de travail des TPE de la restauration traditionnelle. Les horaires de travail sont « atypiques », irréguliers, avec des coupures, contraignant la vie sociale, mais relativement prévisibles. Les interactions avec les clients comme avec les collègues sont nombreuses, mais les rapports semblent être moins parcourus par des tensions du fait de la petite taille d'établissement. Les possibilités de coopérer, d'être autonomes et d'avoir des moyens pour réaliser correctement son travail apparaissent plus élevées. Le travail est souvent interrompu, mais les perturbations qui en découlent sont moins perçues comme une contrainte dans le travail. Il est aussi plus fréquent de devoir encadrer d'autres salariés dans leur travail. Les collectifs dans les petits établissements semblent un peu plus stables, avec des changements de collègues moins fréquents. La principale contrainte physique est liée à la posture debout.

#### *14.1.2 Étudier le travail d'organisation et les régulations des dirigeants (études 2, 3 & 4)*

Les trois études ergonomiques ciblaient plus précisément l'analyse des conditions d'exercice de l'activité de travail dans les TPE de la restauration traditionnelle (études 2 et 3), en s'intéressant à la gestion des horaires de travail et des personnes ressources, et l'analyse de l'activité du dirigeant dans le collectif de travail au cours du service de midi (étude 4).

##### *Un temps de travail régulé par le travail d'organisation du dirigeant*

La deuxième étude empirique (voir chapitre 11) révèle que les dirigeants font des horaires quotidiens et hebdomadaires plus longs que ceux des salariés dans leurs établissements. Elle a permis de mettre en évidence différents facteurs expliquant ce temps plus long passé dans le restaurant. Les dirigeants cumulent dans leur activité une multitude de tâches au cours de leur journée de travail, allant de la gestion administrative du restaurant à la gestion d'aléas liés à des pannes d'équipement en production. Le temps de travail consacré à la production est augmenté dans les cas où le dirigeant gère lui-même l'approvisionnement et lorsqu'il diversifie l'offre commerciale (bar, épicerie) ou privatise son restaurant, en dehors des heures d'ouverture du service de midi/soir. Les salariés ne sont pas forcément soumis à ces contraintes. Ils démarrent leur journée après que l'approvisionnement a été fait par le dirigeant ; ce dernier assure lui-même la vente de boissons et des produits de l'épicerie entre les services ; il engage du personnel en extra ou des membres de la famille pour les privatisations le soir ou le week-end. Enfin, ce plus long temps de présence dans le restaurant s'explique aussi par une supervision des salariés par le dirigeant, de l'arrivée jusqu'au départ de ces derniers. Ce qui implique pour le dirigeant d'être en permanence au restaurant, alors que les salariés peuvent faire des rotations entre eux et bénéficier de leur temps de repos hebdomadaire. De plus, le décalage entre les horaires de travail des serveurs et des cuisiniers fait que le dirigeant va démarrer plus tôt, avec les cuisiniers, et

partir plus tard, avec les serveurs. Le temps de travail déclaré peut toutefois être sous-estimé par les dirigeants comme par les salariés. Les tâches réalisées en dehors du restaurant ou celles qui sont associées à du plaisir (par exemple acheter de la décoration, déguster du vin) ne sont parfois pas considérées comme du travail par les dirigeants. Des exemples ont montré que les salariés peuvent également augmenter leur temps de travail parce qu'ils ont une grande autonomie dans la gestion de la réalisation de leurs tâches et qu'ils se créent ainsi les conditions d'un travail bien fait. Le temps de présence supplémentaire dans le restaurant peut aussi être l'occasion d'un moment convivial entre dirigeants et salariés (notamment « pour boire un café »). Enfin pour les dirigeants, la conciliation vie privée/professionnelle se construit aussi en partie au sein de leur restaurant, par des passages réguliers de membres de la famille ou d'amis.

Nos résultats montrent que le travail d'organisation du dirigeant comprend l'ajustement du temps de travail aux conditions rencontrées dans le restaurant, en fonction de sa localisation et de la fréquentation, et selon les besoins des dirigeants et/ou de leurs salariés. Le temps de travail peut être l'objet de négociations entre dirigeants et salariés. Les dirigeants font des compromis visant à garder un équilibre financier et à améliorer les conditions de travail par une augmentation du temps de récupération et des horaires facilitant la vie sociale. Les arbitrages avec les salariés se font en fonction de la relation d'interdépendance du dirigeant aux compétences de ses salariés - notamment les savoir-faire dans le métier, l'autonomie et la polyvalence - et selon la relation de confiance établie entre eux. La réduction des contraintes au niveau du temps de travail est une stratégie de fidélisation des salariés. Mais, le travail d'organisation est contraint par des aspects financiers. Augmenter l'ouverture du restaurant ne veut pas forcément dire pouvoir augmenter la rentabilité. Le travail d'organisation du dirigeant consiste à trouver un équilibre au niveau de la gestion du temps, entre horaires d'ouverture du restaurant et horaires de travail des salariés. Il s'agit d'atteindre une rentabilité « acceptable » en ouvrant le restaurant sur un certain volume d'heures ; d'avoir suffisamment de clients pour que les recettes financières dépassent les frais engagés par l'ouverture du restaurant ; de réguler cette période d'ouverture caractérisée par une forte intensité de travail, afin d'éviter de prolonger les horaires des salariés ou de voir ses propres horaires augmenter. Un temps de travail régulé par le travail d'organisation du dirigeant participe à la préservation des atteintes à la santé et transforme l'organisation réelle du travail dans les TPE de la restauration traditionnelle en tenant compte de trois enjeux, la performance, la rentabilité et la santé au travail.

#### *Un effectif régulé par le travail d'organisation du dirigeant*

La troisième étude empirique (voir chapitre 12) montre que le dirigeant peut compter sur l'aide apportée par des « personnes ressources », soutenant le bon fonctionnement de l'établissement. Elles réalisent de manière stable ou ponctuelle des tâches de gestion et de production dans le restaurant. Le réseau de personnes ressources entourant le dirigeant est singulier, il varie pour chaque restaurant en

fonction des parcours professionnels, des rencontres et de l'histoire des dirigeants. L'analyse des caractéristiques des dirigeants de notre échantillon a révélé qu'une majorité d'entre eux ne sont pas qualifiés dans un métier de la restauration, ce qui les place dans une relation de dépendance aux compétences professionnelles de leurs salariés. L'analyse des personnes ressources mobilisées dans les restaurants a permis de rendre visible le réseau entourant le dirigeant, de le quantifier et d'en identifier l'utilité. Les dirigeants plus anciens dans le métier et mieux intégrés dans le secteur comptent un plus grand nombre et une plus grande diversité de personnes ressources que les dirigeants arrivés dans la restauration en étant ni qualifiés, ni expérimentés. L'analyse des capacités des personnes ressources a montré que deux tiers d'entre elles sont sollicitées pour un soutien aux tâches de production et un tiers d'entre elles pour une aide aux tâches de gestion de l'établissement. Les salariés et les apprentis sont les personnes ressources les plus citées sur l'ensemble des restaurants, suivis par la famille, les autres professionnels (experts-comptables, professionnels de maintenance, fournisseurs) et les voisins (restaurateurs voisins et fournisseurs de proximité). La relation de confiance, l'autonomie et la polyvalence sont des facteurs favorisant le recours du dirigeant à ces personnes ressources. Un bon réseau de professionnels de la maintenance et une bonne entente avec les restaurateurs voisins peuvent permettre de réguler de manière plus efficace et rapide certains aléas rencontrés dans le restaurant. Le soutien des personnes ressources à la production permet d'ajuster l'effectif dans le restaurant, en l'augmentant ou en l'ajustant selon les besoins en salle/en cuisine et les situations rencontrées (privatisation du restaurant, forte affluence de clients). Il leur permet aussi de déléguer des tâches de production et de gestion, ce qui diminue leur propre charge de travail dans le contexte de l'exercice de leur « double activité » en gestion et à la production dans leur établissement. Ainsi, dans l'ensemble des restaurants étudiés, les dirigeants gèrent parallèlement une équipe de travail permanente et une équipe de travail temporaire en production. L'organisation effective du travail sera adaptée à ce que les travailleurs temporaires savent faire et ce qu'ils connaissent du fonctionnement de l'établissement. Dans son travail d'organisation, le dirigeant tient compte des qualités de son effectif. Il va organiser la répartition des tâches en fonction des situations de travail rencontrées, de ses propres compétences, de celles de ses salariés et de compétences offertes par des personnes ressources de son réseau privé et/ou professionnel. Ainsi, le travail d'organisation du dirigeant consiste à redistribuer les tâches selon la configuration de son effectif, en s'adaptant aux savoirs et aux compétences des personnes présentes. La gestion des personnes ressources dans le travail d'organisation du dirigeant ne vise pas uniquement une aide instantanée, à court terme, centrée sur la performance et la rentabilité : elle s'inscrit dans le développement à plus long terme de leur propre santé et de celle de leurs salariés, en permettant des temps de récupération.

#### *Une répartition collective des tâches régulée par le travail d'organisation du dirigeant*

La quatrième étude empirique (voir chapitre 13) révèle que les objectifs de performance pour le service de midi sont de « satisfaire le client » et de « remplir la caisse ». Pour tenir ces objectifs, il

apparaît important de garder la maîtrise du rythme des commandes, en gérant efficacement la prise de commande et le suivi des commandes (relances), et d'avoir une coordination collective optimale entre serveurs et cuisiniers à propos des commandes des clients. Dans les deux restaurants étudiés (R5 et R9), les dirigeants gèrent en priorité la prise de commande, car cette tâche est essentielle pour assurer le bon déroulement du service, elle donne la cadence du travail collectif à effectuer. Les dirigeants vont garder cette tâche en priorité, tout en régulant les événements liés à l'arrivée des clients et en s'ajustant aux variations de la charge de travail par de la collaboration, de la coopération et de l'entraide auprès des salariés. Nos résultats montrent également que les stratégies opératoires des deux dirigeants observés au cours du service de midi visent principalement à réguler les situations de travail pour soutenir le travail des autres. Ils ont un rôle de coordinateur et un rôle de régulateur dirigés vers le soutien du collectif. Il s'agit d'aider à anticiper l'organisation de la production en cuisine, d'échanger des tâches pour préserver les salariés ou pour gagner en efficacité dans des situations sous pression temporelle, d'équilibrer le temps d'attente des clients, de reporter certaines tâches pour gérer le plus urgent. Leurs régulations de l'activité servent à réorganiser la répartition collective des tâches en fonction de la situation de travail, de leurs propres compétences et des caractéristiques de leurs salariés. Dans un contexte où la variabilité est très importante, notamment en raison de la présence des clients et du type de matières premières utilisés (produits alimentaires). Les contraintes temporelles apparaissent également élevées, les dirigeants cherchant constamment à gagner du temps pour conserver des marges de manœuvre temporelles au cours du service, en particulier au niveau de la réalisation des tâches. Dans ces conditions, il devient plus difficile d'anticiper, les stratégies opératoires observées au service de midi sont en majorité réactives. Pour les dirigeants étudiés, qui travaillent tous deux en salle, près de la moitié des stratégies sont mises en place dans la première partie du service de midi, avec l'arrivée et l'installation des clients. Il ressort également que l'efficacité des stratégies est arbitrée par les dirigeants en situation, en fonction des caractéristiques de l'effectif et des conditions de la situation. Ainsi, le travail d'organisation du dirigeant porte sur l'organisation d'un travail collectif qui soit adapté à la situation de travail et aux capacités des salariés. Il s'agit de définir les rôles au cours du service pour faciliter la synchronisation, en fonction de la situation de travail envisagée à midi, puis de faire des ajustements dans la répartition des tâches au regard des besoins en production. Enfin, le travail d'organisation du dirigeant consiste à la fois à transformer l'organisation du travail existante et à tenir les trois enjeux principaux identifiés dans les TPE de la restauration traditionnelle : la performance et la rentabilité de l'établissement, ainsi que sa propre santé et celle des salariés.

Les résultats de ces quatre études confirment la thèse défendue dans cette recherche : **le travail d'organisation du dirigeant au niveau du temps de travail, de la gestion des personnes ressources, de la coordination collective et de la régulation des situations de travail soutient une prévention intégrée dans l'organisation.** Autrement dit, une prévention informelle semble bien

exister dans la capacité des dirigeants à faire un travail d'organisation intégrant une gestion de conditions favorisant la satisfaction des clients et la survie économique de leur entreprise avec une gestion des ressources dans leur restaurant. Atteindre un haut niveau de performance dans un restaurant au cours d'un service de midi, dans un contexte avec une forte incertitude, repose sur la capacité des travailleurs à gérer, de manière individuelle et collective, les situations qui pourraient menacer la qualité de la prestation avec les ressources disponibles localement. Organiser la disponibilité de ces ressources par avance, en anticipation de ces situations, ou choisir d'ajuster le niveau de performance du restaurant en fonction des ressources disponibles est un compromis porté par le travail d'organisation du dirigeant. Et cette « organisation préventive » peut se construire et être négociée avec les salariés, de manière participative.

#### *14.2 Caractériser les conditions de travail, de l'épidémiologie à l'ergonomie*

Notre premier objectif était de caractériser les conditions de travail dans les TPE de la restauration traditionnelle, en combinant une approche épidémiologique et une approche ergonomique. Six variables servant à l'analyse de l'exposition professionnelle ont été construites, en nous référant aux facteurs psychosociaux de risque au travail établis par le Collège d'expertise sur le suivi des RPS (Bodier & Wolff, 2018). Trois variables d'exposition professionnelle touchent une majorité de salariés en restauration, par rapport aux salariés hors restauration, d'après les résultats de notre étude épidémiologique : les contraintes de temps de travail, les exigences émotionnelles en lien avec la relation client et les rapports sociaux dans le travail. Dans la partie suivante, nous discutons de ces trois contraintes en mettant en lien les résultats de l'étude épidémiologique avec les résultats obtenus dans l'étude ergonomique.

##### *Les contraintes horaires : un objet de négociation, un moyen de fidélisation*

Dans les résultats de l'étude 1, de fortes contraintes horaires sont mises en évidence pour les salariés travaillant dans le secteur de la restauration. Les problèmes engendrés par les horaires irréguliers en restauration ont déjà été soulevés par différents auteurs dans la littérature. Ils rendent la conciliation travail-famille difficile (Lefrançois, Des Rivières-Pigeon & Fortin, 2012 ; Tremblay & Trottier ; 2017). Le régime des horaires coupés place les salariés de la restauration en décalage avec le reste de la société (Bosse & Guégnard, 2004 ; Fellay, 2010), rendant difficile l'accès à des activités en dehors du temps de travail. Les salariés en hôtellerie-restauration de chaîne, interrogés sur l'exercice de leur métier par Bosse et Guégnard (2004), soulignent la difficulté à travailler avec des coupures, qui allongent les journées et donnent l'impression d'être constamment au travail, qui imposent des déplacements entre domicile et travail, plutôt que d'offrir le temps de se reposer. Barthe, Gadbois, Prunier-Poulmaire & Quéinnec (2004) soulignent en outre que les contraintes des horaires atypiques peuvent avoir des conséquences néfastes sur l'efficacité, en raison d'une moindre récupération, et sur

la santé avec l'apparition de différents troubles (altération du sommeil, de la digestion, hypertension, infarctus, état dépressif). En France, l'enquête EVREST (Mardon & Volkoff, 2017) montre que les salariés du secteur hébergement & restauration sont en proportion bien plus nombreux que l'ensemble des salariés interrogés à travailler en coupure, en horaires décalés et irréguliers. Et ceci s'avère très fortement corrélé à l'âge : plus les salariés sont jeunes, plus ils sont exposés. Notre étude épidémiologique descriptive (étude 1) montre également que les plus jeunes, travaillant en majorité dans la restauration rapide et traditionnelle, sont plus exposés à des horaires irréguliers, décalés de la vie sociale et en coupure que les plus anciens, travaillant majoritairement en restauration collective. Ce qui tend à montrer que le parcours visant l'amélioration des conditions de travail dans le milieu de la restauration se caractérise par le passage de la restauration traditionnelle vers la restauration collective. Les travaux de Mériot (2016) ont d'ailleurs montré que le personnel en restauration collective bénéficie de meilleures conditions d'exercice qu'en rapide et en traditionnelle au niveau des horaires de travail, de la rémunération et des perspectives d'évolution professionnelle. Pour Bosse et Guégnard (2004), les salariés jeunes et sans contraintes ou les salariés avec des perspectives de carrière rencontrent moins de problèmes avec cette vie « décalée », les autres projettent de quitter le secteur pour préserver du temps personnel et familial ou s'orientent vers la restauration collective. Il y aurait une sélection des travailleurs avec l'avancée en âge, ce que nos résultats de l'étude 1 tendent également à montrer, avec une nette diminution du pourcentage de salariés en restauration à partir de 30 ans, par rapport aux salariés hors restauration.

Les résultats de l'étude 2 révèlent que dans les TPE de la restauration traditionnelle les dirigeants peuvent agir sur cette organisation temporelle du travail. Plusieurs exemples montrent que les horaires de travail peuvent être modifiés pour améliorer la conciliation entre vie privée/professionnelle, augmenter les temps de récupération ou permettre un meilleur ajustement à la vie en société. Ces horaires de travail font l'objet de négociation entre les dirigeants et leurs salariés, amenant à des arrangements individuels et collectifs. Le travail d'organisation du dirigeant peut participer à préserver les salariés des contraintes horaires propres à ce milieu et l'ajustement des horaires de travail est une stratégie de fidélisation du personnel pour le dirigeant. Toutefois, dans nos résultats, les modifications des horaires résultent de décisions prises par le dirigeant, plutôt que d'une démarche de concertation collective et participative comme le propose Barthe et al. (2004) à propos de l'aménagement des horaires. Leur démarche d'intervention ergonomique, basée sur une analyse du travail réel, est caractérisée par une participation de tous les intéressés, avec un champ de négociation, une pluralité de solutions et une possible remise en cause de celles-ci. Dans le contexte des TPE de la restauration traditionnelle, les dirigeants ont l'avantage de bien connaître le travail réel, ce qui facilite la possibilité de discuter des horaires en se basant sur le travail. Dans nos résultats, les horaires de travail quotidiens et hebdomadaires des dirigeants se sont avérés en moyenne plus élevés que les horaires de travail des salariés. Ce qui amène à poursuivre sur les questions de recherche sur le temps de travail : comment



concevoir des horaires capacitants pour le dirigeant ? Comment le dirigeant peut-il récupérer ? Quel soutien amener aux dirigeants pour pouvoir développer des horaires capacitants auprès de leurs salariés, tout en tenant la rentabilité de l'entreprise TPE ? Des outils « réflexifs » sur la gestion temporelle ?

### *Les exigences émotionnelles soutenues par des régulations collectives*

Les résultats de l'étude 1 indiquent qu'une majorité de salariés sont en contact direct avec les clients dans le sous-secteur traditionnel. Plusieurs auteurs soulignent l'omniprésence d'un travail « émotionnel » dans le travail des serveurs, nécessitant des efforts pour gérer leurs propres émotions et celles du client. Ainsi, la restauration est un secteur où la gestion des émotions est nécessaire pour mettre les clients à l'aise (Hochschild, 2012 ; Soares, 2003). Fellay (2010) parle d'un véritable travail d'acteur, où il convient de servir en affichant un sourire à toute épreuve, en jouant le rôle de confident ou encore en s'excusant systématiquement, même si la plainte du client n'est pas fondée. Pour faire un « bon service », il faut sympathiser (friendliness), adopter une attitude de soumission (subservience) et flirter (Hall, 1993). Laperrière (2014 ; 2017) souligne également dans son étude sur le travail des serveuses que les relations avec les collègues et la hiérarchie peuvent aussi être source de fortes tensions à gérer d'un point de vue émotionnel.

Dans les résultats de l'étude 3, nous avons cependant constaté que le contact avec les clients peut être apprécié et recherché par les dirigeants, parce qu'il est source de reconnaissance et de motivation dans le travail. Les restaurants étudiés ont une majorité de clients fidélisés et nous avons observé que des clients viennent soutenir l'activité des travailleurs en aidant à débarrasser ou encore à ranger dans certaines situations rencontrées. La connaissance fine des caractéristiques des clients habitués permet également aux dirigeants de nuancer les exigences du travail en situation, selon les profils des clients et leur niveau de performance attendue. Les résultats de l'étude 4 révèlent par ailleurs que les serveurs, dirigeants et salariés, vont agir collectivement pour se préserver des clients difficiles. Les travailleurs ne sont pas passifs face à leurs conditions de travail, ils sont amenés à développer des stratégies permettant de faire avec les exigences de la production (St-Vincent et al., 2011). Dans l'exemple du restaurant 9, un client difficile est géré à plusieurs avec une redistribution des tâches dans le collectif. Ceci permet d'éviter qu'une seule serveuse doive effectuer le suivi du client pénible sur la durée du service. Le collectif de travail est ici une ressource pour la santé (Caroly, 2010). En outre, la stratégie servant à bloquer ce client difficile à la réservation de la table, décidée par la dirigeante et partagée dans le collectif, a permis de préserver les serveuses en leur évitant la présence du client pénible dans le restaurant pendant plusieurs mois. Dans la TPE, du fait de la participation du dirigeant à la production, les régulations dans l'activité peuvent amener à la validation immédiate de solutions qui se stabilisent en règle commune. D'après Petit (2020), l'articulation des régulations horizontales et verticales assure une « fluidité organisationnelle » et elle est une part essentielle du travail du manager.

Dans les exemples donnés par Petit, la conception et la stabilisation de la règle peuvent nécessiter plusieurs décisions, au risque de rester dans la dimension horizontale si la hiérarchie refuse de stabiliser la règle. Dans notre étude, l'élaboration de règles communes en tenant compte de régulations de l'activité est facilitée par la présence du dirigeant participant lui-même à la production, avec les salariés.

#### *Des possibilités de coopérer protégeant les travailleurs de la restauration*

Les résultats de l'étude 1 montrent que les rapports sociaux en restauration se caractérisent par des rapports de subordination, dans un contexte où le travail collectif est important. Dans les résultats de l'étude 3, des situations de tension sont retrouvées dans certains restaurants, entre dirigeants et salariés, notamment quand la charge de travail individuelle n'est pas équilibrée et que la répartition collective des tâches effectives ne peut être discutée. Les problèmes rencontrés en production vont être associés à une incapacité individuelle, alors le problème peut être d'ordre organisationnel. La participation du dirigeant à la production peut être un frein pour réinterroger l'organisation du travail existante. Dans nos résultats, l'exemple donné dans le restaurant 2 révèle une situation de ce type. Le second de cuisine est débordé parce que sa charge de travail va être plus élevée à la préparation des plats de viande, qui sont les plats les plus demandés par les clients. Le dirigeant et le fils vont venir l'aider, mais cette aide est aléatoire et ne compense pas complètement sa charge de travail plus élevée. Lorsqu'un problème survient en lien avec le cumul de plats à réaliser au poste du second, le dirigeant attribue la survenue du problème à un manque de compétences de ce dernier, sans envisager de pouvoir réajuster la répartition collective des tâches effectives à un niveau organisationnel. Les rapports sociaux dans les TPE de la restauration traditionnelle prennent place dans un contexte particulier où les liens de proximité entre les personnes sont fréquents, dans certains cas intimes. Nous avons vu que la famille est fréquemment mobilisée pour soutenir le travail du dirigeant. D'après Torrès (2008, p.43), la proximité dans les relations joue un rôle de garantie, il est un gage de confiance, « la petitesse augmente la force des liens, mais augmente le risque de l'enfermement ». Dans leur rapport sur le stress dans les TPE, Lorient et Sall (2014) soulignent que les conflits dans les petits établissements peuvent s'intensifier, en l'absence d'intervention d'un tiers extérieur (syndicat, inspecteur du travail). Pour les auteurs, il existe des « obligations morales de réciprocité » dans le contexte de la TPE. La rupture de ce « contrat moral » entre patron et salariés peut nourrir un sentiment de « trahison de la confiance », néfaste pour l'employeur comme pour l'employé (Lorient & Sall, 2014). Dans les restaurants que nous avons étudiés, quand le travail collectif est devenu difficile à tenir, la solution envisagée a été la mobilité professionnelle : dans le restaurant 4, les dirigeants ont vendu leur restaurant et ont quitté le milieu de la restauration ; dans le restaurant 8, la salariée a trouvé un emploi dans un autre restaurant ; dans le restaurant 2, le second a envisagé maintes fois de partir, même s'il est finalement resté par crainte de perdre d'autres avantages (horaires respectés, congés flexibles, bonne entente avec les autres salariés). L'importante mobilité professionnelle constatée dans

la littérature dans ce secteur d'activité peut être une forme de préservation de la santé, quand les conflits ne rendent plus possible de travailler ensemble.

Mais, le travail collectif peut aussi être source de satisfaction et de reconnaissance du travail par les pairs. Dans les résultats de l'étude 4, les collectifs des restaurants 5 et 9 apparaissent soudés dans le travail, avec des stratégies opératoires des dirigeants visant essentiellement à soutenir le travail des autres. Les auteurs de l'enquête EVREST (Mardon & Volkoff, 2017) soulignent que les possibilités de coopérations dans le secteur de l'hébergement et restauration joueraient un rôle protecteur auprès des salariés, en atténuant la prévalence d'apparition de certains troubles de santé (la fatigue, la lassitude, l'anxiété, la nervosité, l'irritabilité et les troubles du sommeil). En ergonomie, la recherche menée par Avila-Assunção (1998) dans la restauration collective en contexte de TMS avait déjà mis en évidence que la coopération entre novices et expérimentés permettait de tenir collectivement les enjeux d'efficacité au travail et de santé. Les résultats de l'étude 4 révèlent que les dirigeants ont un rôle de coordinateur et de régulateur, favorisant la transmission des informations, la synchronisation des actions et la régulation de la variabilité en situation de travail. Le dirigeant est un acteur de la coopération et peut favoriser l'activité collective, source de santé et de performance (Caroly & Barcellini, 2013). En outre, nous avons constaté que la gestion collective des problèmes permet aux salariés d'apprendre en situation et que la répartition des tâches pouvait être adaptée pour un temps d'apprentissage. Dans le restaurant 9, la serveuse S2 s'entraînait à utiliser la caisse et à faire la prise de commande pour des petites tables, de 2 à 3 personnes, lorsque l'affluence des clients était plus faible en cours de service (vers 13h) ou lors de « petits » services, avec une petite quantité de réservations. Avant le service, elle faisait des simulations pour présenter et servir correctement le vin avec la dirigeante D9a et la serveuse S1 qui jouaient le rôle des clients.

### *14.3 Le travail du dirigeant en TPE*

Notre second objectif visait à enrichir un champ d'étude peu exploré en ergonomie : le travail des dirigeants dans les très petites entreprises. Ce travail de recherche aspirait à répondre à une préoccupation politique grandissante en Europe et en France au cours de la dernière décennie : comment améliorer les pratiques de prévention dans les très petites entreprises ? Dans la littérature, il est admis que le dirigeant de la TPE est un acteur central de la prévention des risques professionnels dans son établissement. Ainsi, l'ergonomie pouvait venir enrichir la question de la prévention dans la TPE, avec une analyse du travail d'organisation et des régulations du dirigeant au sein de son établissement. L'idée était d'explorer ses propres marges de manœuvre dans la mise à disposition de ressources permettant de tenir les objectifs de performance de son entreprise, de sa propre santé et de celle ses salariés.

### *Le travail d'organisation du dirigeant, un travail à caractère préventif*

D'après nos résultats, le travail d'organisation du dirigeant dans la TPE de la restauration traditionnelle peut préserver des atteintes à la santé :

- 1/ s'il permet de transformer l'organisation réelle du travail, en s'ajustant aux enjeux de performance, de rentabilité et de santé spécifiques au contexte des petits restaurants traditionnels ;
- 2/ s'il repose sur des régulations au niveau de l'organisation, en particulier l'organisation temporelle du travail et l'effectif des travailleurs permanents et temporaires ;
- 3/ s'il intègre les résultats des régulations au niveau de l'activité (en situation) pour modifier l'organisation.

Le travail d'organisation des dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle consiste à tenir ensemble et du mieux possible plusieurs objectifs : en particulier celui de servir vite et bien les clients pour assurer la performance et la rentabilité du restaurant, tout en minimisant les conséquences néfastes sur leur santé et celle des salariés. Dans cette perspective, ils vont mobiliser des « personnes ressources » qui viendront compléter la qualité et/ou la quantité de l'effectif, pour pallier les compétences manquantes ou renforcer l'équipe de travail. Ils vont également participer à produire avec leurs salariés, ce qui les amène à faire des régulations dans l'activité et au niveau de l'organisation. Dans ce sens, notre étude apporte un élément nouveau, lié au contexte des TPE et à la participation du dirigeant dans le collectif : les conséquences de l'activité pour le dirigeant et la tâche modifient en retour son activité, mais aussi les conditions de réalisation de l'activité des salariés. Autrement dit, le travail d'organisation du dirigeant transforme l'organisation du travail existante, en intégrant les résultats des régulations de l'activité au niveau de l'organisation, il rend possible son évolution.

### *Une organisation du travail négociée, un dirigeant au centre du processus de réorganisation*

Dans la littérature, l'organisation du travail est couramment discutée du point de vue des grandes entreprises, sous sa dimension structurelle. Elle est un cadre de travail qui s'impose à l'opérateur, avec des procédures formelles prescrivant les tâches, une division technique et hiérarchique du travail, des conditions et des moyens disponibles pour faire le travail (De Montmollin, 1997 ; St-Vincent et al., 2011). L'organisation du travail dans les petits restaurants traditionnels est peu formalisée, la composition des équipes peut être changeante, la répartition des tâches dans le collectif varie constamment selon la situation de travail. Cette manière d'organiser le travail relève principalement d'un processus, avec des échanges permanents entre la structure existante et une pluralité d'acteurs. Dans nos résultats, l'organisation réelle du travail (ou existante) est construite par le dirigeant et par un ensemble de personnes ressources qui vont participer à réorganiser le travail : les salariés, les

apprentis, les associés, la famille, les extras, etc. L'organisation du travail est en constante évolution et les acteurs qui en font partie contribuent à la transformer. Ce qui rejoint les définitions de l'organisation données par plusieurs auteurs, considérant que la structure organisationnelle est régulièrement réorganisée par les acteurs (Daniellou ; 1999 ; De Terssac & Lalande ; 2002, De Terssac, 2003 ; 2011 ; Daniellou & Chassaing, 2014). L'organisation a deux facettes, une dimension structurelle et processuelle (Desreumaux, 2015 ; Petit, 2020). Dans les restaurants investigués, l'évolution conjointe des horaires d'ouverture/fermeture du restaurant et des horaires de travail selon des choix organisationnels en est un exemple. Les horaires du restaurant sont définis à la création du restaurant, ils structurent le temps de travail. Puis, le dirigeant et/ou les salariés rediscutent, négocient, modifient les horaires de travail et changent en retour les horaires du restaurant. Le travail d'organisation du dirigeant est au centre de cette réorganisation du temps de travail et il peut être influencé par les salariés qui travaillent avec lui.

#### *Prendre en compte la diversité des logiques pour décider*

Mintzberg (2004) met en avant un rôle de prise de décision de l'encadrant (ou du manager), en soulignant ses choix sur l'organisation de l'entreprise et sur l'organisation du travail. L'auteur pense la prise de décision du dirigeant comme une activité individuelle, alors que nos résultats révèlent des mécanismes de prises de décisions collectives, rejoignant le constat fait par différents auteurs (Marchesnay, 2003 ; Robin et al., 2007 ; Ghram, 2011) : dans la TPE de la restauration traditionnelle, les dirigeants et des personnes en proximité vont avec le restaurant. Nous ajoutons que ces prises de décisions collectives peuvent porter sur l'élaboration de choix au niveau de l'organisation du travail, au cours des « activités organisationnelles », et que cette configuration peut constituer une démarche de prévention comme le souligne Gaillard (2016). Ainsi, dans nos résultats, le travail d'organisation du dirigeant a un caractère « préventif » quand il permet de réorganiser les horaires et les effectifs, en inventant des solutions spécifiques aux problèmes rencontrés dans la gestion quotidienne du restaurant et en intégrant la participation d'autres acteurs (salariés, associés, famille). Martin et Guarnieri (2013) avaient mis en évidence dans leur étude le rôle des conjoints en prévention dans les PME. Dans les TPE de la restauration traditionnelle, l'aide de la famille est aussi visible, mais sous de multiples formes, qui ne sont pas directement dédiées à la mise en place spécifique de mesures formelles de prévention. Elle est une ressource qui préserve la santé du dirigeant en lui permettant de récupérer, qui renforce ou remplace l'effectif selon les situations rencontrées dans le restaurant.

#### *Participer à produire dans son entreprise, un dirigeant dans le collectif de travail*

Différents travaux de recherche ont montré que les encadrants (ou les managers) et les dirigeants de petites entreprises vont à la fois s'auto-prescrire leur travail et prescrire le travail des autres

(Carballeda, 1997 ; Carballeda & Garrigou, 2001 ; Robin, Raveleau & Prouteau, 2007 ; Ghram, 2011). Les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle vont aussi être dans un rôle de « prescripteur » de leur propre travail et de celui des autres. Nos résultats dans l'étude ergonomique montrent cependant qu'ils sont d'abord des travailleurs « qui mettent la main à la pâte » en participant principalement à l'activité productive de leur établissement. Ils exercent un double métier, qui consiste à participer à la prestation de service de leur entreprise pour en garantir la performance (production) et à gérer leur affaire en vue de la faire durer (gestion). Ils apparaissent plus impliqués et engagés dans la production que les encadrants de différents secteurs industriels (Carballeda & Garrigou, 2001 ; Robin et al., 2007) ou les dirigeants des PME étudiés dans la confection de textile (Ghram, 2011) et dans le service à des particuliers (Robin et al., 2007 ; avec des entreprises d'électricité et des commerces). Comme pour ces derniers encadrants, l'activité des dirigeants est variée et fréquemment interrompue. Elle est toutefois cadrée par le métier qu'ils exercent dans leur restaurant - en tant que maître d'hôtel ou chef cuisinier - elle s'avère donc en partie prescrite par le poste occupé en production. Enfin, l'activité des dirigeants s'inscrit dans une relation d'interdépendance avec celles de leurs salariés. Ils font partie du collectif de travail dans leur restaurant. Les dirigeants ont avant tout un rôle à tenir en production et ils doivent avancer dans le travail en parallèle de leurs salariés. Les salariés autonomes et polyvalents, capables de reprendre le poste de leur dirigeant à tout moment sont une importante ressource pour les dirigeants, ils permettent d'augmenter les marges de manœuvre du dirigeant pour pouvoir gérer des événements.

Dans le secteur de la découpe de viande Cuny-Guerrier (2016) montre que les encadrants de proximité participent à la production pour faire face à l'indisponibilité des ressources humaines. Dans notre étude, les dirigeants vont mobiliser des personnes ressources comme la famille, les anciens salariés engagés en extra, ou encore des extras réguliers pour soutenir ce mode de régulation à la production. La possibilité de mettre en œuvre cette régulation dépend de la connaissance du fonctionnement de l'établissement de ces personnes et ce mode de régulation va être organisé par avance. L'enjeu est d'avoir des travailleurs supplémentaires qui soient opérationnels, qui ont « pris leurs marques » dans le restaurant, afin que ce mode de régulation soit efficace. Contrairement à l'exemple donné par Cuny-Guerrier, où les encadrants de proximité peuvent choisir de réguler en se mettant temporairement au cœur de l'activité de production, les dirigeants des TPE occupent déjà un poste dédié en production. Le dirigeant va plutôt réorganiser son propre travail productif, changer ses tâches pour pouvoir soutenir les salariés, permettant de tenir la performance (ou d'en limiter la baisse).

#### *Réguler les événements et l'activité collective, un dirigeant soutenu par les expérimentés*

Six (1999) a montré que la variabilité rencontrée en situation de travail prescrit l'activité des conducteurs de travaux sur les chantiers. Nos résultats indiquent également que les dirigeants des TPE de la restauration doivent faire face à de multiples prescriptions qui surviennent dans les situations

réelles de travail. En participant à la production, les dirigeants vont être confrontés à la variabilité avec leurs salariés. La production dans les TPE de la restauration traditionnelle est caractérisée par un environnement dynamique, avec une forte incertitude amenée par les clients et les produits au cours du service. Le type et la quantité de commandes varient en permanence ; les travailleurs doivent faire avec les exigences des clients ; la qualité et la quantité des produits évoluent sans cesse ; des règles sont à respecter, propres au métier et à la manière de servir le client, spécifiques à la consommation de denrées alimentaires et aux conditions d'hygiène à respecter. Ces caractéristiques constituent le contexte dans lequel l'activité du dirigeant se déroule et dans lequel le dirigeant va encadrer ses salariés. Pendant le service de midi, les dirigeants vont essentiellement faire des régulations dans l'activité, pour faire face à la variabilité liée aux clients, aux collègues et aux denrées alimentaires. Et plus largement au cours de leur journée de travail, ils vont anticiper la disposition des tables selon les réservations et l'utilisation des espaces selon les conditions météorologiques, réguler les problèmes de livraison et les pannes d'équipement, etc. Ils ont un rôle de « régulateur » des événements. Comme les encadrants de la Fonction publique étudiés par Piney (2015), ils vont gérer en priorité et en temps réel les événements. Mais dans notre étude, cette régulation des événements n'est pas seulement gérée de manière individuelle par le dirigeant, elle peut être portée par le collectif : le dirigeant définit des solutions et en délègue l'exécution aux salariés afin de garder ses priorités dans l'activité productive. En outre, si le personnel est expérimenté, il est alors capable de réguler certains événements de manière autonome, ce qui soutient en retour l'activité du dirigeant.

#### *Coordonner les serveurs et les cuisiniers, un dirigeant entre deux logiques professionnelles*

Pour Daniellou et al. (2010), l'organisation est composée « de cultures de groupes professionnels », avec des valeurs partagées et des expériences communes et « d'identités professionnelles », se forgeant selon les liens des individus entre eux au sein du collectif. Dans nos résultats, il ressort que les dirigeants ont un rôle de « coordinateur interprofessionnel ». En effet, dans leur établissement, deux identités professionnelles vont co-exister, les savoirs de métier des serveurs et ceux des cuisiniers.

En étant à la prise de commande, les dirigeants D5 et D9a sont des acteurs centraux entre les professionnels en salle et en cuisine, parce qu'ils vont favoriser la synchronisation des professionnels autour des commandes de clients et équilibrer la cadence entre la salle et la cuisine. Le rôle de « coordinateur » des actions des serveurs avec celles des cuisiniers nous paraît essentiel pendant la phase du service de midi. Nous faisons un lien entre cette cadence et la survenue de TMS. Bien que nous n'ayons pas pu démontrer ce lien dans notre étude, il nous a cependant été permis de constater que les déséquilibres dans la cadence des bons de commande peuvent créer des perturbations de l'activité collective. Les essais de la transformation dans le restaurant 9 ont montré que les serveuses vont temporiser les commandes, afin de fluidifier le rythme des bons et d'ordonner une production

régulière en cuisine. Si elles sont empêchées de le faire, elles peuvent créer des perturbations de rythme, qu'elles subiront en retour quand tous les plats seront prêts à sortir en même temps. Pour compenser ces perturbations, les serveurs et les cuisiniers vont devoir accélérer afin de diminuer l'écart de rythme de travail en cherchant à « lisser la charge de travail ». Ces situations de « désynchronisation » collective seraient alors à risque de TMS et de souffrance au travail. Les sollicitations physiques deviennent plus importantes par une accélération des gestes et des déplacements, les ressources cognitives sont diminuées par le « stress » et entravent les possibilités de récupération des erreurs et des oublis (servir le mauvais plat, servir à la mauvaise table, oublier d'apporter un café).

Plus largement, nous avons observé que les dirigeants ont un rôle de médiateur entre les différentes logiques professionnelles des serveurs et des cuisiniers. Si le dirigeant D9b sort de la cuisine au cours du service de midi pour aller servir des plats et soutenir les serveuses, c'est parce que la dirigeante D9a lui a suggéré de le faire, au lieu de continuer à les appeler en vain quand elles sont débordées. Le dirigeant D9b et la dirigeante D9a ont d'abord traversé une période de conflit sur « des logiques professionnelles » avant que cette régulation de l'activité des serveuses par le dirigeant D9b ne soit mise en place. Le diagnostic ergonomique réalisé suite aux investigations approfondies nous a permis de rendre visible la difficulté à réguler les situations imprévues au service, le cumul de tâches effectives que cela peut induire et la nécessité de soutenir les serveuses dès le démarrage du service pour éviter de les aider seulement quand la situation se dégrade. La diffusion du diagnostic a permis d'envisager de nouvelles pistes, notamment le soutien d'autres cuisiniers volontaires dont la charge de travail était moins importante en début de service (commis pâtissier) ou qui pouvaient alterner sur un même poste (deux apprentis sur un même poste). Cette démarche a pu être faite par une compréhension mutuelle de l'activité des serveurs et des cuisiniers, soutenue par la relation de proximité entre les dirigeants D9a et D9b - ils sont en couple - et parce que les salariés s'entendent bien entre eux. Nous pensons que les conflits « entre logiques professionnelles » de salle et de cuisine peuvent être atténués dans les TPE du fait de la relation de proximité, parce qu'elle est « une entreprise à taille humaine » (Torrès & Jaouen, 2008).

#### À propos de la santé du dirigeant, ce travailleur indépendant non-salarié ou salarié

Nous avons envisagé de caractériser l'exposition professionnelle des dirigeants dans notre étude épidémiologique. Ceci n'a pas pu être fait, les dirigeants étant rarement interrogés sur leurs propres conditions de travail et leur propre santé au cours des grandes enquêtes sur la santé au travail. Sur le terrain au cours de la phase exploratoire, nous avons identifié des situations où les dirigeants sont salariés de leur propre entreprise (dans R7 et R10). Nous avons cherché à les identifier lors de notre étude 1 parmi les réponses des salariés de l'enquête SUMER, mais il fallait croiser différentes variables pour essayer de les retrouver dans nos groupes. Nous avons finalement laissé de côté cette



distinction dans l'étude 1 (voir les limites ci-après). Notre exemple rejoint le constat fait par différents auteurs dans un document de travail de l'École des hautes études en santé publique (EHESP, 2018) sur la santé des travailleurs indépendants, soulignant que le cadre législatif et statistique actuel est tourné vers le salariat.

Pour avoir une représentation de l'état de santé de la population étudiée de notre échantillon, nous avons comparé les données de santé des dirigeants de notre échantillon avec celles des salariés, à partir des 31 réponses de l'autoquestionnaire TMS. Certes, l'échantillon d'individus interrogés n'est pas représentatif de la population générale, mais il permettait une approche comparative montrant que, dans notre étude, 6 dirigeants (sur 8) et 17 salariés (sur 23) travaillent quotidiennement avec au moins une zone douloureuse. Sur un total de 92 réponses positives désignant une zone douloureuse, nous avons vu dans nos résultats que 26 zones étaient mentionnées par les dirigeants. Les salariés mentionnent quant à eux 66 zones douloureuses. La médiane obtenue du côté des 8 dirigeants est de 4 zones douloureuses par personne (avec un âge médian de 49 ans). La médiane du côté des 23 salariés est de 3 zones douloureuses par personne (avec un âge médian de 29 ans). Si l'on enlève les personnes qui n'ont aucune zone douloureuse auprès des dirigeants et des salariés, la médiane passe à 5 zones douloureuses par dirigeant (avec un âge médian de 50 ans) et de 4 zones douloureuses par salarié (avec un âge médian de 33 ans). Ce qui nous amène à souligner deux points : il apparaît important d'améliorer la prise en charge de la santé des dirigeants des TPE. Un dirigeant qui est en mauvaise santé peut être empêché de réaliser un travail d'organisation à caractère préventif, ce qui peut être également délétère pour les salariés travaillant dans son établissement. Le second point concerne l'augmentation des douleurs avec l'avancée en âge. En enlevant les personnes qui n'ont pas de douleurs pour calculer les médianes au niveau de l'âge, on voit que le nombre de zones douloureuses par personne augmente chez les dirigeants et les salariés. Dans notre échantillon, les 9 personnes qui n'ont pas de douleurs ont un âge médian de 22 ans et les 23 autres, avec des douleurs, ont un âge médian de 41 ans. Des recherches sont à poursuivre sur ce phénomène d'augmentation des douleurs avec l'âge dans le secteur, avec des liens sur les parcours professionnels. Nous avons vu qu'il est relativement fréquent que les travailleurs de la restauration entrent dans ce milieu sans être qualifiés, surtout chez les dirigeants et les serveurs dans notre échantillon. Des pistes de prévention sur la transmission des savoir-faire professionnels pourraient être développées. Plus largement, comme le propose le rapport de l'EHESP (2018), il s'agit de développer différents aspects existants ou à créer : améliorer les connaissances sur les travailleurs indépendants ; coordonner et pérenniser des initiatives existantes destinées aux travailleurs indépendants ; inventer un dispositif d'accompagnement et de prévention au cours de la vie du travailleur indépendant.

#### **14.4 Limites et perspectives**

Notre travail de recherche a produit des connaissances sur le travail d'organisation et l'activité des dirigeants au sein des très petites entreprises de la restauration traditionnelle. Les pistes de transformation portent sur trois registres : les pistes d'actions pour améliorer la prévention dans ce type d'entreprise, les améliorations méthodologiques sur le dispositif déployé et les perspectives de recherches qui peuvent être envisagées.

Nous abordons d'abord les limites de notre travail de recherche, avant de proposer quelques éléments liés à des pistes d'action du côté de l'intervention, puis de terminer avec les améliorations en matière de méthodes et les perspectives en recherche.

##### **14.4.1 Les limites liées à notre utilisation de l'enquête SUMER**

La première enquête SUMER date de 1987. Cette enquête a l'avantage d'avoir une bonne représentativité de l'échantillon grâce à une forte mobilisation des médecins du travail (26 000 personnes interrogées).

##### Un plus grand nombre de non-répondants à l'enquête dans les TPE

Dans l'enquête SUMER, un salarié est considéré comme *non-répondant* s'il ne se présente pas au rendez-vous (absence), s'il refuse de participer (refus), s'il n'est pas en capacité de répondre (impossibilité de répondre) ou si le service ne le convoque pas, car il a été vu trop récemment en examen périodique.

La répartition des salariés répondants et non répondants selon des critères socio-économiques montre que les salariés tirés au sort et n'ayant pas répondu à l'enquête travaillent plus souvent dans les établissements de moins de 10 salariés (23,4%, contre 15,7% pour les répondants) (Coutrot, Memmi, Rosankis, Sandret, Léonard, Morand, Tassy, & Zilloniz, 2018). Nos résultats doivent être appréciés en considérant qu'une partie des salariés des TPE n'a d'office pas répondu au questionnaire.

##### Un faible nombre de réponses pour les TPE de la restauration traditionnelle

L'enquête SUMER comptait seulement 65 répondants pour les TPE de la restauration traditionnelle. Or, nous voulions utiliser un test statistique et la puissance statistique est faible si l'échantillon est de petite taille. Pour limiter ce problème de « petitesse » d'échantillon, nous avons décidé de procéder aux trois comparaisons présentées dans les résultats en abordant l'exposition des salariés par secteur d'activité, par type de restauration et par taille d'établissement afin de conserver de plus grands effectifs dans les groupes de comparaisons : il y a 377 répondants pour le secteur de la restauration, 140 répondants pour la restauration traditionnelle et 141 répondants pour les TPE de la restauration. Cette méthode est moins précise, mais a l'avantage de gagner en puissance statistique, même si les

effectifs de nos échantillons restent faibles. Les pourcentages pondérés n'ayant pas pu être utilisés pour les comparaisons 2 et 3, il convient d'interpréter les résultats avec prudence.

#### *L'absence des dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle*

Dans le souci d'être au plus près de la réalité rencontrée sur le terrain de notre étude, nous aurions souhaité comparer les réponses données par les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle à celles des salariés des TPE de la restauration traditionnelle. Dans les restaurants traditionnels de moins de 10 salariés, nous avons constaté que les dirigeants travaillent en proximité, à la production, avec leurs salariés. Nous supposons qu'ils peuvent être autant exposés que leurs salariés à ces facteurs de risque, mais il n'est pas possible de faire cette comparaison avec les données actuelles de SUMER pour deux raisons. D'une part, les équipes de médecine du travail interrogent seulement les salariés des entreprises qu'elles accompagnent. D'autre part, s'il est possible en France et sous certaines conditions qu'un dirigeant soit salarié de sa propre entreprise, il reste difficile de l'identifier *a posteriori* en considérant les renseignements obtenus par le questionnaire actuel de SUMER (2016-2017). Ainsi, il est possible que des dirigeants, salariés de leur propre entreprise, fassent partie des répondants.

#### *L'autoquestionnaire de l'enquête SUMER n'a pas été exploité*

Nos comparaisons se sont centrées sur les réponses données dans le questionnaire principal, rempli par les médecins du travail et leur équipe. Le recueil de données de l'enquête SUMER comprend également un autoquestionnaire rempli par les salariés, il n'a pas été exploité par choix de limiter la quantité de données à traiter.

#### **14.4.2 Les limites liées à notre étude des TPE**

##### *L'étude de cas pour aborder des contextes singuliers*

Notre recueil de données s'est construit par rapport aux situations rencontrées dans chaque restaurant. Les cas analysés sont ainsi des restaurants volontaires qui étaient certainement dans de meilleures situations que les restaurants 1, 6 ou 7 où le refus de participation ne nous a pas permis le recueil de données. La situation de mise en vente dans le restaurant 4 a également compromis notre possibilité de récolter des données sur la durée. Les différents freins au cours du recueil de données ont été présentés dans nos résultats (voir 9.3.2). Nous n'avons pas cherché une représentativité des TPE de la restauration traditionnelle, nous étions entre autres dépendants de leurs possibilités de participer à notre recherche et notre intérêt était de mieux connaître les manières d'agir et les motifs des actions des dirigeants dans leur restaurant, comme le permet l'étude qualitative (Bréchon et al., 2011). La stratégie de l'étude de cas nous paraissait cependant adaptée pour rendre compte de contextes singuliers, dans lesquels dirigeants et salariés travaillent ensemble. Cependant, l'étude de cas ne

permet pas de généraliser les résultats obtenus. Un recours complémentaire à des méthodes quantitatives de recherche permettrait d'aller plus loin, notamment en utilisant les résultats de l'étude de cas pour élaborer des outils de recueil de données quantitatives auprès d'un échantillon statistiquement représentatif de la population, comme le suggère Gagnon (2005).

#### Des méthodes de passation des entretiens ajustées au fonctionnement des restaurants

Les méthodes de recueil de données ont dû être adaptées au fonctionnement des restaurants. S'il était plutôt aisé d'avoir des temps dédiés à un entretien avec chaque dirigeant, il s'est avéré plus compliqué de le faire avec plusieurs salariés. Globalement, s'extraire de la production pour un entretien était facilement envisagé par le dirigeant, il proposait de faire l'entretien en dehors des heures d'ouverture du restaurant ou à des moments où la perturbation de la production était moindre et/ou pouvait être compensée : soit les salariés compensaient l'absence du dirigeant, soit le dirigeant avait avancé dans la réalisation de ses tâches (à la mise en place), soit il les poursuivait après l'entretien (au nettoyage). Extraire les salariés individuellement pour un entretien sur un même jour aurait eu des conséquences négatives sur la production et n'était pas envisageable. Nous avons donc procédé à un recueil de données moins étendu avec les salariés dans tous les restaurants et nous avons augmenté notre temps de présence sur le terrain pour pouvoir prendre le temps de les questionner avant et après les services de midi. Cette méthode avait l'avantage de permettre de faire connaissance avec les salariés avant le service de midi, en recueillant les données personnelles. Puis, dans la continuité, elle permettait de discuter des critères relatifs au travail bien fait et aux critères de qualité du travail sur la base de situations observées au service de midi. C'est au cours des investigations approfondies, connaissant le fonctionnement des restaurants et le déroulement de leur journée de travail, que nous avons pu organiser avec les dirigeants des entretiens d'autoconfrontation hors production.

#### Des observations centrées sur l'activité des dirigeants au service

Notre recueil de données ayant été stoppé dans le restaurant 2 au cours des investigations approfondies, nous nous sommes centrés sur l'activité des dirigeants D5 et D9a et ces derniers travaillent en salle. Avec l'absence du dirigeant D2, il n'était plus possible de tenir une comparaison entre les dirigeants D2 et D9b, pour analyser leur activité au poste de chef cuisinier. Nos résultats comprennent toutefois des exemples de régulations faites par le dirigeant D9b, mais il s'agit principalement de régulations dirigées vers l'activité au service, notamment sa manière de venir en aide aux serveuses. L'analyse des régulations des dirigeants-chefs cuisiniers avec le collectif des cuisiniers mériterait d'être approfondie. Il convient donc de considérer que dans nos résultats, l'activité analysée correspond à l'activité de dirigeants postés en salle. Elle diffère de l'activité des dirigeants en cuisine, car leurs marges de manœuvre vont varier en fonction du poste occupé et de la répartition de l'effectif sur les postes de travail dans l'établissement.

### Des limites dans les méthodes de recueil et d'analyse

Les précautions mentionnées dans nos résultats sur les horaires de travail - la sous-estimation des horaires de travail réels et la prise en compte des trajets (voir 11.2) - montrent qu'un recueil de données plus complet sur la problématique du temps de travail aurait pu être fait. Il est à noter que l'étude épidémiologique et les études ergonomiques ont été menées en parallèle. Il aurait pu être judicieux de faire l'analyse quantitative avant de se rendre sur le terrain. Mais l'incertitude liée à l'absence d'une demande (ergonomique) construite avec des acteurs sur le terrain et aux possibilités de recueillir des données dans les TPE de la restauration traditionnelle nous a amené à démarrer très rapidement, avec un recueil de données qui était moins précis.

Le nombre d'observations de jours entiers de travail des dirigeants est faible, avec 3 journées observées dans 3 restaurants. L'objectif était qualitatif, il s'agissait d'observer dans le détail la nature et la chronologie des tâches effectives des dirigeants pour comprendre leur temps de présence plus long dans le restaurant. Les observations systématiques auraient pu comprendre un nombre total de journées d'observation plus conséquent, afin de rendre notre analyse plus solide d'un point de vue quantitatif et en tenant compte des variations périodiques sur l'année. Par exemple, pour analyser les tâches des conducteurs de travaux sur une journée, Forrierre (2008) s'est concentrée sur le suivi de 11 conducteurs de travaux, dans 5 agences avec 25 journées d'observations. Nous avons toutefois respecté la recommandation de différents auteurs suggérant que l'unité minimale d'observation pour analyser le travail des cadres est la journée (Langa, 1997 ; Six & Fourot-Tracz, 1997 ; Wisner, 1994 ; cité par Forrierre, 2008).

Le modèle relationnel utilisé pour l'analyse du réseau des personnes ressources dans l'étude 3, a été construit après le recueil de données. Il aurait été intéressant d'avoir une validation et une discussion plus approfondie avec les dirigeants sur leur réseau de personnes ressources, d'autant plus que ces données nous ont ensuite servi à une analyse portant sur la quantification de ces personnes ressources. Cette remarque est également valable pour les stratégies opératoires étudiées dans l'étude 4.

#### **14.4.3 Les perspectives en termes d'intervention**

D'un point de vue pragmatique, différentes pistes d'actions pourraient être proposées pour améliorer le travail d'organisation dans les TPE de la restauration traditionnelle, notamment sur les pratiques informelles de prévention des dirigeants dans l'organisation du travail, la gestion des temps de récupération et les outils de coordination dans les restaurants.

### Un dispositif réflexif basé sur des traces de l'activité pour améliorer la prévention

Nous envisageons le travail d'organisation comme un levier de la prévention : organiser des échanges réflexifs autour de pratiques qui concourent à une organisation « préventive » pourrait permettre de stabiliser les pratiques informelles de prévention existant dans les TPE de la restauration traditionnelle et faisant partie du travail d'organisation de leurs dirigeants. Les discussions sur les difficultés en termes d'organisation pourraient permettre de débattre avec les pairs et d'échanger sur des solutions au niveau de l'organisation. L'organisation du travail construite par les dirigeants des TPE comprend des ajustements résultant de leur activité, du fait de leur participation au travail de production et de gestion dans leur établissement, mais ils peuvent être limités dans leur manière de voir les possibilités de s'organiser autrement. Nous avons vu que les dirigeants qualifiés et expérimentés ont travaillé en moyenne dans 6 à 7 établissements avant d'ouvrir leur propre établissement. Ils ont donc expérimenté plusieurs manières d'organiser le travail. Mais la majorité des dirigeants que nous avons rencontrés avait eu moins de possibilités de voir comment leurs pairs s'organisent, à travers leurs parcours professionnels hors restauration. Expérimenter un dispositif d'intervention ergonomique capacitante, rassemblant plusieurs TPE de la restauration traditionnelle, visant à créer de l'activité réflexive collective sur la base de situations « à forts enjeux » (Rocha, 2014) avec des dirigeants et/ou des salariés, pourrait amener de nouvelles pistes de prévention. Le fonctionnement par « réseau de proximité » que nous avons relevé dans nos résultats invite à imaginer des dispositifs ancrés dans les réalités locales des restaurants et dans des partenariats avec des acteurs institutionnels (CCI, CARSAT) et à envisager la participation d'acteurs intermédiaires (comptables, associations professionnelles locales, grossistes, etc.) comme le suggèrent plusieurs auteurs ayant investigué les pratiques de prévention des TPE (Frick & Walters, 1998 ; Walters, 2001 ; Hasle & Limborg, 2006 ; Legg et al., 2010 ; Hasle et al., 2010 ; Olsen et al., 2010 ; Caroly et al., 2017).

### Soutenir les temps de récupération du dirigeant

La gestion des effectifs et de l'absentéisme est un point central dans les TPE de la restauration traditionnelle. Nous avons vu que les dirigeants mobilisent différentes personnes ressources pour renforcer ou remplacer l'effectif manquant. Sur un petit nombre de personnes lié à la taille de l'établissement, l'absentéisme apparaît comme une variable de désorganisation plus coûteuse que dans une grande entreprise. Les dirigeants peuvent difficilement se faire remplacer. L'exemple donné par Roux (2016) chez les disquaires et les libraires nous semble une piste intéressante à mettre en place en restauration. Il s'agit d'un dispositif qui permet aux dirigeants de petites structures de bénéficier d'un service de remplacement en cas d'absences. Il est basé sur des pratiques expérimentales du secteur agricole et consiste à permettre aux disquaires et aux libraires de se faire remplacer, soit pour récupérer, soit pour se ressourcer et participer à des événements permettant de développer leur réseau

professionnel. La mise en place d'un tel dispositif pourra toutefois fonctionner seulement sous certaines conditions. Il faut que les remplaçants soient capables de reprendre efficacement le poste du dirigeant : dans le restaurant 9, seule une ancienne salariée était capable de remplacer la dirigeante. Cette dernière était donc tributaire des disponibilités de la première. Les manières d'organiser le travail varient dans chaque restaurant, il faut donc un temps d'apprentissage des remplaçants. Même en étant du métier, ils devront se former aux habitudes de l'établissement, c'est-à-dire à l'organisation du travail existante à leur arrivée.

#### *Ajuster les outils de coordination à l'activité collective des serveurs et des cuisiniers*

Les diagnostics et propositions d'intervention effectués dans les restaurants 5 et 9 ont permis d'avancer sur certains points d'intervention. Les outils de coordination, principalement la caisse et le passe-plat, pourraient être améliorés pour une meilleure prise en compte de l'activité réelle.

#### **Un système de caisse à améliorer sur la base d'une analyse de l'activité collective**

Le système de caisse est conçu sur un principe de polyvalence entre production et gestion : il génère les bons de commande en production, permet d'avancer la comptabilité en calculant automatiquement les recettes en gestion, etc. Cependant, nous avons constaté dans le restaurant 9 que les serveuses sont contraintes dans leur activité par son utilisation. En effet, pour effectuer le suivi des commandes et ne pas oublier de faire les relances en cuisine, les serveuses débarrassent les assiettes, se rendent au bar, déposent la vaisselle sale près de la caisse, font la relance, reprennent la vaisselle sale pour l'amener à la plonge. Elles augmentent ainsi le temps de déplacement avec du port de charge et le nombre total de déplacements. Au cours des essais, nous avons mis en place une caisse supplémentaire près de la plonge pour diminuer cette fréquence de déplacement. Le fournisseur ne pouvait pas mettre à disposition un système de caisse simple, moins volumineux et ciblant les actions utiles en production (relancer les commandes, consulter les commandes par table), c'est un produit qui n'est pas proposé et n'est pas pensé. Une télécommande (pad) aurait pu être utilisée, mais la navigation rapide est plus difficile à faire sur un petit écran et il faut faire plus d'actions pour accéder aux informations voulues, cette solution n'était pas suffisamment efficace pour les serveuses. Lors des essais, les deux caisses, censées se synchroniser sans problème, ont en réalité dysfonctionné en étant reliées entre elles : si la serveuse ne retournait pas à la « page d'accueil » générale de la caisse, elle bloquait l'utilisation de l'autre caisse. Au final, la caisse mise à l'essai pendant un mois a tout de même été conservée parce qu'elle a servi à diminuer les déplacements et les interruptions dans le travail des serveuses. D'une part, les serveuses ont rapidement automatisé le fait de compenser le problème de synchronisation en faisant attention à revenir à la page d'accueil. D'autre part, en plaçant la caisse à l'étage, nous avons vu que l'activité de « temporisation » des bons de commande par les serveuses était facilitée. Par

exemple, pour aller prendre la commande de 4 tables dans la salle de l'étage supérieur, la serveuse peut aller d'abord à deux d'entre elles, puis passer la commande, avant de reprendre les deux autres. Sans la caisse, elle aurait dû doubler les trajets entre salle et bar ou alors prendre les 4 commandes en une fois, puis « temporiser » les commandes en les envoyant deux par deux à la caisse. En effet, pour fluidifier le rythme des commandes avec la cuisine, la serveuse ne va pas envoyer les 4 commandes en une seule fois. Elle les envoie deux à deux et réalise d'autres tâches entre deux utilisations de la caisse. La deuxième caisse a donc permis d'avoir un travail moins interrompu. Elle nous a également permis de constater que les serveuses ont très vite compensé les dysfonctionnements de la deuxième caisse. Le retour d'expérience sur son utilisation n'était pas pensé par les serveuses, habituées à être constamment en train de s'adapter à leur environnement de travail, et qui n'est pas non plus questionné par les concepteurs, pensant que leur caisse fonctionne parfaitement.

### **Un passe-plat qui n'est pas conçu pour soutenir l'activité collective réelle**

Le passe-plat est très fréquemment sous-dimensionné parce qu'il est seulement pensé pour les « sorties » de plats chauds. Au cours des services de midi observés, nous avons souvent vu que de nombreux plats froids « prêts à sortir », comme les salades et les entrées, vont être disposés à des endroits autour du passe-plat. Ce qui va faire que les trajets entre serveurs et cuisiniers vont se croiser et que dans l'action, ces situations sont à risque de collisions et d'incidents. En outre, avec le cumul d'assiettes sur le passe-plat, les cuisiniers peuvent se retrouver bloqués pour produire, si les serveurs n'arrivent pas à suivre leur rythme en emportant au fur et à mesure les assiettes. De plus, nous avons relevé que le passe-plat est un poste de travail à part entière, utilisé des deux côtés. Dans le restaurant 9, les cuisiniers tournent à deux ou à trois autour du passe-plat pour dresser ensemble et plus rapidement les assiettes, en évitant les serveurs qui entrent et sortent de la cuisine à cet endroit. Dans le restaurant 5, le dirigeant et le cuisinier dressent ensemble les plats, le dirigeant va parfois passer de l'autre côté pour prendre des produits, parfois demander au cuisinier de lui transmettre des outils. Dans les deux cas, l'espace autour du passe-plat n'est pas pensé pour faciliter l'activité collective réelle. Nous pensons que des pistes sont à explorer autour de cette zone charnière pour la bonne gestion du flux de la production, en prenant en compte l'activité réelle des cuisiniers et des serveurs à cet endroit.

Ces deux exemples (caisse et passe-plat) montrent les améliorations possibles du point de vue des outils de coordination à l'activité collective. Il est probable que la multiplication d'analyses ergonomiques centrées sur cet objectif, à envisager dans une diversité de restaurants traditionnels (par exemple selon la taille d'entreprise, le type de clientèle, le type de prestations commerciales), permette de mettre en évidence d'autres leviers d'actions similaires. Nous invitons donc à ne pas abandonner les réflexions sur cette catégorie de moyens de prévention.



### Des expositions professionnelles qui diffèrent selon la répartition des tâches en fonction de l'expérience

Nous avons vu que la répartition des tâches peut être redistribuée selon les conditions du service de midi. Quand l'affluence est moindre, des temps d'apprentissage peuvent par exemple être mis en place pour former une serveuse à l'utilisation de la caisse dans le restaurant 9. En salle, quand l'affluence devient plus importante au service de midi, la diversité des tâches effectives est diminuée, chacun doit rester dans son rôle, c'est-à-dire dans des types de tâches précises. Les novices vont se retrouver à faire les tâches nécessitant moins d'expertise, comme servir des assiettes de la cuisine vers la salle, débarrasser la vaisselle sale. Ces tâches sont caractérisées par une sollicitation plus importante à un niveau physique. Alors que les plus expérimentés vont être sollicités à un niveau cognitif, ils vont gérer le suivi des commandes pour plusieurs tables en parallèle, vérifier et récupérer les erreurs et les oublis des novices, alterner entre la prise de commande et d'autres tâches pour maintenir un équilibre dans le flux des commandes, réélaborer le déroulement de leurs tâches selon les aléas à gérer. Des recherches sont à poursuivre sur l'exposition professionnelle différenciée de la répartition des tâches effectives, dans des situations de fortes contraintes temporelles et en fonction de l'expérience. Ceci pourrait aider à adapter plus finement les mesures de prévention selon les profils des personnes (novices/expérimentés) et les métiers exercés, à éviter des phénomènes de sélection et à faciliter l'intégration des nouveaux (dans la suite des TutoPrév' de l'INRS).

#### **14.4.4 Les perspectives en termes de recherche**

Dans une approche constructive de l'ergonomie, l'objectif est de permettre le développement des individus, des collectifs et de l'organisation (Falzon, 2013). Le développement des individus passe par le soutien à l'acquisition des savoir-faire, des connaissances et des compétences et le développement de l'organisation passe par la conception d'une organisation adaptée et adaptable (Falzon, 2013 ; Petit & Dugué, 2013).

*Comment le travail d'organisation du dirigeant crée de l'organisation capacitante ?*

Pour Gollac et Volkoff (2000), une « bonne organisation » n'écrase pas les individus, donne la possibilité de développer une activité autonome, de lutter contre la souffrance et la domination. Elle reconnaît l'initiative des salariés, limite les périodes d'urgence et rend le travail prévisible. Elle reconnaît l'activité réelle de travail des salariés, procure des carrières sûres et offre des perspectives professionnelles. Elle permet du changement pour échapper à l'ennui, mais elle procure aussi de la stabilité, indispensable pour se préparer au changement. Elle soutient chaque salarié et procure des espaces de paroles sur les difficultés du travail (Gollac & Volkoff, 2000). Pour que le travail devienne supportable, Clot et Gollac (2017) ajoutent également que les travailleurs devraient avoir une large autonomie individuelle, la possibilité de coopérer et de participer collectivement aux décisions, enfin,

de pouvoir apprendre et se développer. Petit et Coutarel (2013) avancent qu'une organisation adaptable est source de développement. Pour que l'organisation s'ajuste, le travail d'organisation doit alors se structurer pour permettre une réflexion sur son propre travail : il s'agit de « pouvoir penser », « pouvoir débattre » et « pouvoir agir » sur la manière de réaliser le travail et de faire face à la variabilité (Daniellou, 1998). Nous pensons que les situations avec des facteurs de risque professionnels de TMS/RPS se produisent quand le dirigeant n'arrive plus à faire son travail d'organisation au sein de son entreprise. Il n'est plus capable d'adapter l'organisation ni de la rendre capacitante (Falzon, 2013). Notre étude a rendu visible le caractère préventif que le travail d'organisation du dirigeant peut revêtir. Mais il s'agit d'un contexte singulier, des recherches sur le travail d'organisation du dirigeant pourraient être faites dans d'autres secteurs d'activité que la restauration traditionnelle, au sein de TPE. Elles permettraient d'étudier le processus de transformation et de réorganisation des règles dans d'autres métiers, en présence d'un dirigeant qui connaît le travail, le produit et l'éprouve avec ses salariés. Il pourrait être également envisagé de transférer les connaissances produites sur le travail d'organisation du dirigeant en TPE à des entreprises de plus grande taille comme les PME, afin de développer des leviers de prévention au niveau de l'organisation du travail, au cœur de ces entreprises.

*De quelle manière le travail des salariés vient-il en aide aux dirigeants ?*

Nous n'avons pas abordé le travail d'organisation des salariés dans le but de centrer notre analyse sur le dirigeant de la TPE. Nous nous sommes centrés sur le travail d'organisation d'un seul acteur, parmi d'autres acteurs participant aussi à réorganiser le travail. Dans sa définition, le travail d'organisation participe à élaborer des règles et des manières de travailler ensemble pour une pluralité de protagonistes (De Terssac, 2011). De fait, il concerne plusieurs acteurs dans les TPE, les dirigeants et nécessairement leurs salariés. Nous avons constaté que les salariés peuvent aussi participer à construire le travail d'organisation dans la TPE : par exemple, des salariés plus expérimentés organisant le travail des novices ou proposant des modifications de l'organisation du travail en se référant à leurs précédentes expériences. Dans le restaurant 9, plusieurs améliorations ont pu être faites grâce à d'anciens salariés : des plateaux de tasses de café préparés par avance, des menus directement disposés sur les tables, etc. Elles ont été intégrées à l'organisation du service de midi par la dirigeante D9a. Les savoirs et les savoir-faire des salariés permettent aussi de transformer l'organisation du travail. Il serait intéressant de poursuivre les recherches sur la manière dont les collectifs de salariés viennent en soutien (ou non) auprès des dirigeants. Ils peuvent aussi être des acteurs de la prévention, ils sont aussi des acteurs amenant de l'innovation dans la manière d'organiser le travail.

### *La prévention des TMS passe par le développement des marges de manœuvre des dirigeants en TPE ?*

Dans le contexte de cette recherche dans le secteur de la restauration traditionnelle, plusieurs dirigeants ont évoqué un frein financier à l'embauche d'un salarié supplémentaire. Une fragilisation économique des petits restaurants traditionnels a été relevée par Mordier (2010) au cours de cette dernière décennie en France. Cet obstacle économique participe-t-il à diminuer les marges de manœuvre qui permettraient de préserver la santé des travailleurs dans ce type de TPE ? Une ressource essentielle dans les restaurants traditionnels s'avère être la ressource humaine, ce que nous avons mis en évidence en étudiant le réseau des « personnes ressources » mobilisées par les dirigeants. Dans ce contexte de fragilité économique, le fait de ne pas pouvoir engager plus de personnel peut amener à la privation des possibilités de régulation de l'activité, ce qui pourrait être mis en relation avec l'apparition des TMS (Vézina, 2010). Mais, nous avons vu qu'il ne s'agit pas seulement d'augmenter les effectifs, car l'analyse de l'utilisation des personnes ressources a montré que les dirigeants cherchent également à pouvoir compter sur des personnes autonomes, polyvalentes et de confiance. Comme le suggèrent Petit et Coutarel (2013), il s'agit d'interroger la marge de manœuvre de la personne en activité au sein de l'entreprise. Nous pensons que l'étude des marges de manœuvre des dirigeants des TPE à un niveau organisationnel, du point de vue temporel (horaires) et du point de vue de la gestion de l'effectif (permanent et temporaire) pourrait permettre de faire des liens avec les difficultés de construire des marges de manœuvre pour le dirigeant au niveau de l'activité, ayant des impacts sur les marges de manœuvre du salarié. La prévention des TMS passerait ainsi par une amélioration des marges de manœuvre de la TPE du point de vue de sa gestion des ressources temporelles et humaines, pour développer les marges de manœuvre du dirigeant et les possibilités de développement de marges de manœuvre du salarié.

### *Concevoir avec le réseau de proximité dans l'intervention ergonomique ?*

Petit et Coutarel (2009) avaient déjà mis en avant le fait que la construction collective de nouveaux réseaux sociaux par l'intervention ergonomique permettait de développer l'organisation au cours d'un projet de conception. Le réseau social peut être un levier à construire en faveur de la conception d'organisation capacitante. Le réseau des proximités, rendu visible dans nos résultats par un modèle relationnel entre le dirigeant et les personnes ressources en proximité « sociable », « géographique », « de métier » et « technique », a permis de décrire des réseaux sociaux constituant l'organisation réelle dans les TPE investiguées. Il a servi à préciser la fréquence et l'utilité de personnes ressources internes à l'entreprise. Il a aussi révélé la mobilisation par les dirigeants d'un grand nombre de personnes ressources externes à l'entreprise. Il pourrait être affiné et utilisé dans l'analyse de la demande et du contexte (Guérin et al., 2006) pour des interventions ergonomiques dans les TPE, afin que les

transformations organisationnelles puissent tenir compte de ces personnes ressources en proximité et s'appuyer aussi sur elles.

#### *Favoriser des démarches participatives en prévention des TMS ?*

Les dirigeants des TPE ont la responsabilité de mettre en place des mesures de prévention dans leurs établissements, en plus d'assurer le fonctionnement et la survie de leur entreprise. L'avantage du fonctionnement des TPE, basé sur un principe de proximité dans le travail et dans les relations, est de pouvoir faciliter la participation des salariés à des démarches de prévention. Les TPE pourraient être un terrain d'étude de la participation du fait des relations de proximité entre dirigeant et salariés et entre salariés. De récents travaux sur l'impact des démarches participatives sur la prévention des TMS (EU-OSHA, 2021) montrent que la participation est à concevoir aux différentes étapes amenant à la transformation : au moment de l'évaluation des risques, de la recherche de solutions au problème, de l'implémentation des solutions, de l'évaluation des solutions. On pourrait envisager des recherches qui permettent de comprendre comment la construction des problèmes est davantage possible dans une TPE et quelles sont les étapes spécifiques de la participation dans la TPE pour transformer. Cela pourrait aider à soutenir des actions, un accompagnement pour aider à la prévention dans les transformations organisationnelles auprès du dirigeant et de ses salariés.

#### *14.5 Quel contour au rôle de l'ergonome dans le champ politique ?*

Une dernière perspective de recherche est à envisager sur la question du rôle de l'ergonome dans le champ politique, en particulier en santé au travail.

Cette thèse avait l'originalité de chercher à répondre à une préoccupation de politique publique en termes de prévention dans les TPE. Le parcours doctoral national en santé travail est un dispositif qui a permis d'ouvrir une voie vers ces entreprises de petite taille, restées encore peu accessibles pour la recherche en ergonomie.

L'ergonomie peut s'inscrire dans le champ politique, notamment en s'efforçant de répondre à des besoins en santé et sécurité au travail qui s'inscrivent à un niveau national, notamment dans les Plans de santé au travail, et plus largement à l'échelle européenne, par une participation à des programmes de recherche concernant les questions de santé et de travail. Ce sont des occasions de faire évoluer le regard sur le travail, de repenser les choix politiques qui vont créer le(s) contexte(s) de travail, les cadres législatifs et les moyens de prévention associés. Ce qui invite à réfléchir au rôle de l'ergonome dans le champ politique et à ses possibilités d'accéder aux décideurs politiques. Notre participation à l'étude européenne sur les pratiques de prévention dans les TPE et notre travail de thèse ont pris place dans des dispositifs où des réseaux d'experts scientifiques collaborent pour enrichir le regard sur les liens santé-travail. La participation des ergonomes à ces réseaux d'experts nous semble une piste à

poursuivre, parce qu'elle ouvre des possibilités de développer des projets avec des perspectives interdisciplinaires, dans des contextes permettant d'échanger à propos des connaissances et des méthodes entre les disciplines. C'est le cas de ce travail de thèse mené à travers des échanges entre des ergonomes et des épidémiologistes. Les perspectives peuvent également être pluridisciplinaires, comme lors de notre participation à l'enquête européenne avec un consortium de chercheurs réunis pour aborder un sujet d'étude commun et avec différents points de vue. De même, lors de cette enquête, le partenariat avec deux collaborateurs de l'INRS s'est avéré une précieuse ressource pour faire avancer l'étude sur les questions de prévention dans les TPE avec différents acteurs institutionnels et des acteurs de terrain.

## CONCLUSION

Transformer les contextes de travail pour prévenir durablement l'apparition des TMS est un défi actuel en santé au travail et en santé publique (Caroly et al., 2008). Une sinistralité élevée, des pratiques de prévention méconnues et des dispositifs de prévention peu adaptés au mode de fonctionnement des TPE questionnent les possibilités de préservation de la santé dans ce type d'entreprise. Cette thèse s'est intéressée à la manière dont les dirigeants des TPE de la restauration traditionnelle peuvent participer à favoriser dans leur établissement une organisation capacitante (Arnoud, 2013). La thèse défendue est que les questions de prévention dans les TPE de la restauration traditionnelle sont liées aux possibilités de leurs dirigeants de réguler l'organisation du temps de travail, l'organisation des ressources humaines et les situations de travail rencontrées dans leurs établissements. Ces différentes régulations sont possibles lorsque les dirigeants sont en mesure de se construire des marges de manœuvre en fonction des contraintes et des ressources disponibles.

Nous avons relevé que le secteur de la restauration traditionnelle est majoritairement constitué de TPE et que les travailleurs de la restauration sont exposés à une diversité de facteurs de risque professionnels. La survenue d'atteintes à la santé dans ce milieu professionnel peut être due à un échec de régulation en situation de travail. Les facteurs organisationnels et les pratiques d'encadrement influençant les conditions de réalisation de l'activité dans les TPE de la restauration traditionnelle, le dirigeant a un rôle central dans l'élaboration des manières d'organiser le travail au sein de son établissement. Cette organisation du travail peut contribuer à préserver la santé et à permettre le développement des individus et des collectifs.

Dans une perspective épidémiologique, notre première question de recherche a interrogé les contraintes auxquelles les travailleurs des TPE de la restauration sont exposés. L'analyse statistique sur les réponses données par les salariés de ce secteur à l'enquête SUMER (2016-2017) a mis en avant de fortes contraintes horaires et des exigences émotionnelles élevées liées à la situation de service. L'autonomie, la mise à disposition de moyens pour pouvoir effectuer le travail correctement et les possibilités de coopérer apparaissent importantes. D'après notre analyse qualitative des régulations des dirigeants, elles sont des ressources en situation de travail. L'autonomie des salariés donne des marges de manœuvre au dirigeant pour réguler les imprévus. Les salariés reconnus par le dirigeant peuvent en retour participer à réorganiser le travail. Le dirigeant soutient ainsi la coopération pour gérer collectivement les situations difficiles, limitant les effets des exigences du travail sur l'individu.

Dans une approche ergonomique, nos questions de recherche sont venues interroger les conditions de réalisation de l'activité par le dirigeant, en termes de temps de travail, de ressources humaines, et de possibilités de réguler l'activité dans les TPE de la restauration traditionnelle. Notre analyse s'est centrée sur le travail d'organisation du dirigeant et son activité. En s'appuyant sur des études de cas,

nos résultats ont montré que les dirigeants peuvent mieux organiser le travail en mobilisant un réseau de personnes ressources en proximité, qui vont les soutenir dans la gestion de leur restaurant et venir renforcer l'effectif à la production. Ils s'appuient sur des personnes fiables et polyvalentes. Ces personnes ressources complètent la capacité effective de production, en apportant des compétences manquantes, et en venant diminuer la charge de travail. Le travail d'organisation du dirigeant soutient la santé et le développement de chacun quand il permet une répartition des tâches adaptées aux savoirs et aux savoir-faire des personnes présentes en situation de travail.

Nos résultats ont révélé que les dirigeants occupent des postes en production dans leur restaurant et participent quotidiennement à produire une prestation commerciale avec leurs salariés. Dans ce contexte, leur travail d'organisation consiste aussi à transformer l'organisation du travail existante en intégrant les résultats des régulations de l'activité. Mais, la possibilité de modifier leur organisation du travail est contrainte par trois enjeux principaux dans les TPE de la restauration traditionnelle : maintenir la performance, maintenir la rentabilité de l'établissement, ainsi que la santé des dirigeants et celle des salariés. Les négociations sur le temps de travail illustrées dans notre analyse qualitative montrent la nécessité d'un équilibre à trouver pour tenir ces trois enjeux et pour ajuster les horaires de travail selon les habitudes de fréquentation de la clientèle, les besoins des dirigeants et/ou de leurs salariés. Les compromis réalisés par les dirigeants visent en même temps à garder un équilibre financier et à améliorer les conditions de travail par une augmentation du temps de récupération et des horaires facilitant la conciliation avec la vie hors travail.

Notre analyse des stratégies opératoires de deux dirigeants travaillant en salle a montré que ces derniers régulent la variabilité liée aux clients, à la charge de travail et à l'effectif au cours du service de midi. Pendant cette période, leur régulation de l'activité sert principalement à maintenir des marges de manœuvre temporelle, dans un contexte de situation de service où l'environnement de travail devient dynamique avec un temps de réalisation des tâches contraint. Il importe de tenir les délais donnés par les cuisiniers et les délais attendus par les clients. Garder ces marges de manœuvre temporelle garantit de pouvoir réguler les imprévus en tenant conjointement la qualité du service, le respect des délais, la quantité de clients à servir dans un même temps, avec un rythme de travail acceptable pour éviter l'épuisement au cours du service de midi. Nos résultats soulignent que les régulations des dirigeants sont dirigées vers le collectif et qu'elles se font en réaction aux événements, quand il n'est plus possible d'anticiper dans ce contexte.

Les conclusions de cette recherche invitent à poursuivre l'étude du travail d'organisation dans les TPE, en s'intéressant également au travail d'organisation de salariés. Il s'agirait de comprendre quel soutien ils apportent aux dirigeants. Les connaissances produites sur les manières de réguler l'organisation du travail, dans un contexte de proximité propre à la TPE et avec une prise en compte des résultats des régulations de l'activité du dirigeant, seraient à élargir à d'autres types d'entreprises, notamment avec

un effectif de plus grande taille. Peut-on retrouver les mêmes modes de prévention dans l'organisation du travail à l'échelle d'un département, d'une unité de travail, d'une équipe en production ? En termes de prévention des risques professionnels dans les TPE, si la survenue d'atteintes à la santé peut être liée à un échec de la régulation de l'activité, elle doit aussi être mise en lien avec un échec de la régulation de l'organisation du travail par leurs dirigeants. Ceci encourage à une meilleure identification du réseau de proximité des TPE, construites sur des réalités locales, afin d'améliorer les leviers de prévention en les construisant à une échelle adaptée à la taille de ces entreprises. Enfin, ce travail de recherche conclut en soulignant l'intérêt pour l'ergonomie d'avancer en répondant à des préoccupations politiques et à travers des partenariats favorisant la pluridisciplinarité.



## BIBLIOGRAPHIE

### A

- Aboubadra, S. Jolly, C. Lainé, F. Colin, J-F., Argouarc'h, J. & Bessière, S. (2015). *Les métiers en 2022*. [Rapport] Prospective des métiers et qualifications, Dares et France Stratégie. <https://bit.ly/3DIEwiB>
- Amira, S. (2001). Mode de gestion de la main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration. *Dares, Premières Synthèses*, 30, 1-7. <https://bit.ly/3AGYyb4>
- Amossé, T., & Célérier, S. (2013). Pratiques d'entreprises en santé et sécurité - Un panorama de la situation française depuis une double perspective, quantitative et qualitative. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, 15(3). <https://pistes.revues.org/3601>
- Antonsson, A. B., Birgersdotter, L., & Bornberger-Dankvardt, S. (2002). *Small enterprises in Sweden: Health and safety and the significance of intermediaries in preventive health and safety*. [Rapport de recherche] projet SALTSA B, National Institute for Working Life. <https://bit.ly/3DC8IMa>
- Aptel, M. & Aublet-Cuvelier, A. (2005). Prévenir les troubles musculosquelettiques du membre supérieur : un enjeu social et économique. *Santé publique*, 17, 455-469. <https://doi.org/10.3917/spub.053.0455>
- Aptel, M., Cail, F., & Aublet-Cuvelier, A. (2011). Les troubles musculo-squelettiques du membre supérieur (TMS-MS). *Guide pour les préventeurs*. ED957, INRS.
- Argouarc'h, J. & Calavrezo, O. (2013). La répartition des hommes et des femmes par métiers. Une baisse de la ségrégation depuis 30 ans. *Dares Analyses*, 79, 1-13. <https://bit.ly/3p7PdQW>
- Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers].
- Avila-Assunção, A. (1998). De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective. [Thèse de doctorat d'ergonomie, École Pratique de Hautes Études, Paris].

### B

- Barthe, B. & Queinnec, Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'année psychologique*, 99, 663-686.

- Barthe, B. (2000). Travailler la nuit au sein d'un collectif : quels bénéfices ? Dans H. Benchechrone & A. Weill-Fassina (Ed.), *Le Travail Collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 235-255) Octarès Éditions.
- Barthe, B., Gadbois, C., Prunier-Poulmaire, S. & Quéinnec (D), Y. (2004). Travailler en horaires atypiques. Dans P. Falzon (éd.), *Ergonomie* (pp. 129-144). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0129>
- Bellemare, M., Marier, M., Montreuil, S., Allard, D., & Prévost, J. (2002). La transformation des situations de travail par une approche participative en ergonomie: une recherche intervention pour la prévention des troubles musculo-squelettiques. IRSST. <https://bit.ly/3mWHMA6>
- Bentabet, E., & Gadille, M. (2019). Les mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d'action. Octarès Éditions.
- Bertin, M. (2021). *Glossaire d'épidémiologie: 50 notions pour comprendre la pandémie de Covid-19*. Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.berti.2021.01>
- Bernon, J. Escriva, E. & Schweitzer, M. (2011). *Agir sur...La prévention durable des TMS*. Anact.
- Bobillier-Chaumon, M-E., Dubois, M., & Retour, D. (2010). *Relations de services. Nouveaux usages, nouveaux usagers*. De Boeck
- Bodier, M. & Wolff, L. (2018). *Les facteurs psychosociaux de risque au travail*. Octarès Éditions.
- Bodin, J., Garlantézec, R., Costet, N., Caroly, S., Descatha, A., & Roquelaure, Y. (2015). Formes d'organisation du travail et associations avec les douleurs de l'épaule et le syndrome de la coiffe des rotateurs. Dans le *16e colloque de l'Association pour le Développement des Études et Recherches Épidémiologiques en Santé Travail (Aderest)*, Lyon, Arch Mal Prof, 76 (4), 404.
- Bodin, J. (2017). *Déterminants professionnels des troubles musculo-squelettiques de l'épaule: intérêt de la prise en compte des facteurs organisationnels*. [Thèse de doctorat d'épidémiologie, Université d'Angers].
- Bourgkard E., Demange V., & Aubry C. (2007). L'épidémiologie en santé au travail (I) : Définitions et concepts. *Documents pour le Médecin du Travail*, 112, 477-486.
- Bourgkard E., Demange V., & Aubry C. (2008). L'épidémiologie en santé au travail (II) : Étapes d'une étude épidémiologique en milieu professionnel. *Documents pour le Médecin du Travail*, 113, 7-19.
- Bouyer, J., Hémon, D., Cordier, S., Derriennic, F., Stücker, I., Stengel, B. & Clavel, J. (2009). *Épidémiologie : Principes et méthodes quantitatives*. Lavoisier.

- Bosse, N., & Guégnard, C. (2004). La valse des temps sociaux. Dans C. Guégnard (coord.), *À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration*, Relief, 7, 69-77. <https://bit.ly/3p6OHsZ>
- Blanchard, S. Bréart G., Donnet-Kamel, D., Faurisson, F., Slama, R., & Spira, A. (2009). *Repères en épidémiologie*. Document de travail, INSERM <https://bit.ly/2Z2XQYS>
- Bréchon, P., Abrial, S., Bozonnet, J-P., Gonthier, F., Louvel, S. & Tournier, V. (2011). *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*. Dans P. Bréchon. Presses Universitaires de Grenoble.
- Buckle, P. W. & Jason Devereux, J. (2002). The nature of work-related neck and upper limb musculoskeletal disorders. *Applied Ergonomics*, 33(3), 207–217. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(02\)00014-5](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(02)00014-5)
- Buchmann, W. (2013). *Aspects de moyen et long termes dans la genèse et l'évolution des Troubles Musculo-Squelettiques au travail: une recherche dans l'industrie aéronautique*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers].
- Bongers, P.M., Limker, S., Van Den Heuvel, S. & Blatter, B. (2006). Epidemiology of work-related neck and upper limb problems: psychosocial and personal risk factors (part I) and effective interventions from a bio behavioural perspective (part II). *J Occup Rehabil*, 16, 272-295. <https://doi.org/10.1007/s10926-006-9044-1>

## C

- Cagno, E., Micheli, G.J.L., Masi, D. & Jacinto, C. (2013) Economic evaluation of OSH and its way to SMEs: a constructive review. *Safety Science*, 53, 134–152.
- Cagno, E., Micheli, G.J.L., Jacinto, C. & Masi, D. (2014) An interpretive model of occupational safety performance for small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(1), 60–74.
- Carayon, P., Smith, M. J. & Haims, M. C. (1999). Work organization, job stress, and work-related musculoskeletal disorders. *Human Factors*, 41(4), 644-663.
- Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers].
- Carballeda, G. & Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress », un travail sous contraintes. Dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture* (pp. 89-105). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bouff.2001.01.0089>.

- Caroly, S. & Weill-Fassina, A. (2007). En quoi différentes approches de l'activité collective des relations de services interrogent la pluralité des modèles de l'activité en ergonomie ? *Activités [En ligne]*. <https://doi.org/10.4000/activites.1414>
- Caroly, S., Coutarel, F., Escriva, E., Roquelaure, Y., Schweitzer, J., & Daniellou, F. (2008). *La prévention durable des TMS. Quels freins? Quels leviers d'actions ?* [Rapport de recherche] Direction Générale du Travail.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. [Habilitation à diriger des recherches en ergonomie, Université de Bordeaux 2].
- Caroly, S. & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans P. Falzon (Coord.) *Ergonomie constructive*. Presses Universitaires de France. 33-46.
- Caroly, S., Simonet, P., & Vézina, N. (2015). Marge de manœuvre et pouvoir d'agir dans la prévention des TMS et des RPS. *Le travail humain*, 78(1), 1–8. <https://doi.org/10.3917/th.781.0001>
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N., & Daniellou, F. (2015). Marges de manœuvre et pouvoir d'agir dans la prévention des TMS et des RPS. *Le travail humain*, 78(1), 9–29.
- Caroly, S. (2016). Collectif de travail. Dans G. Valléry (éd.), *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 101-104). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0101>
- Caroly, S., Gaudin, D., Lainé, P. & Malenfer, M. (2017a). Quelles pratiques de gestion des risques dans les micro- et petites entreprises ? Résultats de l'étude européenne SESAME. *Hygiène et sécurité du travail*, 248, 58-64.
- Caroly, S., Gaudin, D., Lainé, P. & Malenfer, M. (2017b). Micro- et petites entreprises : le rôle des intermédiaires dans la prévention des risques. *Hygiène et sécurité du travail*, 249, 52-58.
- Cartron, D. (2015). Le cumul des contraintes dans la restauration rapide. Dans A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel, S. Volkoff (dirs.) *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. La Découverte, 215-218.
- Cerf, M., & Falzon, P. (2005). *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Presses Universitaires de France.
- Chamkhi, A. & Toutlemonde, F. (2015). Ségrégation professionnelle et écarts de salaires femmes-hommes. *Dares Analyses*, 82. <https://bit.ly/3BOAexp>

- Champoux, D., & Brun, J-P. (2003). Occupational health and safety management in small size enterprises: an overview of the situation and avenues for intervention and research. *Safety science*, 41(4), 301-318. doi :10.1016/S0925-7535(02)00043-7
- Champoux, D. & Brun, J-P. (2010). Dispositions, capacités et pratiques de SST dans les petites entreprises : opinions de patrons, d'employés et d'intervenants en SST au Québec. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, 12(2). URL : <http://journals.openedition.org/pistes/2525>
- Chédotel, F. (2005). L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue française de gestion*, 1(154), 123-140. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.123-140>
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France.
- Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail* (3<sup>e</sup> édition). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.clot.2006.01>
- Clot, Y. (2011). TMS-RPS : l'hypothèse de l'hyposollicitation de l'activité. *Actes du 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques, Grenoble, 29*.
- Clot, Y., Gollac, M. (2017). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.golla.2017.01>
- Clot, Y. (2021). Travail, santé mentale et conflit. Dans S. Le Garrec (éd.), *Les servitudes du bien-être au travail: Impacts sur la santé* (pp. 247-258). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.legar.2021.01.0247>
- Cloutier, E., Lefebvre, S., Ledoux, E., Chatigny, C., & St-Jacques, Y. (2002). *Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers*. [Rapport de recherche] Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail (IRSST). <https://bit.ly/2YHIEjt>
- CNAMTS (2020). Statistiques de sinistralité 2018 tous CTN et par CTN. Accidents du travail, accidents de trajet, maladies professionnelles. *Cnamts, Étude 2020-037*. <https://bit.ly/2YII0CR>
- CNAMTS (2021). Statistique de sinistralité 2019 tous CTN et par CTN. Accidents du travail, accidents de trajet, maladies professionnelles. *Cnamts, Étude 2020-281*. <https://bit.ly/3p2RpzI>
- Cœugnet, S., Charron, C., Ribert-Van De Weerd, C., Anceaux, F. & Naveteur, J. (2011). La pression temporelle : un phénomène complexe qu'il est urgent d'étudier. *Le travail humain*, 74, 157-181. <https://doi.org/10.3917/th.742.0157>
- Coutarel, F., Daniellou, F., & Dugué, B. (2003). Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement. La rotation est-elle une solution aux

TMS ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne]. [En ligne], 5(2).  
URL : <http://pistes.revues.org/3328>

Coutarel, F. (2004). *La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception : quelles marges de manœuvre pour le déploiement de l'activité ?* [Thèse de doctorat en ergonomie, Université Victor Segalen - Bordeaux II]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00821248/document>

Coutarel, F., & Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. Dans P. Falzon (dir.) *Ergonomie constructive*. Presses Universitaires de France.

Coutrot, T., & Léonard, M. (2017). Les expositions aux risques professionnels dans les petits établissements en 2010. *Dares Résultats*, 49, 1-8.

Coutrot, T. (2018). *Travail et bien-être psychologique. L'apport de l'enquête CT-RPS 2016*. Document d'études de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, 217. <https://bit.ly/3BEhk4l>

Coutrot, T., Memmi, S., Rosankis, E., Sandret, N., Léonard, M., Morand, S., Tassy, V. & Zilloniz, S. (2018). Enquête SUMER 2016-2017 : bilan de la collecte. *Références en santé au travail*, 156, INRS.

Cuny-Guerrier, A. (2016). *Régulations et marges de manœuvre situationnelles des encadrants de proximité en sous-traitance : un enjeu de prévention des TMS*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Université Grenoble Alpes].

## D

Da Costa, B. R. & Vieira, E. R. (2010). Risk factors for work-related musculoskeletal disorders: A systematic review of recent longitudinal studies. *American Journal of Industrial Medicine*, 53(3), 285–323. <https://doi.org/10.1002/ajim.20750>

Daniellou, F. (1998). Une contribution au nécessaire recensement des « repères pour affronter les TMS ». Dans F. Bourgeois (Ed.), *TMS et évolutions des conditions de travail – Actes du Séminaire* (pp. 35-46). Anact. <https://bit.ly/3ALIYuQ>

Daniellou, F. (1999). Nouvelles formes d'organisation et santé mentale : le point de vue d'un ergonome. *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, 60, 6, 529-533.

Daniellou, F. (2015). *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Octarès Éditions.

Daniellou, F. et Béguin, P. (2004). Méthodologie de l'action ergonomique : approche du travail réel. Dans P. Falzon (ed.), *Ergonomie* (pp. 335-358). Presses Universitaires de France.

- Daniellou, F., Caroly, S., Coutarel, F., Escriva, E., Roquelaure, Y., & Schweitzer, J. (2008). La prévention durable des TMS. Quels freins ? Quels leviers d'action ? [Rapport], 2004-2007, Direction Générale du Travail, 180.
- Daniellou, F. et Chassaing, K. (2014). L'ergonome et le travail des managers. Dans *Actes des 21e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (p. 5-29). <https://jdb-ergonomie.fr/actes.html>
- Daniellou, F. et Martin, C. (2007). La formalisation de l'intervention en ergonomie. Des contextes et des rencontres. *Éducation permanente*, 170, 63-75.
- Daniellou, F., Simard, M., & Boissières, I. (2010). Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art. FonCSI. <https://bit.ly/2YTwjZA>
- Darses, F. & De Montmollin, M. (2006). *L'ergonomie*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.darse.2012.01>
- Darses, F. & Falzon, P. (1996). La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive. Dans G. de Terssac & E. Friedberg (Eds). *Coopération et Conception*. Octarès Éditions.
- Davezies P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114. <https://bit.ly/30pW7gB>
- Davezies P. (2006). Activité, subjectivité, santé. Dans L. Théry (Ed.), *Le Travail intenable* (pp. 138-168). La Découverte.
- Davezies, P. (2011). Des origines de la souffrance au travail à sa prévention. *Santé au Travail*, 76. <https://bit.ly/3j4Kv9k>
- Davezies, P. (2013). Souffrance au travail, répression psychique et troubles musculo-squelettiques. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, 15(2). <https://doi.org/10.4000/pistes.3376>
- Davezies, P. (2017). Souffrance au travail et enjeux de santé : le rôle charnière de l'inflammation et du stress oxydant. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, 19(1). <https://doi.org/10.4000/pistes.4953>
- Dejours, C. (2000). Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail (nouvelle édition augmentée). Bayard.
- De la Garza, C., & Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. Dans A. Weill-Fassina & T. Benckroun (éds.), *Le Travail Collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 217-234). Octarès Éditions.

- Demaison, C., Grivet, L., Lesdos, C., Maury-Duprey, D., & Mayo-Simbsler, S. (2019). Catégories d'entreprises. Dans Insee, *Les entreprises en France, Édition 2019, Insee Références*, 106 <https://bit.ly/3oWvbiL>
- De Montmollin, M. (1993). Compétences, charge mentale, stress : peut-on parler de santé "cognitive" ? Dans *Actes du XXVIIIe Congrès de la SELF, Genève*.
- De Montmollin, M. (1997). *Vocabulaire de l'ergonomie*. Octarès Éditions.
- Denis, D., Gonella, M., & St-Vincent, M. (2015). Lean manufacturing et exigences de qualité en aéronautique : la régulation des chefs d'équipe et ses impacts. Dans *Actes du 50ième Congrès de la SELF, Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production*, Paris.
- Derriennic, F. & Vézina, M. (2001). Organisation du travail et santé mentale : approches épidémiologiques. *Travailler*, 5, 7-22. <https://doi.org/10.3917/trav.005.0007>
- Descatha, A., Geoffroy-Perez, B., Leclerc, A., & Goldberg, M. (2005). Enquêtes épidémiologiques en milieu de travail: quelques bases pour le médecin du travail. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 66(4), 343-351.
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations*. EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.desre.2015.01>
- De Terssac, G. (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. Dans G. De Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*. La Découverte, 121-134.
- De Terssac, G. (2011). Théorie du travail d'organisation. Dans B. Maggi (dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* (pp. 97-121). Presses Universitaires de France.
- De Terssac, G., & Cambon, L. (1998). Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action. *Revue Performances humaines et techniques, HS septembre*(53).
- De Terssac, G., & Lalande, K. (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*. Presses Universitaires de France.
- Dong, X.S., Fujimoto, A., Ringen, K., Stafford, E., Platner, J.W., Gittleman, J.L., & Wang, X. (2011). Injury underreporting among small establishments in the construction industry. *American Journal of Industrial Medicine*, 54(5), 339-349.
- Doppler, F. (2004). Travail et santé. Dans P. Falzon (éd.), *Ergonomie* (pp. 67-82). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0067>



Douillet, P. & Escriva, E. (2011). Organiser la prévention des TMS et RPS: proximités et différences, une réflexion à partir des pratiques d'entreprises. *Troisième Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques (TMS). Échanges et pratiques sur la prévention, Grenoble.* <https://bit.ly/3vhyXnZ>

Dugué, B., Petit, J. & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne].* <https://doi.org/10.4000/pistes.2767>

## E

EHESP (2018). La santé des travailleurs indépendants, quels enjeux, pour quelles perspectives ? Une population confrontée aux risques psychosociaux, une problématique méconnue. Document de travail École des Hautes Études en Santé Publique. <https://bit.ly/3j72Pyx>

EU-OSHA (2021, à paraître). *Worker participation in the prevention of musculoskeletal risks in the workplace.* [Rapport de recherche] European Agency for Safety and Health at Work.

EU-OSHA (2008). La protection des travailleurs du secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés. *Facts, European Agency for Safety and Health at Work, 79, 1-2.*

## F

Fabiano, B., Currò, F. & Pastorino, R. (2004) A study of the relationship between occupational injuries and firm size and type in the Italian industry, *Safety Science, 42(7), 587–600.*

FAFIH (2015). *Appui technique pour un état des lieux et principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration et l'hôtellerie.* [Rapport] pour la DGEFP, DGCIS, Partenaires sociaux, Fafih, Cabinet Ambroise Bouteille et Associés. <https://bit.ly/3FIoiry>

FAFIH (2018). *Quel futur pour le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ? Diagnostic et pistes d'action.* Fafih, 1-13. <https://bit.ly/3iYeoZ2>

Falzon, P. (1995). Langages et dialogues de travail. Dans *Actes de la journée d'étude du GERRA, L'analyse des verbalisations d'opérateurs en situation de travail, 1-10.*

Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. Dans P. Falzon (éd.), *Ergonomie constructive* (pp. 1-16). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0001>

Favaro, M. (1999). La prise en charge de la sécurité dans les PME. *Hygiène et sécurité du travail, 174, 3-12.*

Favaro, M. (2004). Une typologie de modèles d'actions de prévention à destination des petites entreprises. *Hygiène et sécurité du travail, 194, 15-22.*

Fellay, A. (2010). *Servir au restaurant : sociologie d'un métier (mé)connu*. [Thèse de doctorat de sciences sociales, Université de Lausanne].

Flageul-Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le cas des guichetiers*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Paris V - École Pratique d'Ergonomie. EPHE-LEPC].

Foulon-Molenda, S. (2000). A-t-on besoin de se voir pour coopérer ? Contribution théorique issue de la psycho-linguistique. *Le travail humain*, 63(2), 97-120. Presses Universitaires de France

Forrierre, J. (2008). *La prévention du risque routier professionnel par l'analyse de l'activité : le cas des conducteurs de travaux des travaux publics*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Université de Lille 3].

Franchi, P. (1997). *Les maladies professionnelles : l'exemple des troubles musculosquelettiques (TMS)*. Collection Agir sur, Editions de l'ANACT.

Frick, K. & Walters, D. (1998) Worker representation on health and safety in small enterprises: lessons from a Swedish approach. *International Labour Review*, 137(3), 367–389.

## G

Gaillard, I., De Terssac, G., Sarfati, F. & Waser, A-M. (2013). Compétences organisationnelles et santé. *Sociologies pratiques*, 1(26), 19-26.

Gaillard, I. (2015). Le bien-être dans les TPE : l'intelligence du travail comme bonne pratique. Dans L. Karsenty (dir.) *Quel management pour concilier performance et bien-être au travail ?* (pp. 43-60). Octarès Éditions.

Gaillard, I. (2016). Très petites entreprises : les compétences organisationnelles, base de la santé au travail. *La Revue des conditions de travail, Anact*, 5, 46-54.

Gaillard, I. (2017). Compétences organisationnelles : la santé au travail dans en TPE. Dans *Actes du 52<sup>e</sup> Congrès de la SELF, Présent et Futur de l'Ergonomie, Toulouse*, 297-301.

Gagnon, Y-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'Université du Québec.

Garrigou, A., Peeters, S., Jackson, M., Sagory, P. & Carballeda, G. (2004). Apports de l'ergonomie à la prévention des risques professionnels. Dans P. Falzon (éd.), *Ergonomie* (pp. 497-514). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0497>

Gaudart, C. (2013). *Âge et travail à la croisée des temporalités : l'activité face aux temps*. [Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bordeaux].

- Ghram, R. (2011). *Du suivi de l' atelier à la prise de décision stratégique : le cas du travail du dirigeant d'une entreprise off-shore en Tunisie*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Université de Lille 3].
- Giboin, A. (2004). La construction de référentiels communs dans le travail coopératif. Dans J-M. Hoc (éd.), *Psychologie ergonomique : tendances actuelles* (pp. 119-139). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.hocj.2004.01.0119>
- Goldberg, M. (1982). Cet obscur objet de l'épidémiologie. *Sciences sociales et santé*, 1(1), 55-110. <https://doi.org/10.3406/sosan.1982.932>
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. La Découverte.
- Got, C. (2016). Le risque. Dans F. Bourdillon (éd.), *Traité de santé publique* (pp. 19-25). Lavoisier. <https://doi.org/10.3917/lav.bourd.2016.01.0044>
- Gotteland-Agostini, C., Zara-Meylan, V., & Pueyo, V. (2016). Le travail d'articulation des encadrants de proximité : quels enjeux de production et de santé en horticulture ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*. URL : <http://pistes.revues.org/4641>.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg J., & Kerguelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. Anact.
- Guilbert, L., & Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 70(4), 313-342.

## H

- Hagberg, M., Silverstein, B., Wells, R., Smith, M. J., Hendricks, H. W., Carayon, P., & Pêrusse, M. (1995). *Work-related musculoskeletal disorders: a reference book for prevention*. Taylor & Francis.
- Hall, J.E. (1993). Smiling, Deferring, and Flirting: Doing Gender by Giving "Good Service". *Work and Occupations* 20(4), 452-471. <https://doi.org/10.1177/0730888493020004003>
- Haslam, C., Haefeli, K. & Haslam, R. (2010). Perceptions of occupational injury and illness costs by size of organization. *Occupational Medicine*, 60, 6-12. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqq089>
- Hasle, P., Bager, B., & Granerud, L. (2010). Small enterprises—Accountants as occupational health and safety intermediaries. *Safety science*, 48(3), 404-409. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.09.008>
- Hasle, P., Kines, P. & Andersen, L. P. (2009). Small enterprise owners' accident causation attribution and prevention. *Safety science*, 47(1), 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.12.005>

- Hasle, P., Kvorning, L. V., Rasmussen, C. D., Smith, L. H. & Flyvholm, M. A. (2012). A Model for Design of Tailored Working Environment Intervention Programmes for Small Enterprises. *Safety and health at work*, 3(3), 181-191. <https://doi.org/10.5491/SHAW.2012.3.3.181>
- Hasle, P. & Limborg H.J. (2006). A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. *Industrial Health*, 44, 6-12. <https://doi.org/10.2486/indhealth.44.6>
- Hatzfeld, N. (2006). L'émergence des troubles musculo-squelettiques (1982-1996): Sensibilités de terrain, définitions d'experts et débats scientifiques. *Histoire & mesure*, XXI, 111-140. <https://doi.org/10.4000/histoiremesure.1538>
- Hoc, J.-M. (2001). Towards a cognitive approach to human-machine cooperation in dynamic situations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 54(4), 509-540. <https://doi.org/10.1006/ijhc.2000.0454>
- Hochschild, A.R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (1st ed.). University of California Press. <http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pn9bk>
- Hubault, F., & Bourgeois, F. (2001). La relation de service : une convocation nouvelle pour l'ergonomie ? Dans F. Hubault (dir.) *La relation de service, opportunités et questions pour l'ergonomie* (pp.1-21), Octarès Éditions.
- Huberman, M. & Miles, M. B. (2013). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes* (1ère édition 2003). De Boeck Université.

## I

- INRS (2015). Risques professionnels et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. *Enquête ViaVoice, Inrs*. <https://bit.ly/3BBx9Zs>
- INRS (2020). TutoPrév' accueil, Hôtellerie-restauration. *Éditions INRS*, 4467, 1-22.
- Irastorza, X., Milczarek, M., & Cockburn, W. (2016). *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Overview report: Managing Safety and Health at Work*. [Rapport de recherche] European Agency for Safety and Health at Work. <https://bit.ly/2X81xf0>

## J

- Jan de Kok, Vroonhof, P., Snijders, J., Roullis, G., Clarke, M., Peereboom, K., Dorst, P. van., & Isusi, I. (2019). *Work-related musculoskeletal disorders : prevalence, costs and demographics in the EU*. [Rapport de recherche] European Agency for Safety and Health at Work. <https://doi.org/10.2802/66947>

Jaouen, A., & Torrès, O. (2008). *Les très petites entreprises. Un management de proximité*. Lavoisier.

## K

Karsenty, L. & Pavard, B. (1997). Différents niveaux d'analyse du contexte dans l'étude ergonomique du travail collectif. *Réseaux*, 85, 73-99.

Kines, P. & Mikkelsen, K.L. (2003) Effects of firm size on risks and reporting of elevation fall injury in construction trades, *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 45(10), 1074–1078.

Kozak, A., Schedlbauer, G., Wirth, T., Euler, U., Westermann, C., Nienhaus, A. (2015). Association between work-related biomechanical risk factors and the occurrence of carpal tunnel syndrome: an overview of systematic reviews and a meta-analysis of current research. *BMC Musculoskelet Disord*, 16(231). <https://doi.org/10.1186>

Kuorinka, I., Forcier, L., Hagberg, M., Silverstein, B., Wells, R., Smith, M. J., Hendrick, H. W., & Carayon, P. & Pérusse, M. (1995). *LART - Les lésions attribuables au travail répétitif*. Éditions MultiMondes, Irsst.

Kvorning, V.L., Hasle, P. & Christensen U. (2015). Motivational factors influencing small construction and auto repair enterprises to participate in occupational health and safety programmes. *Safety Science* 71(C), 253-263. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.06.003>

## L

Lainé, P. (2014). Construire une démarche de prévention adaptée. *Hygiène et sécurité du travail*, 234, 22-26.

Lainé, P., & Malenfer, M. (2015). Risques professionnels et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles : perception dans les entreprises de moins de 50 salariés. *Références en santé au travail*, 141, 13-16.

Lainé, F., Rodriguez, O., & Wardé, L. (2017). Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration. *Éclairages et synthèses, Statistiques, Études et Évaluations, Pôle Emploi*, 39, 1-16

Lamarche, D., & Aubin, J. (2019). Statistiques sur les lésions attribuables aux troubles musculosquelettiques (TMS) en milieu de travail. *Commission Des Normes, de l'Équité, de La Santé et de La Sécurité du Travail, CNESTT*, 29.

Lamonde, F., & Montreuil, S. (1995). Le travail humain, l'ergonomie et les relations industrielles. *Relations Industrielles* 50(4), 695–718. <http://www.jstor.org/stable/23074130>

Lamm, F. (1997). Small businesses and OH&S advisors. *Safety Science*, 25(1), 153-161.

- Lancry, A. (2016). *L'ergonomie*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.lancr.2016.01>
- 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*, 25, 301–315. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.11.001>
- Laperrière, E. (2014). *Étude du travail des serveuses de restaurant*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Université du Québec, Montréal].
- Laperrière, E., Messing, K., & Bourbonnais, R. (2017). Work activity in food service: The significance of customer relations, tipping practices and gender for preventing musculoskeletal disorders. *Applied Ergonomics*, 58, 89–101. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.05.013>
- Lasfargues, G., Roquelaure, Y., Fouquet, B., & Leclerc, A. (2003). *Pathologie d'hypersollicitation périarticulaire des membres supérieurs*. Masson.
- Laville, A. (1976). *L'Ergonomie. Que Sais-je ?* Presses Universitaires de France.
- Laville A. (1998). Les silences de l'ergonomie vis-à-vis de la santé. Dans les *Actes des II<sup>e</sup> Journées Recherche et Ergonomie de la SELF*, 151-158. <https://bit.ly/3DC1d7R>
- Leclerc, A. (2011). Facteurs de risque psychosociaux et TMS. Dans *Actes du 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques, Grenoble*, 31.
- Lefrançois, M., Des Rivières-Pigeon, C., & Fortin, S. (2012). *Conciliation travail-famille dans les milieux de la restauration et de l'alimentation au Québec. Analyse des difficultés, des pratiques, des stratégies et des impacts*. [Rapport de recherche] - projet CTF 2008-2012, CRSH, FTQ, SAC, UQAM. <https://bit.ly/3j1XokH>
- Legg, S. J., Olsen, K. B., Laird, I. S., & Hasle, P. (2015). Managing safety in small and medium enterprises. *Safety Science*, 71, 189-196. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.007>
- Legg, S., Olsen, K., Lamm, F., Laird, I., Harris, L. A., & Hasle, P. (2010). Understanding the programme theories underlying national strategies to improve the working environment in small businesses. *Policy and Practice in health and Safety*, 8(2), 5-35. <https://doi.org/10.1080/14774003.2010.11667746>
- Legg, S., Battisti, M., Harris, L. A., Laird, I., Lamm, F., Massey, C. & Olsen, K. (2009). Occupational health and safety in small businesses. [Rapport] *National Occupational Health and Safety Committee (NOHSAC)*, 12. <https://bit.ly/3j6JEoM>

- Lémonie, Y. & Chassaing, K. (2013). De l'adaptation du mouvement au développement du geste. Dans P. Falzon (éd.), *Ergonomie constructive* (pp. 61-74). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0061>
- Leplat, J. (2016). *Mélanges ergonomiques : activité, compétence, erreur*. Octarès Éditions.
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, 8(1). URL : <http://pistes.revues.org/3101>
- Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.lepla.2008.01>
- Lipovaya, V., Duarte, F., & Béguin, P. (2019). The work activity as an interface among different logics: The case of distributing food in a university restaurant. *Work*, 61(4), 647–660. <https://doi.org/10.3233/WOR-182832>
- Livian, YF. (2003). Le travail des managers. Dans *Actes de la journée du 8 décembre 2003, Les cahiers du GDR*, Lyon.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatisme et étude des organisations*. Economica.
- Loriol, M. & Sall, D. (2014). *Stress en entreprise: les TPE sont-elles à l'abri ?* [Rapport de recherche] Observatoire Alptis de la protection sociale. halshs-01097277
- M**
- Mac Donald, L.A, Härenstam, A., Warren, N.D., & Punnett, L. (2007). Work organization and risk factors for musculoskeletal disorders. Dans *The the sixth International Scientific Conference on Prevention of Work-Related Musculoskeletal Disorders* PREMUS.
- MacDonald, L.A., Härenstam, A., Warren, N.D., & Punnett, L. (2008) Incorporating work organisation into occupational health research: an invitation for dialogue. *Occupational and Environmental Medicine*, 65, 1-3. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.2007.033860>
- MacEachen, E., Kosny, A., Ståhl, C., O'Hagan, F., Redgrift, L., Sanford, S., Carrasco, C., Tompa, E. & Mahood, Q. (2016) Systematic review of qualitative literature on occupational health and safety legislation and regulatory enforcement planning and implementation. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 3–16. doi : 10.5271/sjweh.3529
- Major, M-E. (2011). *Étude ergonomique du travail saisonnier et de ses impacts sur les stratégies et les troubles musculo-squelettiques de travailleuses d'usines de transformation du crabe*. [Thèse de doctorat en biologie, Université du Québec à Montréal].

- Major, M-E., & Vézina, N. (2015). Analysis of worker strategies: A comprehensive understanding for the prevention of work-related musculoskeletal disorders. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 48, 149-157. <https://bit.ly/3FKi0aG>
- Malenfer, M. (2014). *Évaluer les risques professionnels dans les TPE : les atouts du numérique*. OSHwiki. <https://bit.ly/3p0net8>
- Malenfer, M., Lainé, P., & Balannec, T. (2016). Mobiliser les TPE : un défi pour la prévention. *La Revue des conditions de travail, Anact*, 5, 65–76.
- Marcelin, J., & Millanvoye, M. (1983). Vieillesse et travail en hauteur, étude réalisée dans le secteur du Bâtiment et des Travaux publics. *Travail et Emploi*, 1(15), pp.75-83.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, 144(3), 107-118.
- Mardon, C., & Volkoff, S. (2017). Un secteur exposé, des coopérations précieuses. Une exploration à partir des données 2014-2015 du dispositif Evrest. *Evrest Résultats*. <https://bit.ly/3v8w6xA>
- Martin, C. & Guarnieri, F. (2013). *Ma femme est mon risk manager : le rôle de la femme de l'entrepreneur dans le management de la santé et sécurité au travail*. [Rapport de recherche] CRC WP 2013 12, MINES ParisTech. <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00797710>
- Martin, E. (2013). Pourquoi a-t-on encore besoin de *managers* de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF. *La Revue de l'Ires*, 76, 3-27. <https://doi.org/10.3917/rldi.076.0003>
- Matinet, B., Rosankis, E. & Tassy, V. (2020). Les expositions aux risques professionnels, par secteur d'activité. *Dares, Synthèse Stat'*, 35, 1-192. <https://bit.ly/3DzRS0k>
- Matinet, B., Rosankis, E., Léonard, M., & Sandret, N. (2020). Les expositions aux risques professionnels, les risques psychosociaux. *Dares, Synthèse Stat'*, 36, 1-62. <https://bit.ly/3AB7I8X>
- Mendeloff, J. & Kagey, B.T. (1990). Using Occupational Safety and Health Administration accident investigations to study patterns in work fatalities. *Journal of occupational medicine*, 32(11), 1117-1123. doi : 10.1097/00043764-199011000-00015
- Mériot, S-A. (2002). *Le cuisinier nostalgique. Entre restaurant et cantine*. Éditions CNRS. doi : 10.4000/books.editions-cnrs.8570
- Micheli, G.J.L. & Cagno, E. (2010) Dealing with SMEs as a whole in OSH issues: warnings from empirical evidence, *Safety Science*, 48(6), 729–733.



- Milin, K. (2018). CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? *Dares Analyses*, 26, 1-11. <https://bit.ly/2Xe3syQ>
- Mintzberg (2004). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Mispelblom, B.F. (2003). Encadrer, est-ce travailler ? Dans *Ce que font les cadres, Actes de la journée du 8 décembre 2003, Les cahiers du GDR*, Lyon.
- Monchatre, S. (2007). L'insertion dans l'hôtellerie-restauration : entre vocations et transitions. Dans *Les Échanges du Céreq, Douze ans de vie active et quelles carrières ? Relief* 21, 11-79.
- Monchatre, S. (2010). *Êtes-vous qualifiés pour servir ?* La Dispute.
- Mordier, B. (2010). Les petits restaurants ne sont pas dans leur assiette. *Insee Première*. <https://bit.ly/3oYYscT>
- Morénillas, N., & Sklénard, G. (2020). La faiblesse des fonds propres accroît leur fragilité. *Les entreprises en France, édition 2020, Insee Références*. <https://bit.ly/3iYzHJO>
- Morgaine, K., Langley, J.D. & McGee, R.O. (2006). The FarmSafe Programme in New Zealand : process evaluation of year one (2003), *Safety Science*, 44(4), 359–371.

## N

- Naouas, A., Orand, M. & Slimani Houti I. (2016). *Les entreprises employant des salariés au SMIC : quelles caractéristiques et quelle rentabilité ?* Document d'études, Insee, Dares, 202. <https://bit.ly/3mRltdH>
- National Research Council and Institute of Medicine (2001). *Musculoskeletal disorders and the workplace: low back and upper extremities*. The National Academies Press. doi:org/10.17226/10032
- Négroni, P., & Effantin, E. (2016). L'ergonomie et la prévention dans les TPE à l'épreuve des spécificités territoriales et culturelles ... et inversement. Dans *Actes du 51<sup>e</sup> Congrès de la SELF, Quelles évolutions à la croisée d'une discipline et d'un métier ?* Marseille, 324-335.
- Nichols, T. (1989) On the analysis of size effects and 'accidents', *Industrial Relations Journal*, 20(1):62–65.
- Ngo Nguene, M. R. (2015). Les formes différenciées d'usages de produits psychoactifs au travail : les cas des bars-restaurants et des chantiers du bâtiment. *Psychotropes*, 21 (1), 77-95.
- Norval, M. (2019). *Les outils simples d'évaluation du risque TMS : quelle intégration de la MMS lors du repérage des situations critiques ?* [Thèse de doctorat d'ergonomie, Université d'Angers].

## O

- Oleinick, A., Gluck, J.V., & Guire, K.E. (1995). Establishment size and the risk of occupational injury. *American Journal of Industrial Medicine*, 28(1), 1–21. doi: 10.1002/ajim.4700280102
- Olsen, K., Legg, S., Harris, A.-L., Laird, I., Perry, M. & Hasle, P. (2010) Differential intervention strategies to improve the management of hazardous chemicals in small enterprises. *Policy Practice in Health Safety*, 8, 57–76. <https://doi.org/10.1080/14774003.2010.11667748>
- Olsen, K., Legg, S. & Hasle, P. (2012). How to use programme theory to evaluate the effectiveness of schemes designed to improve the work environment in small businesses. *Work*, 41(Supplement 1), 5999-6006. doi: 10.3233/WOR-2012-0036-5999
- Olsen, K. & Hasle, P. (2015). The role of intermediaries in delivering an occupational health and safety programme designed for small businesses – A case study of an insurance incentive programme in the agriculture sector. *Safety Science*, 71, 242-252. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2014.02.015>
- Organisation Mondiale de la Santé (1985). *Identification et prévention des maladies liées à la profession*. [Rapport] Comité d'experts de l'OMS, Genève.
- Ouvrier-Bonnaz, R. & Weill-Fassina, A. (2015). *André Ombredane, Jean-Marie Faverge. L'analyse du travail, ruptures et évolutions*. Octarès Éditions.

## P

- Palle, C. (2015). Synthèse de la revue de littérature sur les consommations de substances psychoactives en milieu professionnel. *Observatoire français des drogues et des toxicomanies*, 1-12. <https://bit.ly/3IL6DqY>
- Paraire, X. (2015). Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an. *Dares Analyses*, 5, 1-10. <https://bit.ly/30e9X5E>
- Parent-Thirion, A., Fernandez Macias, E., Hurley, J. & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. [Rapport de recherche] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://bit.ly/3FLjwJC>
- Parker, D.L., Bejan, A., Brosseau, L.M., Skan, M. & Xi, M. (2015) The Collision auto repair safety study (CARSS) : a health and safety intervention. *American Journal of Industrial Medicine*, 58(1), 88–100. <https://doi.org/10.1002/ajim.22377>

- Petit, J., Dugué, B. et Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74 (4), 391-409. <https://doi.org/10.3917/th.744.0391>
- Petit, J. (2020). *Intervention sur l'organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique*. [Habilitation à diriger des recherches en ergonomie, Université de Bordeaux] <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03035165>
- Piette, A. (2011). Normes, législation, outils, valeurs limites, mesures...Pour mieux prévenir les TMS ? Influence de la réglementation, des normes, des valeurs limites, les outils, des chiffres... Pour mieux prévenir les TMS ? Dans *Actes du 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques, Grenoble*, 140-147.
- Pignoni, M. T. (2016). La syndicalisation en France. Des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique. *Dares Analyses*, 25. <https://bit.ly/3AH3qNo>
- Piney, C. (2015). *Transformation de l'activité d'encadrement de proximité: que fait le pilotage par la performance à la "proximité" des cadres? Le cas d'une grande administration publique*. [Thèse de doctorat d'ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers].
- Point, S., & Fourboul CV. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4), 61-78. doi:10.1177/076737010602100404
- Punnett, L., & Wegman, D. H. (2004). Work-related musculoskeletal disorders: The epidemiologic evidence and the debate. *Journal of Electromyography and Kinesiology*, 14(1), 13–23. doi : <https://doi.org/10.1016/j.jelekin.2003.09.015>

## Q

- Quantin, S., Robin, M., & Accardo, J. (2015). *Évaluation de l'impact de la baisse du taux de TVA de juillet 2009 sur le prix de production des unités légales de la restauration*. Document de travail de la Direction des Statistiques d'Entreprises, Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1381051>

## R

- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies ; approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin.
- Rambourg, P. (2013). *Histoire de la cuisine et de la gastronomie françaises*. Perrin. <https://doi.org/10.3917/perri.rambo.2013.01>
- Reynaud J.D. (1989). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.

- Reynaud J.D. (1979). Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 20(2), 367-376.
- Revel, N., & Thiebeauld, A. (2019). [Rapport] *Annuel 2018. L'Assurance Maladie – Risques professionnels*. <https://urlz.fr/gCfW>
- Riviere, S., Martinaud, C., Roquelaure, Y., & Chatelot, J. (2018). Estimation de la sous-déclaration des troubles musculo-squelettiques dans onze régions françaises en 2011. *Archives Des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(3), 405–406. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2018.03.439>
- Robin, M., & Picard, T. (2015). *Le secteur de la restauration : de la tradition à la rapidité*. Insee Focus, 34. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379758>
- Robin, J-Y., Raveleau, B. & Prouteau, F. (2007). Être dirigeant de PME aujourd'hui. Dans *Congrès international AREF 2007, Actualité de la recherche en éducation et formation, Strasbourg*. <https://bit.ly/3BOI2qS>
- Rogalski, J. (1994). Formation aux activités collectives. *Le travail humain*, 57(4), 367–386. <http://www.jstor.org/stable/40659885>
- Rogalski, J. (2007). Approche de psychologie ergonomique de l'activité de l'enseignant. Actes du séminaire international, La professionnalisation des enseignants de l'éducation de base : les recrutements sans formation initiale, Sèvres, 1-21. <https://bit.ly/3vhQPPB>
- Rogard, V. (2007). Leaders, managers et cadres : activités et influences. Dans E. Brangier, A. Lancry et C. Louche, *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*. (p. 451-466). Presses Universitaires de Nancy.
- Roquelaure, Y., Leclerc, A., Coutarel, F., Brunet, R., Caroly, S., & François, D. (2012). Comprendre et intervenir: enquêtes épidémiologiques et approches ergonomiques à propos des troubles musculosquelettiques des membres supérieurs. *Risques du travail, la santé négociée*, 173-187.
- Roquelaure, Y. (2018). *Troubles musculo-squelettiques et facteurs psychosociaux au travail*. The European Trade Union Institute. <https://bit.ly/3INhmBy>
- Roquelaure, Y., Bodin, J., Descatha, A., & Petit, A. (2018). Troubles musculo-squelettiques liés au travail. *La Revue du praticien*, 68 (1), 1-7.
- Roquelaure, Y. (2015). Musculoskeletal disorders: a major challenge for occupational risk prevention in Europe. *ETUI Policy Brief*, 9.

Roux, N. (2014). *Le secteur de la restauration commerciale : données économiques, évolution des prix et du nombre de plaintes du secteur*. Bureau de la veille économique et des prix de la DGCCRF, 28, 1-11.

Roux, N. (2016) Une innovation sociale pour réduire l'isolement des dirigeants de TPE : l'expérience d'un service de remplacement. *La Revue des conditions de travail, Anact*, 5, 130-137.

## S

Saint-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, E., & Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Éditions Multi-Mondes et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST).

Sarnin, P. & Dubois, M. (2019). Organisation du travail. Dans G. Valléry (éd.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 321-325). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0321>

Sauter, S. & Swanson, N. (1996). An ecological model of musculoskeletal disorders in office workers. Dans *Beyond Biomechanics: Psychosocial Aspects of Musculoskeletal Disorders in Office Workers*. Moon, SD., Sauter, SL (ed). Taylor and Francis, 3-22.

Six, F. (1999). *De la prescription à la préparation du travail. Apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP*. [Habilitation à Diriger des Recherches en ergonomie, Université Charles de Gaulle - Lille 3].

Six, F., & Forrierre, J. (2011). Quelles méthodes et quelle modélisation d'analyse de l'activité de travail de l'encadrement ? L'exemple des chantiers de la construction. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 17(1), 57-71.

Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 9, 9-18. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0009>

Souquet, C. (2021). Restauration collective : des difficultés structurelles exacerbées par la crise sanitaire. *Insee Première*, 1840. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5211280>

Sørensen, O.H., Hasle, P. & Bach, E. (2007) Working in small enterprises – is there a special risk? *Safety Science*, 45(10), 1044–1059. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.09.005>

Stevens, G. (1999) Workplace injuries in small and large manufacturing workplaces 1995/5 — 1995/96, *Labour Market Trends*, 107(1), 19–26. <https://bit.ly/3aKhEm6>

Stavroula, L., Aditya, J., Houtman, I., Roozeboom, M. B., Ertel, M., Pech, E., & Riedmann, A. (2010). *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Managing safety and health at*

*work*. [Rapport de recherche] European Agency for Safety and Health at Work. <https://bit.ly/3aBnNRw>

Stock, S., Nicolakakis, N., Messing, K., Turcot, A., & Raiq, H. (2013). Quelle est la relation entre les troubles musculo-squelettiques (TMS) liés au travail et les facteurs psychosociaux ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne] 15(2)*. <http://pistes.revues.org/3407>

## T

Targoutzidis, A., Koukoulaki, T., Schmitz-Felten, E., Kuhl, K., Hengel, K.M.O., Rijken, E., Van den Broek, K., & Klüser, R. (2014). *The business case for safety and health at work: cost-benefit analyses of interventions in small and medium-sized enterprises*. [Rapport de recherche] European Agency for Safety and Health at Work. <https://bit.ly/3iYhzzW>

Teiger, C. (1993). L'approche ergonomique : du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. *Éducation Permanente, 116(3)*, 71-96.

Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action ». *Revue d'anthropologie des connaissances, 4(2)*, 287-322.

Thévenet M. (2000). *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*. Éditions d'Organisation.

Thévenoud, T. (2012). *Rapport d'information relatif aux conséquences de la baisse du taux de TVA dans la restauration*. [Rapport] Assemblée nationale, 337. <https://bit.ly/3FLXYfQ>

Torrès, O. (2008). L'ambivalence du management de proximité des TPE. Dans A. Jaouen & O. Torrès, *Les très petites entreprises. Un management de proximité*. Lavoisier.

Tremblay, D-G., Trottier, M. (2017). Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles : la restauration. *Ad Machina, 1(1)*, 4-25.

## U

USBJI (2018). The Impact of Musculoskeletal Disorders on Americans — Opportunities for Action. *The Burden of Musculoskeletal Diseases in America: Prevalence, Societal and Economic Cost*. <https://bit.ly/3lCktvN>

## V

Vézina, N. (2001). La pratique de l'ergonomie face aux TMS : ouverture à l'interdisciplinarité. Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie. *Comptes rendus du congrès SELF-ACE*, 44–60. <https://bit.ly/3j0mZdz>

Volkoff, S. (2010). Statistiques « ouvertes » et ergonomie « myope » : combiner les niveaux d'analyse en santé au travail. *Sciences sociales et santé*, 28, 11-30. <https://doi.org/10.3917/sss.282.0011>

## **W**

Walters, D. (2006). Demand chain effectiveness–supply chain efficiencies: A role for enterprise information management. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 246-261. doi:10.1108/17410390610658441

Walters, D. (2001). *Health and safety in small enterprises: European strategies for managing improvement*. PIE-Peter Lang.

Walters, D. & James, P. (2011) What motivates employers to establish preventive management arrangements within supply chains ? *Safety Science*, 49(7), 988–994.

Walters, D. & Wadsworth, E. (2016). *Contexts and arrangements for occupational safety and health in micro and small enterprises in the EU - SESAME project*. [Rapport de recherche] European Agency for Safety and Health at Work. <https://bit.ly/3ayWDuB>

Walters, D., Wadsworth, E., Hasle, P., Refslund, B., Ramioul, M., & Antonsson, A-B. (2017). *Safety and health in micro and small enterprises in the EU: the view from the workplace*. [Rapport de recherche] European Agency for Safety and Health at Work. <https://bit.ly/3v7UlvW>

Weil, D. (2011) Enforcing labour standards in fissured workplaces : the US experience. *Economic and Labour Relations Review*, 22(2), 33–54.

## ANNEXES

### Liste des annexes

<b>Annexe</b>	<b>Chapitre</b>	<b>Contenu</b>	<b>p.</b>
A	9.4.4	Questions sélectionnées et modalités de réponses, enquête SUMER 2016-2017	93
B	9.4.4.b	Variables d'exposition professionnelle	95
C	9.5.2.c	Guide d'entretien dirigeant	104
D	9.5.2.c	Guide d'entretien salarié	105
E	9.5.2.c	Autoquestionnaire TMS	105
F	9.6.1.b	Document de travail sur la répartition des tâches effectives de D2, D5, D9a et D9b	116
G	10.3.1	Prévalence d'exposition des salariés en restauration (forte, moyenne, faible)	137
H	10.3.2	Données brutes comparaisons 1, 2 et 3	137
I	12.2	Document de travail sur les modèles relationnels	182



## ANNEXE A

Questions et modalités de réponses pour les variables sélectionnées, extraites du questionnaire principal de l'enquête SUMER 2016-2017

Nom de la variable	Question posée, cette partie se réfère à la situation habituelle de travail	Signification des modalités
<b>Temps de travail</b>		
EQUIP	Travaillez-vous en équipes (travail posté) ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
DIMFER	Travaillez-vous le dimanche ou les jours fériés, même occasionnellement (entre 0h et 24h) ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
SAMFER	Travaillez-vous le samedi, même occasionnellement (entre 0h et 24h) ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
NOCT	Travaillez-vous la nuit (entre minuit et 5 heures) même occasionnellement ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
SOIR	Travaillez-vous le soir (entre 20 heures et minuit) même occasionnellement ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
HORVAR	Vos horaires sont-ils les mêmes tous les jours (ou à peu près) ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
PERIOD	Avez-vous habituellement plusieurs périodes de travail dans votre journée (ou nuit) ? <i>S'il y a eu au moins trois heures d'interruption, on considère qu'il y a deux périodes</i>	<i>Non, une seule période</i> <i>Oui, deux périodes ou plus</i>
PREJOUR	Connaissez-vous l'horaire de travail que vous aurez à effectuer demain ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
PRESEM	Connaissez-vous l'horaire de travail que vous aurez à effectuer la semaine prochaine ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
PREMOIS	Connaissez-vous l'horaire de travail que vous aurez à effectuer dans le mois à venir ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
RABHOR	Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire officiellement prévu ?	<i>Toujours</i> <i>Souvent</i> <i>Parfois</i> <i>Jamais</i>
REPOS48	En général, disposez-vous d'au moins 48 heures consécutives de repos, au cours d'une semaine ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
<b>Intensité au travail</b>		
RWDEP	Votre rythme de travail vous est-il imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
RWCAD	Votre rythme de travail vous est-il imposé par la cadence automatique d'une machine ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>

RWTECH	Votre rythme de travail vous est-il imposé par d'autres contraintes techniques ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
RWCOLEG	Votre rythme de travail vous est-il imposé par la dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
RWNORMH	Votre rythme de travail vous est-il imposé par des normes de production ou des délais à respecter en une heure au plus ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
RWNORMJ	Votre rythme de travail vous est-il imposé par des normes de production ou des délais à respecter en une journée au plus ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
RWDEM	Votre rythme de travail vous est-il imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
RWSURV	Votre rythme de travail vous est-il imposé par les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
RWINFOR	Votre rythme de travail vous est-il imposé par un contrôle ou un suivi informatisé ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
INTERUPT	Pouvez-vous interrompre momentanément votre travail quand vous le souhaitez ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
REMPHAS	Si oui cette interruption nécessite-t-elle que vous vous fassiez remplacer ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
DEPECH	Êtes-vous obligé de vous dépêcher pour faire votre travail ?	<i>Toujours</i> <i>Souvent</i> <i>Parfois</i> <i>Jamais</i>
DEBORD	Devez-vous fréquemment interrompre une tâche que vous êtes en train de faire pour en effectuer une autre non prévue ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
INTERACT	Si oui, diriez-vous que cette interruption d'activité :	<i>Perturbe votre travail</i> <i>Est sans conséquence</i> <i>Est un aspect positif de votre travail</i>
POLYVAL	Occupez-vous différents postes ou fonctions (polyvalence) ?	<i>Oui, vous faites une rotation régulière de postes</i> <i>Oui, vous changez de poste en cas d'urgence ou d'absence d'un collègue</i> <i>Non</i>
<b>Exigences émotionnelles</b>		

PUBLIC	Êtes-vous en contact avec le public (usagers, patients, voyageurs, clients, etc.)	<i>Oui</i> <i>Non</i>
VIVOI	Si oui, s'agit-il d'un contact : de vive voix ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
TELEP	Si oui, s'agit-il d'un contact : par téléphone ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
TENSPUB	Si oui, vivez-vous des situations de tension dans vos rapports avec le public ?	<i>En permanence</i> <i>Régulièrement</i> <i>Occasionnellement</i> <i>Jamais</i>
<b>Autonomie</b>		
INCIDENT	Quand au cours de votre travail, il se produit quelque chose d'anormal, est-ce que :	<i>La plupart du temps, vous réglez personnellement l'incident</i> <i>Vous réglez personnellement l'incident, mais dans des cas bien précis, prévus d'avance</i> <i>Vous faites généralement appel à d'autres</i>
ORDER	Avez-vous la possibilité de changer l'ordre des tâches à accomplir pour mener à bien votre travail ?	<i>Oui, tout le temps</i> <i>Oui, selon les tâches</i> <i>Non, je ne peux pas</i> <i>Sans objet (pas d'ordre établi)</i>
DELAIS	Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ?	<i>Oui</i> <i>Non</i> <i>Sans objet, pas de délais</i>
<b>Rapports sociaux</b>		
DISCCOLL	Quand vous rencontrez une difficulté pour faire votre travail correctement, pouvez-vous en discuter : avec vos collègues	<i>Oui</i> <i>Non</i> <i>Pas concerné, pas de collègues</i>
DISCCHEF	Quand vous rencontrez une difficulté pour faire votre travail correctement, pouvez-vous en discuter : avec la hiérarchie	<i>Oui</i> <i>Non</i> <i>Pas concerné, pas de supérieurs</i>
CORRCOP	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : la possibilité de coopérer (échanges d'informations, entraide, ...)	<i>Oui</i> <i>Non</i>
CHEF	Avez-vous un ou plusieurs salariés sous vos ordres ou votre responsabilité ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>

<b>Conflits de valeur</b>		
CORRINF	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : des informations claires et suffisantes ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
CORRCOLL	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisant ?	<i>Oui</i> <i>Non</i> <i>Sans objet (ni collègues ni collaborateurs)</i>
CORRMOY	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : des moyens matériels adaptés et suffisants ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
CORRFORM	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : une formation suffisante et adaptée ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
CORRTEM	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : le temps suffisant ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
<b>Insécurité de la situation de travail</b>		
MODIF1	Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié : par un changement de votre poste ou de votre fonction ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
MODIF2	Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié : par un changement dans les techniques utilisées ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
MODIF3	Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié : par une restructuration ou déménagement de l'établissement, l'entreprise ou l'administration où vous travaillez ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
MODIF4	Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié : par un changement dans l'organisation du travail au sein de l'établissement ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
MODIF5	Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié : par un plan de licenciement dans l'établissement où vous travaillez ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
MODIF6	Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié : par un rachat ou un changement dans l'équipe de direction ?	<i>Oui</i> <i>Non</i>
MODIF7	Au cours des 12 derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié : par un changement de personnes avec lesquelles vous travaillez régulièrement ?	<i>Certaines ont changé</i> <i>La plupart ou toutes ont changé</i> <i>Non</i>
<b>Ambiances (pendant la dernière semaine travaillée)</b>		
SONF	Exposition à des nuisances sonores	<i>Oui</i> <i>Non</i>
THERM	Exposition à des nuisances thermiques	<i>Oui</i>

		<i>Non</i>
<b>Contraintes physiques (pendant la dernière semaine travaillée)</b>		
LOURD	Manutention manuelle de charges (définition européenne) : exposition	<i>Oui</i> <i>Non</i>
CPOS	Contraintes posturales et articulaires	<i>Oui</i> <i>Non</i>
DEBOU	Position debout ou piétinement	<i>Oui</i> <i>Non</i>
DEPLA	Déplacement à pied dans le travail	<i>Oui</i> <i>Non</i>
COU	Position fixe de la tête et du cou	<i>Oui</i> <i>Non</i>
GENOU	Position à genoux et/ou accroupie	<i>Oui</i> <i>Non</i>
BRAS	Maintien de bras en l'air	<i>Oui</i> <i>Non</i>
AUTP	Autres contraintes posturales (posture accroupie, en torsion, etc.)	<i>Oui</i> <i>Non</i>
POSIT	Travail exigeant de façon habituelle une position forcée d'une ou plusieurs articulations	<i>Oui</i> <i>Non</i>
REPET	Répétition d'un même geste ou d'une série de gestes à une cadence élevée	<i>Oui</i> <i>Non</i>

## ANNEXE B

Variables liées aux conditions de travail et modalités de la variable

<b>Variables liées aux conditions de travail</b>		
<b>Catégories</b>	<b>Variables</b>	<b>Modalités de la variable</b>
<b>Temps de travail</b>	travail posté travail dimanche travail samedi travail de nuit travail soir travail avec coupures  travailler plus que prévu avoir un repos consécutif de 48h horaire connu lendemain horaire connu semaine suivante horaire connu mois suivant horaire varie tous les jours	oui/non oui/non oui/non oui/non oui/non oui, 2 périodes ou plus ; non une seule période oui/non oui/non oui/non oui/non oui/non toujours, souvent = oui ; parfois, jamais = non
<b>Intensité au travail</b>	rythme imposé par : - le déplacement d'un produit - la cadence d'une machine - des contraintes techniques - la dépendance au travail des collègues - des délais d'1 heure au plus - des délais d'1 jour au plus - une demande obligeant à une réponse immédiate - une surveillance permanente de la hiérarchie - un contrôle informatisé obligation de se dépêcher  obligation d'interrompre une tâche pour une autre non prévue occupation de différents postes régulièrement (polyvalence)  travail perturbé par une interruption interruption est un aspect positif du travail  possibilité d'interrompre momentanément son travail nécessité de se faire remplacer (en cas d'interruption).	oui/non oui/non oui/non oui/non oui/non oui/non oui/non oui/non oui/non toujours, souvent = oui ; parfois, jamais = non oui/non  oui/non oui/non oui, perturbe oui, est un aspect positif de votre travail oui, non oui, non
<b>Exigences émotionnelles et rapports sociaux</b>	être en contact direct avec le public être en contact direct de vive voix être en contact direct par téléphone vivre des situations de tension dans les rapports avec le public	oui/non oui/non oui/non en permanence, régulièrement = oui ; occasionnellement, jamais = non

	<p>pouvoir discuter avec les collègues si difficulté dans le travail</p> <p>pouvoir discuter avec la hiérarchie si difficulté dans le travail</p> <p>avoir la possibilité de coopérer</p> <p>avoir un ou plusieurs salariés sous ses ordres</p>	<p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p>
<b>Autonomie et moyens disponibles</b>	<p>en cas d'incident</p> <p>avoir la possibilité de faire varier les délais</p> <p>avoir la possibilité de changer l'ordre des tâches</p>	<p>vous réglez personnellement l'incident ; vous réglez personnellement l'incident, mais dans des cas prévus d'avance ; vous faites appel à d'autres</p> <p>oui ; non ; sans objet (pas d'ordre établi)</p> <p>tout le temps et selon les tâches = oui ; non ; sans objet, pas de délais</p>
<b>Insécurité de la situation de travail</b>	<p>fortes modifications dans l'environnement de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- changement de poste ou de fonction</li> <li>- changement de techniques utilisées</li> <li>- changement d'organisation du travail dans l'établissement</li> </ul> <p>- changement de personnes avec qui vous travaillez régulièrement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- restructuration ou déménagement</li> <li>- plan de licenciement dans l'établissement</li> <li>- rachat ou changement dans l'équipe de direction</li> </ul>	<p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>certaines ont changé, la plupart ou toutes ont changé = oui ; non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p>
<b>Ambiances &amp; contraintes physiques</b>	<p>exposition à des nuisances sonores</p> <p>exposition à des nuisances thermiques</p> <p>manutention manuelle de charges</p> <p>contraintes posturales et articulaires</p> <p>position debout ou le piétinement</p> <p>déplacement à pied</p> <p>position fixe du cou</p> <p>position à genoux et/ou accroupie</p> <p>maintien de bras en l'air</p> <p>autres contraintes posturales (torsion)</p> <p>travail exigeant une position forcée d'une ou plusieurs articulations répétition d'un même geste à une cadence élevée</p>	<p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p> <p>oui/non</p>

## ANNEXE C

Guide d'entretien dirigeant

### QUESTIONNAIRE DIRIGEANT

---

Cette recherche est menée par l'université de Grenoble Alpes. Thèse financée par le PST3 (EHESP).

*Se présenter.* L'entretien durera environ 1h.

Toutes les informations récoltées seront traitées de façon confidentielle et anonyme. Elles ne seront pas transmises à des personnes externes à l'équipe de recherche et tous les résultats seront présentés de façon générale, ce qui fait qu'aucun individu ou établissement ne pourront être identifiés. Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer l'entretien ?

### PLAN

---

#### Contexte

*Données personnelles*

*Données établissement*

*Conditions d'exercice*

*Mode de recrutement*

#### Organisation du travail

*Temps travail & chronologie tâches*

*Conditions et moyens disponibles*

*Critères de performance*

*Relations*

*Situations critiques*

#### Santé au travail

*Prévention, SST*

*Critères santé*

*Santé TMS/RPS*

### CONTEXTE

---

#### Données personnelles

Sexe H / F, âge

Profession, fonction dans l'entreprise, poste occupé

Formation/parcours professionnel, ancienneté (ce restaurant), expérience de travail antérieure (dans/en dehors)

#### Données établissement

Quelle est l'histoire de l'établissement/entreprise > idées, concepts ?

Quelle est son évolution > gouvernance, effectif, prestations commerciales proposées, clientèle ?

Quels objectifs ? La clientèle ciblée ?

Quelles activités (prestations commerciales) ? Principale/secondaire, se démarquer (produits) ?

Intérêt de cette localisation ? Trajet domicile-restaurant ? Relation avec le voisinage > restaurants voisins ?

#### Conditions d'exercice

Gouvernance individuelle, partagée ?

Situation financière > très bonne, bonne, moyenne, mauvaise, très mauvaise ?

Les horaires de l'établissement > et vos horaires, et ceux des salariés ?

Principales préoccupations pour vous dans cet établissement ? Principaux investissements ?

Principales difficultés > situations complexes à gérer dans le travail ?

#### Mode de recrutement

Comment se passe le recrutement du personnel > détailler par salarié ?

Un cuisinier devrait pour vous avoir quelles compétences ? Un serveur ?

Présence de pics d'activité sur l'année ? Engagement extras ?

### ORGANISATION DU TRAVAIL

---

#### Temps de travail et chronologie des tâches



Comment se déroule votre temps de travail > déroulé journée/semaine, arrivée/départ, pauses, repas, horaires ?  
Qu'est-ce que vous faites, avez à gérer (tâches) > matin, midi, après-midi, soir ?  
Quelles sont vos priorités ?

### **Conditions et moyens disponibles**

Quelles places de travail (espaces, aménagement) ? Les outils et machines utilisé(e)s ?  
Comment se passe l'approvisionnement  
Quelle est la répartition des tâches (collective) > matin, midi, après-midi, soir ?  
Comment vous vous organisez entre cuisiniers/serveurs dans le restaurant > modalités de communication ?  
Donc une journée de travail ordinaire c'est .. ? Ça arrive que vous changiez la répartition des tâches ?  
Ça vous arrive d'avoir des moments de débriefing, des discussions individuelles/collectives sur le travail ?

### **Critères de performance**

C'est quoi une journée réussie/ratée ?  
Qu'est-ce qui nécessite beaucoup d'expérience ? Et moins d'expérience ?  
Comment se passe la coopération dans le restaurant ? Entre cuisine et service ? Est-ce qu'il arrive que des personnes en cuisine aident au service ou l'inverse ?

### **Situations critiques**

Les situations critiques = être débordé, situations difficiles rencontrées (pas les moyens ou objectifs contradictoires), des ressources disponibles, des stratégies individuelles ou collectives mises en œuvre, effets sur votre santé et la production

C'est quoi les situations critiques que vous rencontrez ? Produits, clients, matériel, collègues ? Exemples ?  
Qu'est-ce que vous pouvez faire pour les éviter (anticiper) ?  
Qu'est-ce que vous faites à ce moment-là pour gérer la situation critique ?

Dans ce restaurant c'est quoi les contraintes les plus importantes que vous avez gérer ? Comment ?  
Qui est-ce que vous appelez si vous avez besoin d'aide ? C'est quoi vos ressources ?

## **SANTE AU TRAVAIL**

---

### **Prévention des risques, SST**

Est-ce que vous avez un DUER dans ce restaurant ? C'est quoi les situations de travail les plus risquées pour vous ? Vous avez déjà vu, vécu des accidents dans votre travail ? Ici ou ailleurs ?  
Vous avez déjà eu des contacts à propos de la prévention avec des conseillers CARSAT, CCI, médecine du travail, inspection du travail, CCI ? Vous êtes membre d'une organisation professionnelle, syndicat ?

### **Critères santé**

Est-ce que vous avez des douleurs ? Liées à votre travail ?  
C'est quoi qui est difficile dans ce métier pour la santé ?  
Qu'est-ce qui vous plaît dans ce métier ?  
Comment vous voyez la suite au niveau de votre parcours professionnel ?  
Comment se passe la conciliation vie personnelle/professionnelle avec vos horaires ?

### **Santé TMS/RPS**

Autoquestionnaire court TMS : 6 pages

## ANNEXE D

Guide d'entretien salarié

### QUESTIONNAIRE SALARIÉ

---

Cette recherche est menée par l'université de Grenoble Alpes. Thèse financée par le PST3 (EHESP).

*Se présenter.* L'entretien durera environ 30 minutes.

Toutes les informations récoltées seront traitées de façon confidentielle et anonyme. Elles ne seront pas transmises à des personnes externes à l'équipe de recherche et tous les résultats seront présentés de façon générale, ce qui fait qu'aucun individu ou établissement ne pourront être identifiés. Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer l'entretien ?

### PLAN

---

#### **Contexte**

*Données personnelles*

#### **Organisation du travail**

*Temps travail & chronologie tâches*

*Conditions et moyens disponibles*

*Critères de performance et relation*

#### **Santé au travail**

*Critères santé*

*Santé TMS/RPS*

### CONTEXTE

---

#### **Données personnelles**

Sexe H / F, âge

Profession, fonction dans l'entreprise, poste occupé

Formation/parcours professionnel, ancienneté (ce restaurant), expérience de travail antérieure (dans/en dehors)

Comment s'est passé votre recrutement ?

Ça vous arrive de passer au restaurant en dehors des heures de travail ?

### ORGANISATION DU TRAVAIL

---

#### **Temps de travail et chronologie des tâches**

Comment se déroule votre temps de travail > déroulé journée/semaine, arrivée/départ, pauses, repas, horaires ?

Qu'est-ce que vous faites, avez à gérer (tâches) > matin, midi, après-midi, soir ?

Quelles sont vos priorités ?

#### **Conditions et moyens disponibles**

Donc une journée de travail ordinaire c'est quoi pour vous (reprendre répartition des tâches) ? Ça arrive que vous changiez la répartition des tâches ?

Est-ce que vous avez appris de nouvelles choses ici ? Par exemple ? Des choses que mises en place ici ?

Est-ce que vous pouvez décider la façon de faire votre travail ? L'influencer ?

#### **Critères de performance et relations**

Qu'est-ce qui nécessite beaucoup d'expérience ? Et moins d'expérience ?

Comment se passe la coopération dans le restaurant ? Entre cuisine et service ? Est-ce qu'il arrive que des personnes en cuisine aident au service ou l'inverse ? Comment sont vos liens avec les autres (relation) ?

Dans ce restaurant c'est quoi les contraintes les plus importantes que vous avez gérer ? Comment ?

Qui est-ce que vous appelez si vous avez besoin d'aide ? C'est quoi vos ressources ?

## **SANTE AU TRAVAIL**

---

### **Critères santé**

Est-ce que vous avez des douleurs (reprendre autoquestionnaire) ? Liées à votre travail ?

C'est quoi qui est difficile dans ce métier pour la santé ?

Qu'est-ce qui vous plaît dans ce métier ?

C'est quoi les aspects positifs/négatifs dans ce restaurant ?

Comment vous voyez la suite au niveau de votre parcours professionnel ?

Comment se passe la conciliation vie personnelle/professionnelle avec vos horaires ?

### **Santé TMS/RPS**

Autoquestionnaire court TMS : 6 pages

## ANNEXE E

Autoquestionnaire court TMS

### ETUDE SUR LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES - ANNEE 2018

NUMERO D'ANONYMAT

1 – A quelle date remplissez-vous ce questionnaire ?    20|\_0\_|  
jour mois année

2 – Quelle est votre année de naissance ? \_1\_|\_9\_|

3 – Etes-vous ? Un homme ...  Une femme ...

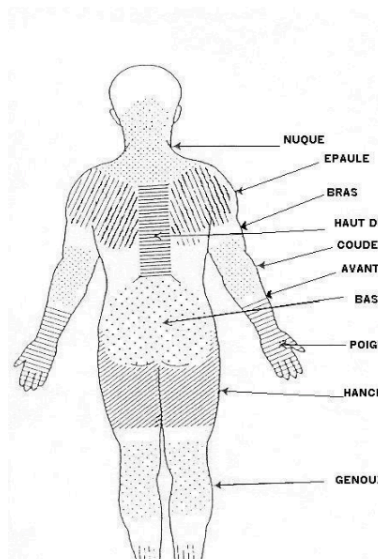
4 – Etes-vous ? Droitier(ère) ...  Gaucher(ère) ...  Ambidextre ...

5 – Quel est votre poids ?    Kg 6 – Quelle est votre taille ?    cm

#### CONCERNANT VOTRE SANTE

7 – Avez-vous eu, au cours *des 12 derniers mois*, des problèmes (courbatures, douleurs, gêne, engourdissement) au niveau des zones du corps suivantes ? Pour chacune des zones du corps, cochez la case correspondante

1. Nuque / cou	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>			
2. Epaule / bras	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>	Si oui,	du côté droit... <input type="checkbox"/>	du côté gauche... <input type="checkbox"/> des deux côtés... <input type="checkbox"/>
3. Coude/ avant-bras	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>	Si oui,	du côté droit... <input type="checkbox"/>	du côté gauche... <input type="checkbox"/> des deux côtés... <input type="checkbox"/>
4. Main / poignet	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>	Si oui,	du côté droit... <input type="checkbox"/>	du côté gauche... <input type="checkbox"/> des deux côtés... <input type="checkbox"/>
5. Doigts	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>	Si oui,	du côté droit... <input type="checkbox"/>	du côté gauche... <input type="checkbox"/> des deux côtés... <input type="checkbox"/>
6. Haut du dos	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>			
7. Bas du dos	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>			



*Si vous avez répondu Non à toutes ces questions, passez directement à la question 12.*

8- Durant ces 12 derniers mois, combien de temps, au total, avez-vous souffert ? Pour chacune des zones du corps, cochez la case qui correspond le mieux à votre réponse

	Plus de 30 jours	En permanence
1. Nuque / cou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Epaule / bras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Coude/ avant-bras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Main / poignet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Doigts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Haut du dos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bas du dos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8a. Avez-vous eu un arrêt de travail à cause de vos douleurs ou gêne des membres supérieurs au cours des 12 derniers mois

non ...  1 < 24 heures...  2 2-7 jours...  3 8 - 30 jours...  4 Plus de 30 jours...  5

8b. Avez-vous consulté un médecin généraliste ou spécialiste à cause de vos douleurs ou gêne des membres supérieurs au cours des 12 derniers mois

non ...  1 1 à 2 fois ...  2 3 à 5 fois...  3 6 à 10 fois...  4 Plus de 10 fois...  5

8c. Avez-vous consulté un kinésithérapeute à cause de vos douleurs ou gêne des membres supérieurs au cours des 12 derniers mois

non ...  1 1 à 2 fois ...  2 3 à 5 fois...  3 6 à 10 fois...  4 Plus de 10 fois...  5

9 – Si vous avez souffert de douleurs du bas du dos (lombalgies) au moins un jour au cours des 12 derniers mois, s’agissait-il de ?

Sciaticque, avec des douleurs s’étendant plus bas que le genou Oui.....  Non.....   
 Sciaticque, avec des douleurs ne dépassant pas le genou Oui.....  Non.....   
 Lumbago (douleur lombaire aiguë localisée) Oui.....  Non.....   
 Autre type de lombalgie Oui.....  Non.....

9b. Avez-vous eu un arrêt de travail à cause de vos douleurs ou gêne du dos au cours des 12 derniers mois

non ...  1 < 24 heures...  2 2-7 jours...  3 8 - 30 jours...  4 Plus de 30 jours...  5

9c. Avez-vous consulté un médecin généraliste ou spécialiste à cause de vos douleurs ou gêne du dos au cours des 12 derniers mois

non ...  1 1 à 2fois ...  2 3 à 5 fois...  3 6 à 10 fois...  4 Plus de 10 fois...  5

9d. Avez-vous consulté un kinésithérapeute à cause de vos douleurs ou gêne du dos au cours des 12 derniers mois

non ...  1 1 à 2fois ...  2 3 à 5 fois...  3 6 à 10 fois...  4 Plus de 10 fois...  5

10 – Avez-vous eu, au cours des 7 derniers jours, des problèmes (courbatures, douleurs, gêne, engourdissement) au niveau des zones du corps suivantes ? Pour chacune des zones du corps, cochez la case correspondante

1. Nuque / cou	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>			
2. Epaule / bras	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>	Si oui, côté droit... <input type="checkbox"/>	côté gauche... <input type="checkbox"/>	des deux côtés... <input type="checkbox"/>
3. Coude/ avant-bras	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>	Si oui, côté droit... <input type="checkbox"/>	côté gauche... <input type="checkbox"/>	des deux côtés... <input type="checkbox"/>
4. Main / poignet	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>	Si oui, côté droit... <input type="checkbox"/>	côté gauche... <input type="checkbox"/>	des deux côtés... <input type="checkbox"/>
5. Doigts	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>	Si oui, côté droit... <input type="checkbox"/>	côté gauche... <input type="checkbox"/>	des deux côtés... <input type="checkbox"/>
6. Haut du dos	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>			
7. Bas du dos	Oui... <input type="checkbox"/>	Non... <input type="checkbox"/>			

Si vous avez répondu *Non* à toutes ces questions, passez directement à la question 12.

**11 - Comment évaluez-vous l'intensité de ce problème au moment où vous remplissez le questionnaire, sur l'échelle ci-dessous ?**

*Pour chacune des zones du corps, entourez la case correspondante*

<b>Nuque / cou</b>	Ni gêne ni douleur →   0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   ← gêne ou douleur intolérable
<b>Epaule / bras</b>	Ni gêne ni douleur →   0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   ← gêne ou douleur intolérable
<b>Coude/ avant-bras</b>	Ni gêne ni douleur →   0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   ← gêne ou douleur intolérable
<b>Main / poignet</b>	Ni gêne ni douleur →   0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   ← gêne ou douleur intolérable
<b>Doigts</b>	Ni gêne ni douleur →   0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   ← gêne ou douleur intolérable
<b>Haut du dos</b>	Ni gêne ni douleur →   0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   ← gêne ou douleur intolérable
<b>Bas du dos</b>	Ni gêne ni douleur →   0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10   ← gêne ou douleur intolérable

### **CONCERNANT VOTRE TRAVAIL**

**12 – Avez-vous du changer d'emploi à cause de vos douleurs ou gêne au cours des 5 dernières années**

non...  1                      oui, douleur des membres...  2                      oui, douleur du dos...  3                      autre (précisez)...  4

**13 - Quel emploi occupez-vous actuellement ? (Précisez en clair l'intitulé) :**

**14 - Quelle est votre ancienneté dans l'emploi actuel ?**

Moins de 1 an ...  1                      1 - 2 ans...  2                      3 - 10 ans...  3                      Plus de 10 ans...  4

**15 – Pouvez-vous décrire les principales tâches ou activités que vous devez accomplir dans votre emploi actuel ?**

**16 - Quel nombre d'heures de travail avez-vous effectué lors de la dernière semaine travaillée ? .....| | | heures**

**17 - Votre durée de travail hebdomadaire est-elle variable ?**                      Oui ...                       Non ...

**18 - Occupez-vous différents postes ou fonctions (polyvalence) au cours de votre travail ?**

Presque jamais / jamais .....  1  
 1 à 3 jours par mois .....  2  
 1 jour par semaine .....  3  
 2 à 4 jours par semaine .....  4  
 Tous les jours .....  5

***Les questions suivantes se rapportent à une journée typique de travail AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS***

**19 - Au cours d'une journée de travail typique, votre rythme de travail vous est-il imposé par ?**

1. Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce .....  Oui...  Non...   
 2. La cadence automatique d'une machine .....  Oui...  Non...   
 3. D'autres contraintes techniques .....  Oui...  Non...   
 4. La dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues .....  Oui...  Non...   
 5. Des normes de production, ou des délais, à respecter .....  Oui...  Non...   
 6. Une demande extérieure (public, client) .....  Oui...  Non...   
 7. Les contrôles ou une surveillance permanents.....  Oui...  Non...

**20 - Comment évaluez-vous l'intensité des efforts physiques de votre travail au cours d'une journée typique de travail ?**  
Entourez **le chiffre** correspondant à votre choix sur l'échelle graduée de 6 à 20 ci-dessous, qui va de "pas d'effort du tout" à "épuisant" :

- 6 ..... pas d'effort du tout
- 7 ..... extrêmement léger
- 8
- 9 ..... très léger
- 10
- 11 ..... léger
- 12
- 13 ..... un peu dur
- 14
- 15 ..... dur
- 16
- 17 ..... très dur
- 18
- 19 ..... extrêmement dur
- 20 ..... épuisant

**21 - Votre travail nécessite-t-il habituellement de répéter les mêmes actions plus de 2 à 4 fois environ par minute ?**

Jamais ...  1      Moins de 2 heures par jour ...  2      De 2 à 4 heures par jour ...  3      Plus de 4 heures par jour ...  4

**22 - Pouvez-vous interrompre votre travail ou changer de tâche ou d'activité pendant 10 minutes ou plus chaque heure ?**

Jamais ...  1      Rarement ...  2      Souvent ...  3      Toujours ...  4

**23 - Au cours d'une journée typique de travail, devez-vous faire des gestes précis ?**

Non ou presque jamais ...  1      Rarement (< 2 heures par jour) ...  2  
Souvent (2 à 4 heures par jour) ...  3      Toujours ou presque toujours ...  4

**24 - Au cours d'une journée typique de travail, êtes-vous assis ?**

Non ou presque jamais ...  1      Rarement (< 2 heures par jour) ...  2  
Souvent (2 à 4 heures par jour) ...  3      Toujours ou presque toujours ...  4

**25 - Au cours d'une journée typique de travail, devez-vous vous pencher en avant ou sur le côté régulièrement ou de**

Non ou presque jamais ...  1      Rarement (< 2 heures par jour) ...  2  
Souvent (2 à 4 heures par jour) ...  3      Toujours ou presque toujours ...  4

**26 - Au cours d'une journée typique de travail, combien de temps passez-vous à porter une charge qui pèse ?** *Cocher la case correspondant ci-dessous*

**1- 10 kg**    Non ou presque jamais.  1    Rarement (< 2 heures/ jour).  2    Souvent (2 à 4 h/ j).  3    Toujours ou la plupart du temps (> 4 h/j).  4  
**10 à 25 kg**    Non ou presque jamais.  1    Rarement (< 2 heures/ jour).  2    Souvent (2 à 4 h/ j).  3    Toujours ou la plupart du temps (> 4 h/j).  4  
**+ de 25 kg**    Non ou presque jamais.  1    Rarement (< 2 heures/ jour).  2    Souvent (2 à 4 h/ j).  3    Toujours ou la plupart du temps (> 4 h/j).  4

**27 - Au cours d'une journée typique de travail, conduisez-vous un véhicule (automobile, camion, autocar, autobus, engin de chantier, chariot automoteur (trajet domicile –travail inclus) ?**

Non ou presque jamais ...  1      Moins de 4 heures par jour ...  2      Plus de 4 heures par jour ...  3

**28 - Au cours d'une journée typique de travail, combien de temps passez-vous à manipuler régulièrement une charge ou un objet qui pèse ?**

**1 à 4 kg**    Non ou presque jamais.  1    Rarement (< 2 heures/ jour).  2    Souvent (2 à 4 h/ j).  3    Toujours ou la plupart du temps (> 4 h/j).  4  
**Plus de 4 kg**    Non ou presque jamais.  1    Rarement (< 2 heures/ jour).  2    Souvent (2 à 4 h/ j).  3    Toujours ou la plupart du temps (> 4 h/j).  4

**29 - Au cours d'une journée typique de travail, utilisez-vous des outils vibrants ou devez-vous poser la (es) main(s) sur des machines vibrantes ?**

Jamais ou presque jamais ...       Rarement ...       Souvent ...       Toujours ou la plupart du temps ...










**30 - Au cours d'une journée typique de travail, manipulez-vous des objets froids (moins de 15° C) ou travaillez-vous au froid (moins de 15° C) ?**

Jamais ou presque jamais ...       Rarement ...       Souvent ...       Toujours ou la plupart du temps ...

**31 - Au cours de votre travail habituel, utilisez-vous un clavier pour saisir des données ou une souris ou un dispositif analogue d'entrée de données (crayon optique, scanner, douchette, etc.)**

Non ou presque jamais ...  1      Rarement (< 2 heures par jour) ...  2  
Souvent (2 à 4 heures par jour) ...  3      Toujours ou presque toujours ...  4

**32 - Combien de temps devez-vous adopter les positions suivantes au cours d'une journée typique de travail ? Cochez la case correspondant à la bonne durée pour chaque tâche ou activité décrite ci-dessous**

<b>Travailler avec un ou deux bras en l'air (au-dessus des épaules) régulièrement ou de manière prolongée</b>		Jamais ou presque jamais ..... <input type="checkbox"/> 1 Rarement (moins de 2 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 2 Souvent (2 à 4 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 3 La plupart du temps (plus de 4 heures/jour) <input type="checkbox"/> 4
<b>Attraper régulièrement des objets derrière le dos</b>		Jamais ou presque jamais ..... <input type="checkbox"/> 1 Rarement (moins de 2 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 2 Souvent (2 à 4 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 3 La plupart du temps (plus de 4 heures/jour) <input type="checkbox"/> 4
<b>Travailler avec un ou deux bras écartés du corps régulièrement ou de manière prolongée</b>		Jamais ou presque jamais ..... <input type="checkbox"/> 1 Rarement (moins de 2 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 2 Souvent (2 à 4 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 3 La plupart du temps (plus de 4 heures/jour) <input type="checkbox"/> 4
<b>Reposer vos avant-bras sur un accoudoir ou un plan de travail</b>		Jamais ou presque jamais ..... <input type="checkbox"/> 1 Rarement (moins de 2 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 2 Souvent (2 à 4 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 3 La plupart du temps (plus de 4 heures/jour) <input type="checkbox"/> 4
<b>Fléchir le(s) coude(s) régulièrement ou de manière prolongée</b>		Jamais ou presque jamais ..... <input type="checkbox"/> 1 Rarement (moins de 2 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 2 Souvent (2 à 4 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 3 La plupart du temps (plus de 4 heures/jour) <input type="checkbox"/> 4
<b>Tourner la main comme pour visser</b>		Jamais ou presque jamais ..... <input type="checkbox"/> 1 Rarement (moins de 2 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 2 Souvent (2 à 4 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 3 La plupart du temps (plus de 4 heures/jour) <input type="checkbox"/> 4
<b>Tordre le poignet</b>		Jamais ou presque jamais ..... <input type="checkbox"/> 1 Rarement (moins de 2 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 2 Souvent (2 à 4 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 3 La plupart du temps (plus de 4 heures/jour) <input type="checkbox"/> 4
<b>Appuyer ou taper avec la base de la main sur un plan dur ou sur un outil</b>		Jamais ou presque jamais ..... <input type="checkbox"/> 1 Rarement (moins de 2 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 2 Souvent (2 à 4 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 3 La plupart du temps (plus de 4 heures/jour) <input type="checkbox"/> 4
<b>Presser ou prendre fermement des objets ou des pièces entre le pouce et l'index</b>		Jamais ou presque jamais ..... <input type="checkbox"/> 1 Rarement (moins de 2 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 2 Souvent (2 à 4 heures / jour)..... <input type="checkbox"/> 3 La plupart du temps (plus de 4 heures/jour) <input type="checkbox"/> 4

***Les questions suivantes se rapportent à votre travail habituel au cours des 12 derniers mois***

*Veillez cocher la case qui correspond le mieux à ce que vous ressentez. Cochez une seule case par question et n'oubliez pas de répondre à toutes les questions.*

**33 - Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles**

Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4

**34 - Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives**

Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4

**35 - Mon travail me demande d'être créatif**

Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4

**36 - Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même**

Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4

**37 - Mon travail demande un haut niveau de compétence**

Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4

**38 - Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail**

Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4



- 39 - Dans mon travail, j'ai des activités variées**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 40 - J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 41 - J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 42- Mon travail demande de travailler très vite**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 43 - Mon travail demande de travailler intensément**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 44 – On ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 45 - Je dispose du temps nécessaire pour exécuter mon travail**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 46 - Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 47 - Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 48 - Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 49- Mon travail est très « bousculé »**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 50 - Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 51 - Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 52 - Mon supérieur prête attention à ce que je dis**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 53 - Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 54 - Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 55 - Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 57 - Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 58 - Les collègues avec qui je travaille sont amicaux**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4
- 59 - Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien**  
 Pas du tout d'accord ...  1      Pas d'accord ...  2      D'accord ...  3      Tout à fait d'accord...  4

REMARQUES EVENTUELLES CONCERNANT VOTRE SANTE OU VOTRE TRAVAIL (à écrire au verso)

**Nous vous remercions de votre participation, n'oubliez pas de remettre ce questionnaire à  
 ..... et d'en parler avec lui (elle) si nécessaire**

## ANNEXE F

Document de travail sur la durée des tâches effectives de D2, D5, D9a et D9b  
Observations systématiques - jours entiers

### **Les tâches effectives des dirigeants : production, gestion commerciale et administrative**

---

Huit catégories de tâches effectives ont été définies. Trois catégories sont liées à la gestion du restaurant, on retrouve :

- la catégorie *commerciale* (C) : correspond aux tâches visant à connaître et anticiper les besoins des clients, à s'adapter à leurs besoins et à les fidéliser, etc. ;
- la catégorie *administrative* (G) : correspond aux tâches de gestion des contrats, des fiches de paie, de vérification des comptes de la caisse après chaque service, de contrôle et de paiement des factures des fournisseurs, les rendez-vous avec le banquier, avec le comptable, etc. ;
- la catégorie *aléa* (AU) : correspond à la gestion d'aléa (hors poste de travail occupé) ;

Quatre catégories de tâches effectives sont liées à la production :

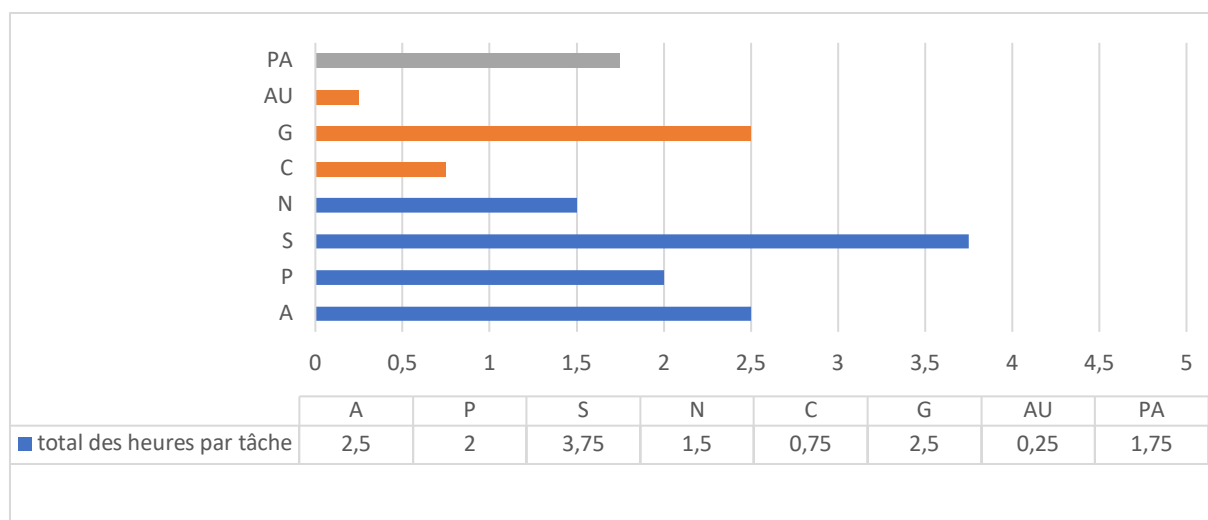
- la catégorie *approvisionnement* (A) : correspond au temps de gestion des matières premières ;
- la catégorie *préparation* (P) : correspond aux tâches effectuées lors de la mise en place ;
- la catégorie *service du midi/soir* (S) : correspond aux tâches spécifiques au poste de travail occupé ;
- la catégorie *nettoyage* (N) : correspond aux tâches de nettoyage.

Enfin, la catégorie *pause* (PA) correspond aux moments de pause du dirigeant, par exemple les repas pris avec le personnel, les discussions privées avec des proches.

### **L'exemple du restaurant R2**

---

Dans le restaurant R2, le dirigeant (fonction : cuisinier) a travaillé 13 heures et 40 minutes effectives. Il a commencé à 6h15 et terminé à 21h. La figure 1 présente la durée de ses tâches effectives au cours de la journée de travail observée.



**Figure 1 : Durée des tâches effectives du dirigeant D2 a au cours d'une journée de travail (en heure)**

Il a eu plusieurs pauses durant la journée, d'une durée totale d'1h45 (PA). Le matin, il a fait environ un quart d'heure de pause lorsqu'il s'est rendu à la boulangerie proche de son domicile pour l'approvisionnement du pain (de 10h30 à 10h45). Il a pris 5 minutes de pause pour manger avant le service de midi (de 11h38 à 11h44). Lors de la coupure entre le service de midi et du soir, il a effectué 1h15 de comptabilité à domicile (de 15h45 à 17h) avant de s'octroyer une pause de 45 minutes (de 17h à 17h45). Le service du soir ayant été plutôt court, le dirigeant est parti à 21h et son fils est resté sur place pour terminer le nettoyage en cuisine, boire un verre avec des amis et clients ainsi que fermer le restaurant vers 22h. Il passe une demi-heure à discuter avec des proches, en continuant en partie de travailler : sa femme, venue boire un café le matin (8h15-8h35), et sa mère, habitant dans l'immeuble où se trouve le restaurant, venue lui parler après le service de midi.

*Au niveau des tâches relatives à son métier en cuisine*, il passe environ 2 heures et demie à l'approvisionnement (A). Il fait 20 minutes pour se rendre chez le grossiste à l'aller et environ 35 minutes au retour en raison d'un trafic routier plus important. Il passe 1h sur place. Il fait un aller-retour à la boulangerie le matin (10h45-11h) et reprend du pain avant le service du soir (18h00-18h15).

Il est en préparation (P) pendant 2 heures, durant lesquelles il découpe de la viande, du poisson et des légumes pour les accompagnements. Il se rend une dizaine de fois à la plonge pour utiliser la machine à laver la vaisselle et nettoyer les quelques couverts restants de la soirée précédente, ainsi que les ustensiles utilisés par l'équipe de cuisine au cours de la matinée.

Les tâches de nettoyage (N) sont faites pendant environ 1h30, réparties entre les temps réguliers de vaisselle le matin et le nettoyage de la cuisine après les services (45 minutes après le service de midi et 15 minutes après le service du soir).

Il totalise environ 4h à son poste de chef cuisinier pendant les services de midi et du soir (S). Il partage le poste du chaud avec son second. Ce dernier s'occupe en particulier des poissons et des accompagnements, alors que le dirigeant gère les viandes, le suivi des bons de commande, la coordination avec les serveurs au passe-plat et la coordination de l'équipe en cuisine.

*D'un point de vue commercial*, il passe environ 1h à discuter avec des clients (C). Au retour des achats, il passe une demi-heure (de 8h à 8h30) au bar avec une petite dizaine de personnes (deux groupes d'habitues) qui passent boire un café sur leur trajet entre domicile et bureau, c'est l'occasion pour lui de faire une pause tout en entretenant les relations avec des clients professionnels voisins. Pendant le service de midi, il quitte son poste à 2 reprises pour aller servir personnellement des clients importants. Pendant le service du soir, il accueille une partie des clients en début de service, assure l'encaissement en fin de service et passe parmi les tables pour saluer les clients.

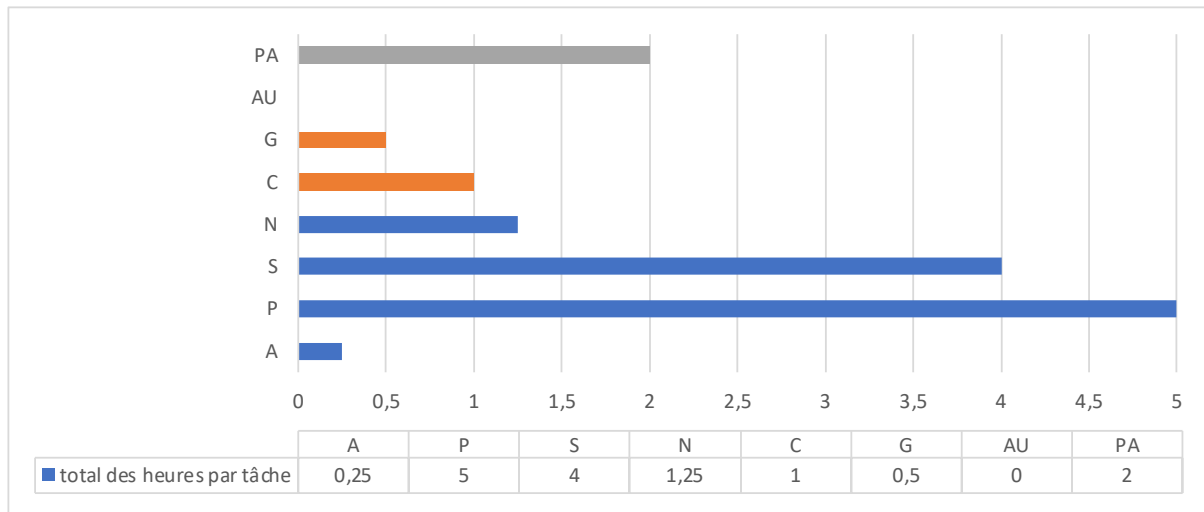
*Au niveau administratif*, le dirigeant de R2 consacre 2 heures et demie à des tâches de gestion administrative (G). Lors de la coupure de l'après-midi, il passe 1h15 à faire de la comptabilité. Sur place, il passe une demi-heure à contrôler et vérifier les frais des achats chez le grossiste. Il passe environ une autre demi-heure à gérer la caisse pour vérifier les entrées et sorties d'argent suite aux services de midi et du soir précédent.

Enfin, il passe un quart d'heure à gérer un aléa (AU). Le matin, le voisin de l'étage situé au-dessus du restaurant vient lui annoncer qu'une canalisation desservant l'eau du chauffage s'est rompue dans l'immeuble et que de l'eau s'infiltrait dans le sol de ses bureaux. Ils discutent de la situation, puis constatent ensemble l'apparition de tâches d'eau au plafond dans la salle. Il appelle ensuite le syndic de l'immeuble par rapport à cette situation.

Au total, le temps consacré aux tâches relatives à son métier est de 9h45 (70%) alors que le temps consacré à des tâches commerciales et administratives est d'environ 4h (30%). Nous observons que la conciliation entre les temps de travail et famille se fait au fil de la journée avec le passage de proches au restaurant, mais aussi en fonction de la répartition des tâches au cours de la journée : il gère la comptabilité depuis chez lui pendant la coupure l'après-midi.

## L'exemple du restaurant R5

Le dirigeant de R5 (fonction : serveur) a travaillé 11h30 en temps effectif, démarrant sa journée à 7h00, pour la terminer à 20h50, sans quitter l'établissement durant la journée. La figure 2 illustre la durée de ses tâches effectives au cours de la journée de travail observée.



**Figure 2 : Durée des tâches effectives du dirigeant D5 au cours d'une journée de travail (en heure)**

Au total, il a fait 2h de pause (PA). Il a pris une pause d'un quart d'heure avec son équipe le matin (10h10-25), le cuisinier avait terminé de ranger les achats et la serveuse était venue boire un café (hors travail). Il a partagé un repas avec la serveuse et le cuisinier après le nettoyage pendant 45 minutes (16h-16h45). Une pause d'un quart d'heure a été faite sur la terrasse avec son associé en soirée (19h30-19h45). Il passe environ 45 minutes à parler avec des proches. Le matin, il boit un café avec sa femme qui s'arrête sur son trajet domicile-travail, il appelle son père et sa sœur pendant une demi-heure (11h00-30). Il discute à nouveau quelques minutes le soir avec sa femme qui s'arrête au restaurant sur son trajet travail-domicile (18h30-18h45). Il n'a pas eu d'aléa à gérer au cours de cette journée (AU).

*En termes des tâches relatives à son métier en salle*, le dirigeant de R5 passe un quart d'heure à gérer l'approvisionnement (A) de la cave à vin, après le service de midi.

Il consacre 5h à la préparation (P), où il cumule des tâches en cuisine et en salle. En cuisine, il lave la salade verte, cuit les pommes de terre au four et découpe les fruits pour le dessert du jour pendant la matinée. Dans l'après-midi, il aide à préparer les verrines pour le buffet du lendemain. En salle, le matin, il gère la disposition et le dressage des tables, il installe la terrasse et rédige les plats du jour sur des panneaux, il nettoie les w.c. et les sols.

Il est à son poste de serveur (S) environ 4h. Pendant le service de midi (12h-14h15), il gère l'accueil et l'installation des clients, il fait la quasi-totalité des prises de commande, prépare des boissons et des desserts, aide à dresser les plats en cuisine, sert les plats et les boissons, débarrasse la vaisselle sale et encaisse les clients. Avant et après le service de midi, il tient le bar et continue de servir des boissons, fait la vaisselle au fur et à mesure, nettoie les tables et encaisse les clients.

À la fin du service de midi (14h15), il passe 1h au nettoyage (N) pour : débarrasser les tables, faire la vaisselle au bar et en cuisine. Dans la soirée, il passe un quart d'heure à nettoyer les sols en passant le balai, puis la serpillière (19h15-30).

*Au niveau des tâches commerciales*, il passe environ 1h à organiser les buffets pour des événements privés en soirée dans le restaurant et par téléphone avec des clients (C). Il discute pendant 15 minutes avec un client le matin et 30 minutes avec un autre client en fin d'après-midi dans le restaurant (17h-17h30). Il parle avec 2 autres personnes, pendant un quart d'heure au total, pour débriefer d'un précédent buffet et d'une livraison de repas, avant d'encaisser les clients.

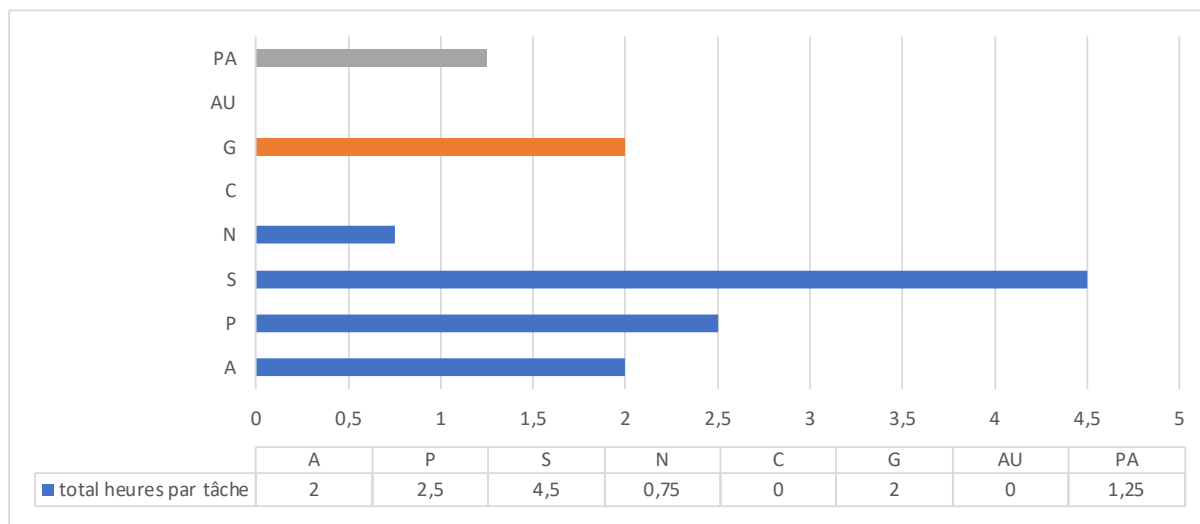
*Au niveau administratif*, il passe environ une demi-heure à gérer la comptabilité (G) et remplir des fichiers sur son ordinateur portable dans le restaurant en fin de journée (entre 19h45-20h30).

Le temps consacré aux tâches relatives à son métier est de 10h (87%), alors qu'il est d'environ 1h30 pour les tâches commerciales et administratives (13%). Si la conciliation des temps de travail et hors travail se fait au sein du restaurant, avec le passage de la femme du dirigeant et les appels téléphoniques à la famille, nous avons observé que la serveuse vient au restaurant en dehors de son temps de travail, ce qui peut redéfinir la répartition des tâches dans le cas où elle réalise des tâches en étant présente en dehors de périodes de travail.

### **L'exemple du restaurant R9**

---

La dirigeante D9a travaille en salle avec deux serveuses et le dirigeant D9b est en cuisine, avec une équipe constituée d'une seconde, d'un commis et de deux apprentis. Ils ont fait 13 heures consécutives, de 9h à 22h00. Les figures 3 et 4 ci-après présentent la durée de leurs tâches effectives lors de la journée observée.



**Figure 3 : Durée des tâches effectives de la dirigeante D9a au cours d'une journée de travail (en heure)**

La dirigeante a pris un repas avec son équipe après le service (15h30-16h). Le dirigeant a mangé avec son équipe (11h45-12h) avant le service et il s'est joint à la pause de la dirigeante et des serveuses dans l'après-midi (15h30-16h). Il a terminé plus rapidement que la dirigeante et bénéficié d'un temps de pause plus long (15h-15h30) : 1h15 au total pour la dirigeante contre 2h15 pour le dirigeant (PA). Le second fournisseur de vin est arrivé en retard, ce qui leur a permis d'avoir 45 minutes de pause de 17h15 à 18h. Ils n'ont pas eu d'aléas à gérer au cours de la journée.

*Au niveau des tâches relatives à leur métier*, les deux dirigeants ont passé environ 2 heures à déguster et commander des vins ensemble (A), à des fournisseurs venus sur place (9-10h15 et 18-19h). La dirigeante a quitté la dégustation du matin pendant un quart d'heure pour remplir des papiers avec une ancienne serveuse de 9h30 à 9h45 qui s'est présentée au restaurant (G).

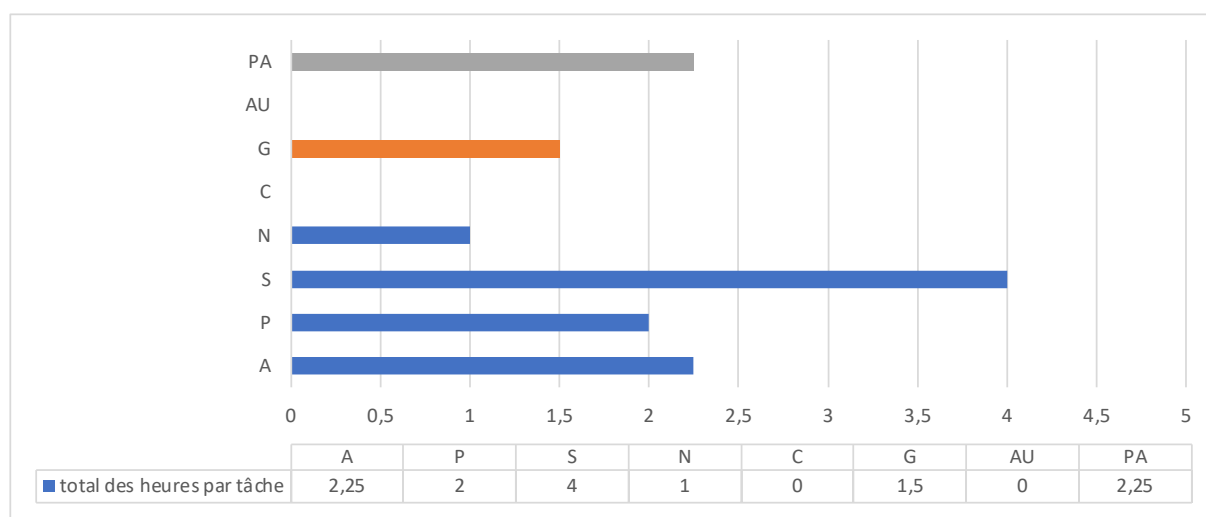
Elle consacre 2h30 (9h45-10h, 10h15-12h, 15h15-30, 19-19h15) à la mise en place en salle (P) : elle dispose et dresse les tables sur la terrasse et à l'intérieur, fait la vaisselle au bar, complète le stock de boissons, prépare les carafes d'eau, répond au téléphone et note les réservations. Elle imprime les nouvelles cartes et les dispose sur les tables, écrit les propositions de plats sur deux grands tableaux.

Elle passe 4h30 au poste de maître d'hôtel (S), entre 12h-14h45 pour le service de midi et 19h30-21h15 pour le service du soir. À midi, elle donne des consignes à plusieurs reprises à la serveuse novice et se coordonne avec la serveuse expérimentée pour effectuer les prises de commande et gérer le bon enchaînement des plats (réclamer la suite). Elle conseille et sert le vin, prépare et amène des boissons et des plats. Elle gère différents aléas pendant le service (demande pour changer de tables par des clients, changement imprévu de fût de bière au démarrage, manque de produits en

stock en cuisine pendant le service et récupère des erreurs de la serveuse novice) et gère l'encaissement des clients en fin de service. Le soir, elle travaille en binôme avec seulement la salariée expérimentée.

Elle fait ensuite 45 minutes de nettoyage (N) après le service de midi. Elle débarrasse les tables, fait la vaisselle et dresse à nouveau les tables pour le service du soir.

*Au niveau administratif*, les dirigeants D9a et D9b ont quitté l'établissement pour se rendre ensemble à un rendez-vous avec leur banquier, suivi d'un rendez-vous avec l'opérateur téléphonique de la ligne du restaurant, entre les deux services (16h-17h15). La dirigeante passe donc 1h15 à gérer des aspects techniques (téléphone) et financiers (banque) en compagnie du dirigeant (G) et fait de l'administratif pendant une quinzaine de minutes avec une ancienne salariée. Elle vérifie la caisse et fait la comptabilité après le service du soir pendant 30 minutes (21h30-22h).



**Figure 4 : Durée des tâches effectives du dirigeant D9b au cours d'une journée de travail (en heure)**

Le dirigeant fait 2h de préparation (P) en cuisine. Il s'ajuste en fonction de ce qu'il reste à faire en rejoignant son équipe : découpe de viande et de poisson, préparation des accompagnements et ajustement des assaisonnements, réalisation des fonds et sauces.

Il consacre 3h45 à son poste pendant le service (S). Il annonce les bons et coordonne son équipe pour que tous les plats soient prêts à être servis simultanément. Il utilise une sonnette de comptoir pour indiquer aux serveuses que les plats sont prêts. Il dresse les plats sur le passe-plat avec l'aide d'un ou deux cuisiniers (la seconde, le commis). Il quitte son poste pour saluer des clients personnellement en salle et se rend au bar pour transmettre des informations à la dirigeante (dire que certains produits ne sont plus en stock, demander pour des suites de commande). Il vérifie les stocks, passe des



commandes juste avant de démarrer le service de midi, et après le service (14h30-45). Il gère aussi une partie de la commande des vins.

Le dirigeant passe 1h à faire des nettoyages en cuisine (N), après les services de midi et du soir.

Il fait 1h30 de gestion administrative sur l'ensemble de la journée (G). Il vérifie la caisse et le décompte du nombre de clients après le service de midi, ouvre du courrier et gère des papiers en attendant que la dirigeante termine ses tâches en fin de service et avant de se rendre aux deux rendez-vous prévus (banque et téléphone).

Les dirigeants n'ont pas fait de démarches particulières auprès de clients (C) ce jour-là, en dehors du temps de présence des clients aux heures des services. Ils font toutefois régulièrement des devis pour des repas d'entreprise ou des événements particuliers pendant certaines périodes (fêtes de fin d'année, etc.).

## ANNEXE G

Prévalence d'exposition des salariés aux facteurs de risque dans la comparaison 1, par niveau de prévalence : forte, moyenne, faible

Comparaison 1	N1=26494		p#
	Restauration (n=377) n	Hors restauration (n=26117) n	
Être en contact de vive voix (3)	293	16053	0.040
Possibilité de coopérer	346	24676	0.002
Horaire lendemain connu	365	25028	0.540
Pouvoir discuter avec hiérarchie si difficulté	346	24172	0.261
Contraintes posturales et articulaires	340	17068	<.0001
Informations suffisantes pour effectuer correctement son travail	326	21538	0.017
Horaires semaine suivante connus	342	24014	0.363
Être en contact direct avec du public	307	17457	<.0001
Pouvoir discuter avec collègues si difficulté	335	24034	0.826
Position debout ou piétinement	318	10640	<.0001
Formation suffisante pour effectuer correctement son travail	311	21988	0.696
Moyens matériels suffisants pour effectuer correctement son travail	297	21521	0.804
Rythme imposé par demande obligeant réponse immédiate	258	13660	<.0001
Temps suffisant pour effectuer correctement son travail	281	18374	0.301
Travail samedi	283	12951	<.0001
Repos consécutif de 48h	292	22419	0.016
Possibilité de changer l'ordre des tâches	277	21759	0.042
Travail dimanche	268	9700	<.0001
Obligation de se dépêcher	233	8796	<.0001
Déplacement à pied	244	10116	<.0001
Nombre suffisant de collègues pour effectuer correctement son travail	259	18477	0.668
Horaires mois suivant connus	254	21670	<.0001
Travail soir	222	9183	<.0001
Possibilité d'interrompre momentanément son travail	247	21443	<.0001
Être en contact par téléphone (4)	136	1872	<.0001
Obligation d'interrompre une tâche pour une autre non prévue	177	13054	<.0001
Possibilité de régler un incident personnellement	213	15849	0.867
Rythme imposé par dépendance au travail collègues	197	15052	0.328
Manutention manuelle de charges	156	6849	<.0001
Occupation de différents postes régulièrement	188	7551	<.0001

Travail avec coupures	152	5179	<.0001
Rythme imposé par surveillance permanente hiérarchie	147	5924	<.0001
Changement des personnes avec qui vous travaillez régulièrement	141	9090	0.138
Travail perturbé par une interruption (2)	92	8296	0.058
Travailler plus que prévu	133	7582	0.003
Autres contraintes posturales (torsion)	144	8106	0.516
Rythme imposé par des délais d'1h au plus	149	4267	<.0001
Exposition sonore	146	8811	0.426
Exposition à des nuisances thermiques	148	5168	<.0001
Horaires varient tous jours	115	6029	0.006
Avoir un ou plusieurs salariés sous vos ordres	131	7068	0.034
Rythme imposé par des délais d'1 jour au plus	117	8928	0.507
Nécessité de se faire remplacer (1)	59	2336	<.0001
Faire appel aux autres en cas d'incident	105	5247	<.0001
Répétition d'un même geste à une cadence élevée	110	3118	<.0001
Changement de poste ou fonction	63	5086	0.459
Travail exigeant une position forcée d'une ou plusieurs articulations	78	4077	0.821
Travail nuit	75	4869	0.533
Travail posté	71	4216	0.160
Possibilité de régler un incident dans des cas prévus d'avance	72	5655	0.237
Position fixe du cou	64	6721	0.060
Rythme imposé par contrôle informatisé	67	8689	0.001
Changement d'organisation du travail dans l'établissement	72	5929	0.282
Maintien de bras en l'air	64	4041	0.626
Possibilité de faire varier les délais	94	11990	<.0001
Rythme imposé par contraintes techniques	54	3702	0.045
Interruption est un aspect positif du travail (2)	34	1907	0.0618
Changement de techniques utilisées	52	4151	0.802
Restructuration ou déménagement	32	3568	0.665
Rachat ou changement dans l'équipe de direction	73	3596	0.845
Position à genoux et/ou accroupie	47	4880	0.003
Vivre des situations de tension dans les rapports avec le public (5)	29	2337	0.193
Rythme imposé par déplacement produit	16	912	0.943
Rythme imposé par cadence machine	14	1051	0.590
Plan de licenciement dans l'établissement	9	703	0.718
<i>n : effectif observé</i>			
<i>% : pourcentage pondéré</i>			
<i>#p-valeur du test khi-2 de Rao-Scott ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			
<i>(1) N=20497 ; (2) N=15826 ; (3) N=17572 ; (4) N=17206 ; (5) N=17735</i>			

## ANNEXE H

Données brutes de la comparaison 1, restauration & hors restauration

Données brutes de la comparaison 2, type de restauration : traditionnelle, rapide, collective

Données brutes de la comparaison 3, taille d'établissement : TPE, autres tailles

### Le temps de travail

**Tableau 1 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables de temps de travail en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 1**

Comparaison 1	N1=26494		p#
	Restauration (n=377) n (%)	Hors restauration (n=26117) n (%)	
Travail dimanche	<b>268 (71)</b>	9700 (36)	<b>&gt; 0,001</b>
Travail samedi	<b>283 (74)</b>	12951 (52)	<b>&gt; 0,001</b>
Travail soir	<b>222 (62)</b>	9183 (31)	<b>&gt; 0,001</b>
Horaires varient tous jours	115 (34)	6029 (24)	<b>0,006</b>
Travail avec coupures	<b>136 (42)</b>	1872 (9)	<b>&gt; 0,001</b>
Horaires mois suivant connus	<b>254 (64)</b>	21670 (82)	<b>&gt; 0,001</b>
Travailler plus que prévu	133 (38)	7582 (26)	<b>0,003</b>
Repos consécutif de 48h	292 (74)	22419 (82)	<b>0,016</b>
<i>n : effectif observé</i>			
<i>% : pourcentage pondéré</i>			
<i>#p-valeur du test khi-2 de Rao-Scott ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

**Tableau 2 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables de temps de travail en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 2**

Comparaison 2	N2=342			p#
	Traditionnelle (n=140) n (%)	Rapide (n=89) n (%)	Collective (n=113) n (%)	
Travail posté	14 (10)	26 (29)	27 (24)	<b>&gt; 0,001</b>
Travail dimanche	114 (80)	79 (89)	47 (42)	<b>&gt; 0,001</b>
Travail samedi	126 (90)	75 (84)	53 (47)	<b>&gt; 0,001</b>
Travail nuit	32 (23)	22 (25)	12 (11)	<b>0,015</b>
Travail soir	110 (79)	65 (73)	24 (21)	<b>&gt; 0,001</b>
Horaires varient tous jours	29 (21)	54 (61)	17 (15)	<b>&gt; 0,001</b>
Travail avec coupures	<b>80 (57)</b>	37 (42)	5 (4)	<b>&gt; 0,001</b>
Horaires mois suivant connus	103 (74)	32 (37)	100 (88)	<b>&gt; 0,001</b>
Travailler plus que prévu	58 (41)	36 (40)	28 (25)	<b>&gt; 0,001</b>
Repos consécutif de 48h	<b>96 (69)</b>	72 (74)	101 (74)	<b>&gt; 0,001</b>
<i>n : effectif observé</i>				
<i>% : pourcentage observé</i>				
<i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>				

**Tableau 3 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables de temps de travail en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 3**

Comparaison 3	N3=377		p#
	TPE (n=141) n (%)	Autres (n=236) n (%)	
Travail posté	8 (6)	63 (27)	> <b>0,001</b>
Horaires varient tous jours	28 (20)	87 (37)	> <b>0,001</b>
Travail avec coupures	61 (43)	75 (32)	<b>0,027</b>
Horaires mois suivant connus	110 (79)	144 (61)	> <b>0,001</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

### L'intensité du travail

**Tableau 4 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'intensité du travail en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 1**

Comparaison 1	N1=26494		p#
	Restauration (n=377) n (%)	Hors restauration (n=26117) n (%)	
Rythme imposé par dépendance au travail collègues	156 (48)	6849 (23)	> <b>0,001</b>
Rythme imposé par des délais d'1h au plus	149 (37)	4267 (17)	> <b>0,001</b>
Rythme imposé par demande obligeant réponse immédiate	258 (76)	13660 (53)	> <b>0,001</b>
Rythme imposé par surveillance permanente hiérarchie	147 (40)	5924 (23)	> <b>0,001</b>
Rythme imposé par contrôle informatisé	67 (18)	8689 (31)	<b>0,001</b>
Possibilité d'interrompre momentanément son travail	247 (61)	21443 (79)	> <b>0,001</b>
Nécessité de se faire remplacer (1)	59 (29)	2336 (12)	> <b>0,001</b>
Obligation de se dépêcher	233 (68)	8796 (34)	> <b>0,001</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage pondéré</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Rao-Scott ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i> <i>(1) N=20497</i>			

**Tableau 5 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'intensité du travail en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 2**

Comparaison 2	N2=342			p#
	Traditionnelle (n=140) n (%)	Rapide (n=89) n (%)	Collective (n=113) n (%)	
Rythme imposé par déplacement produit	2 (1)	8 (9)	5 (4)	<b>0,025</b>
Rythme imposé par contraintes techniques	11 (8)	21 (24)	16 (15)	<b>0,004</b>
Rythme imposé par dépendance au travail collègues	66 (47)	51 (57)	31 (28)	<b>&gt; 0,001</b>
Rythme imposé par des délais d'1h au plus	46 (33)	46 (52)	49 (44)	<b>0,020</b>
Rythme imposé par des délais d'1 jour au plus	23 (17)	28 (31)	58 (52)	<b>&gt; 0,001</b>
Rythme imposé par demande obligeant réponse immédiate	98 (70)	74 (83)	58 (51)	<b>&gt; 0,001</b>
Rythme imposé par surveillance permanente hiérarchie	46 (33)	55 (62)	32 (28)	<b>&gt; 0,001</b>
Rythme imposé par contrôle informatisé	13 (9)	31 (35)	22 (19)	<b>&gt; 0,001</b>
Possibilité d'interrompre momentanément son travail	88 (63)	44 (49)	95 (84)	<b>&gt; 0,001</b>
Nécessité de se faire remplacer (1)	24 (29)	19 (45)	10 (11)	<b>&gt; 0,001</b>
Obligation de se dépêcher	95 (68)	69 (78)	52 (46)	<b>&gt; 0,001</b>
Obligation d'interrompre une tâche pour une autre non prévue	96 (69)	52 (58)	47 (42)	<b>&gt; 0,001</b>
Travail perturbé par une interruption (2)	31 (34)	33 (65)	23 (49)	<b>0,003</b>
Interruption est un aspect positif du travail (2)	23 (26)	5 (10)	4 (9)	<b>0,015</b>
Occupation de différents postes régulièrement	51 (36)	47 (53)	37 (33)	<b>0,010</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i> <i>(1) N=217 (2) N=188</i>				

**Tableau 6 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'intensité du travail en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 3**

Comparaison 3	N3=377		p#
	TPE (n=141) n (%)	Autres (n=236) n (%)	
Rythme imposé par déplacement produit	2 (1)	14 (6)	<b>0,037<sup>F</sup></b>
Rythme imposé par cadence machine	1 (1)	13 (6)	<b>0,021<sup>F</sup></b>
Rythme imposé par des délais d'1 jour au plus	33 (24)	84 (36)	<b>0,014</b>
Rythme imposé par contrôle informatisé	13 (9)	54 (23)	<b>&gt; 0,001</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; <sup>F</sup>test de Fisher ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

### *Les exigences émotionnelles et les rapports sociaux*

**Tableau 7 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'exigences émotionnelles et de rapports sociaux en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 1**

Comparaison 1	N1=26494		p#
	Restauration (n=377) n (%)	Hors restauration (n=26117) n (%)	
Être en contact direct avec du public	307 (89)	17457 (74)	<b>&gt; 0,001</b>
Être en contact de vive voix (1)	293 (98)	16053 (94)	<b>0,040</b>
Être en contact par téléphone (2)	177 (57)	13054 (73)	<b>&gt; 0,001</b>
Avoir un ou plusieurs salariés sous vos ordres	131 (31)	7068 (23)	<b>0,034</b>
Avoir la possibilité de coopérer	346 (97)	24676 (93)	<b>0,002</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage pondéré</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Rao-Scott ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i> <i>(1) N=17571 (2) N=17206</i>			

**Tableau 8 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'exigences émotionnelles et de rapports sociaux en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 2**

Comparaison 2	N2=342			p#
	Traditionnelle (n=140) n (%)	Rapide (n=89) n (%)	Collective (n=113) n (%)	
Être en contact direct avec du public	111 (79)	84 (94)	81 (72)	<b>0,001</b>
Être en contact de vive voix (1)	107 (97)	83 (100)	72 (91)	<b>0,009</b>
Être en contact par téléphone (2)	81 (74)	41 (50)	41 (53)	<b>0,001</b>
Avoir un ou plusieurs salariés sous vos ordres	60 (43)	34 (38)	29 (26)	<b>0,016</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i> <i>(1) N=272 (2) N=269</i>				

**Tableau 9 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'exigences émotionnelles et de rapports sociaux en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 3**

Comparaison 3	N3=377		p#
	TPE (n=141) n (%)	Autres (n=236) n (%)	
Être en contact direct avec du public	122 (87)	185 (78)	<b>0,049</b>
Vivre des situations de tension dans les rapports avec le public (1)	4 (3)	25 (14)	<b>&gt; 0,001<sup>F</sup></b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; <sup>F</sup>test de Fisher ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i> <i>(1) N=307</i>			



**Tableau 10 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'autonomie et des moyens disponibles en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 1**

Comparaison 1	N1=26494		p#
	Restauration (n=377) n (%)	Hors restauration (n=26117) n (%)	
Occupation de différents postes régulièrement	152 (47)	5179 (21)	<b>&gt; 0,001</b>
Faire appel aux autres en cas d'incident	105 (28)	5247 (20)	<b>0,042</b>
Possibilité de changer l'ordre des tâches	277 (74)	21759 (40)	<b>&gt; 0,001</b>
Possibilité de faire varier les délais	94 (17)	11990 (43)	<b>&gt; 0,001</b>
Informations suffisantes pour effectuer correctement son travail	326 (90)	21538 (84)	<b>0,017</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage pondéré</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Rao-Scott ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

**Tableau 11 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'autonomie et des moyens disponibles en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 2**

Comparaison 2	N2=342			p#
	Traditionnelle (n=140) n (%)	Rapide (n=89) n (%)	Collective (n=113) n (%)	
Nécessité d'occuper différents postes régulièrement	51 (36)	47 (53)	37 (32)	<b>0,006</b>
Possibilité de régler un incident personnellement	88 (63)	36 (40)	53 (47)	<b>0,002</b>
Possibilité de régler l'incident dans des cas prévus d'avance	14 (10)	24 (27)	27 (24)	<b>0,002</b>
Possibilité de changer l'ordre des tâches	120 (86)	52 (58)	80 (70)	<b>&gt; 0,001</b>
Possibilité de faire varier les délais	34 (24)	13 (15)	37 (33)	<b>&gt; 0,001</b>
Moyens matériels suffisants pour effectuer correctement son travail	120 (86)	67 (75)	79 (70)	<b>0,006</b>
Formation suffisante pour effectuer correctement son travail	123 (88)	67 (75)	88 (78)	<b>0,031</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>				

**Tableau 12 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'autonomie et des moyens disponibles en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 3**

Comparaison 3	N3=377		p#
	TPE (n=141) n (%)	Autres (n=236) n (%)	
Possibilité de régler un incident personnellement	93 (66)	104 (44)	> <b>0,001</b>
Possibilité de régler l'incident dans des cas prévus d'avance	19 (14)	53 (23)	> <b>0,001</b>
Faire appel aux autres en cas d'incident	28 (20)	77 (33)	> <b>0,001</b>
Possibilité de changer l'ordre des tâches	112 (79)	165 (70)	<b>0,009</b>
Possibilité de coopérer	136 (96)	210 (90)	<b>0,019</b>
Possibilité de faire varier les délais	28 (20)	66 (28)	> <b>0,001</b>
Moyens matériels suffisants pour effectuer correctement son travail	119 (85)	178 (75)	<b>0,028</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

### Les ambiances et les contraintes physiques

**Tableau 13 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'ambiances et de contraintes physiques en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 1**

Comparaison 1	N1=26494		p#
	Restauration (n=377) n (%)	Hors restauration (n=26117) n (%)	
Exposition à des nuisances thermiques	148 (35)	5168 (21)	> <b>0,001</b>
Manutention manuelle de charges	188 (48)	7551 (34)	> <b>0,001</b>
Contraintes posturales et articulaires	340 (92)	17068 (71)	<b>0,042</b>
Position debout ou piétinement	318 (84)	10640 (48)	> <b>0,001</b>
Déplacement à pied	244 (67)	10116 (43)	> <b>0,001</b>
Répétition d'un même geste à une cadence élevée	110 (28)	3118 (15)	<b>0,017</b>
Position à genoux et/ou accroupie	47 (10)	4880 (23)	<b>0,003</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage pondéré</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Rao-Scott ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

**Tableau 14 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'ambiances et de contraintes physiques en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 2**

Comparaison 2	N2=342			p#
	Traditionnelle (n=140) n (%)	Rapide (n=89) n (%)	Collective (n=113) n (%)	
Exposition à des nuisances thermiques	39 (28)	48 (54)	50 (44)	<b>&gt; 0,001</b>
Contraintes posturales et articulaires	130 (93)	86 (97)	93 (82)	<b>0,001</b>
Position debout ou piétinement	127 (91)	81 (91)	80 (71)	<b>&gt; 0,001</b>
Position à genoux et/ou accroupie	11 (8)	9 (10)	26 (23)	<b>0,001</b>
Maintien de bras en l'air	11 (8)	16 (18)	33 (29)	<b>&gt; 0,001</b>
Travail exigeant une position forcée d'une ou plusieurs articulations	32 (23)	9 (10)	32 (28)	<b>0,006</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>				

**Tableau 15 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'ambiances et de contraintes physiques en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 3**

Comparaison 3	N3=377		p#
	TPE (n=141) n (%)	Autres (n=236) n (%)	
Position à genoux et/ou accroupie	8 (6)	39 (16)	<b>0,002</b>
Travail exigeant une position forcée d'une ou plusieurs articulations	21 (15)	57 (24)	<b>0,032</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

Aucune différence significative n'a été observée à propos de l'insécurité de la situation de travail dans la comparaison 1.

**Tableau 16 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'insécurité de la situation de travail en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 2**

Comparaison 2	N2=342			p#
	Traditionnelle (n=140) n (%)	Rapide (n=89) n (%)	Collective (n=113) n (%)	
Restructuration ou déménagement	6 (4)	6 (7)	19 (17)	<b>0,002</b>
Rachat ou changement dans l'équipe de direction	14 (10)	11 (12)	43 (38)	<b>&gt; 0,001</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>				

**Tableau 17 : Prévalence d'exposition des salariés aux variables d'insécurité de la situation de travail en nombre (n) et en pourcentage (%) pour la comparaison 3**

Comparaison 3	N3=377		p#
	TPE (n=141) n (%)	Autres (n=236) n (%)	
Changement de techniques utilisées	9 (6)	43 (18)	<b>0,001</b>
Changement d'organisation du travail dans l'établissement	19 (13)	53 (23)	<b>0,029</b>
Rachat ou changement dans l'équipe de direction	9 (6)	64 (27)	<b>&gt; 0,001</b>
Changement des personnes avec qui vous travaillez régulièrement	51 (36)	134 (57)	<b>&gt; 0,001</b>
<i>n : effectif observé</i> <i>% : pourcentage observé</i> <i>#p-valeur du test khi-2 de Pearson ; les p-valeur significatives (p&lt;0,05) sont en gras</i>			

# ANNEXE I

Document de travail sur les modèles relationnels de l'ensemble des restaurants investigués

## Présentation du modèle relationnel des personnes ressources liées au(x) dirigeant(s)

Le modèle sert à rendre compte des personnes ressources qui aident au fonctionnement du restaurant. Les *personnes ressources* étaient désignées par les dirigeants en entretien et/ou identifiées par l'ergonome-chercheure en observation ouverte.

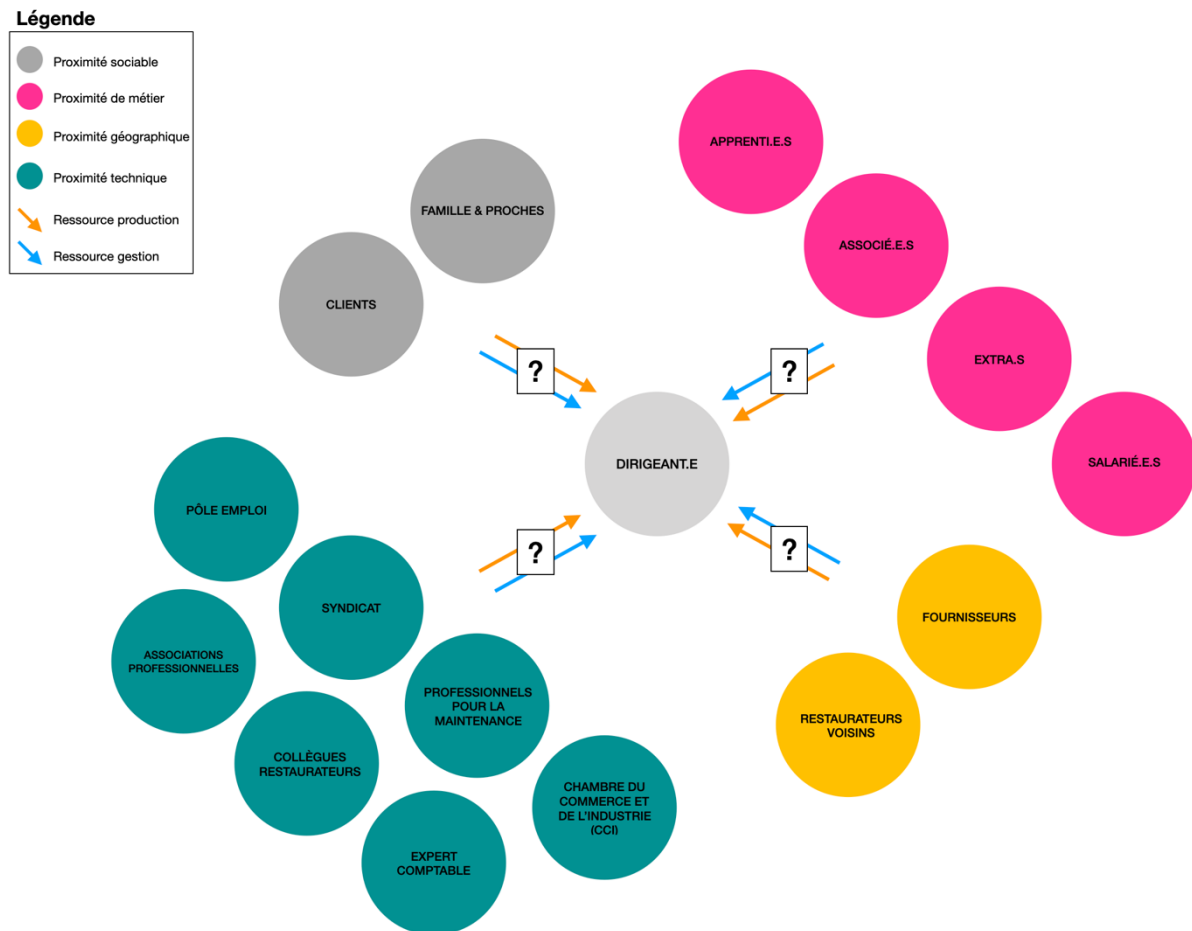


Figure 1 : Modèle relationnel des personnes ressources liées au dirigeant

Dans une approche qualitative, notre modèle a été décliné pour chaque restaurant. Puis, nous avons recensé l'ensemble des ressources citées pour chaque restaurant dans un tableau afin de les quantifier.

### Restaurant 1



l'entretien avec le dirigeant, elle travaille par exemple au service depuis plusieurs semaines pendant la période d'adaptation du nouveau serveur, embauché depuis peu, car « *personne n'est formé en arrivant* » selon lui. En plus de soutenir l'actuel dirigeant en production en renforçant les effectifs, elle participe aux décisions concernant la gestion du restaurant. Elle a aussi permis son intégration au milieu de la restauration. Outre le fait qu'elle a facilité certains contacts professionnels (avec des fournisseurs, des collègues restaurateurs, des lycées hôteliers pour le recrutement d'apprentis), la femme du dirigeant est proche de sa sœur et de son beau-frère, un chef cuisinier reconnu à un niveau international.

#### b) Une équipe qualifiée et expérimentée, un soutien important en production (proximité de métier)

La **cheffe cuisinière** est une ressource importante, le dirigeant a une grande confiance en elle pour la gestion de la cuisine, ce qui lui permet de moins contrôler les dépenses qu'avec les précédents chefs, tout en étant assuré que la gestion des denrées alimentaires est optimale (pas de coulage) : « *Elle me fait un papier, une liste et puis je vais acheter ce qu'elle me dit d'acheter. Je ne me pose pas de questions. Alors qu'avant, avant [cheffe cuisinière], je me posais des questions. Je tenais à jour des fiches techniques, le nombre d'assiettes (...). Alors avec [cheffe cuisinière], c'est génial, je ne sais pas comment elle fait, il n'y a pas de coulage. Le coulage c'est la perte, ce qu'on balance. C'est impeccable et ça, ça compte.* » (Entretien, D1).

Au niveau de la production, le dirigeant peut s'appuyer sur une **équipe autonome**, qualifiée et expérimentée en cuisine, constituée par un second et une cheffe cuisinière ayant respectivement 22 ans et 25 ans d'ancienneté dans l'établissement. Plusieurs compromis ont été faits pour garder la cheffe, puis le second, dans le restaurant. Lorsque le dirigeant a repris la gestion de l'établissement, il a offert 10% des parts du restaurant à la cheffe cuisinière. Par la suite, il a également réduit les horaires d'ouverture du restaurant, arrêté d'embaucher des apprentis à former ou encore fermé l'établissement aux périodes désignées par la cheffe pour les vacances. L'ensemble de ces mesures a permis de conserver l'équipe de cuisine sur un temps long (plus de 20 ans d'ancienneté) et jusqu'à la retraite du dirigeant, prévue dans 2 ans, même si ces compromis ont un coût, principalement un manque à gagner : la réduction des horaires diminue les bénéfices, les périodes de fermeture annuelle du restaurant ne sont plus choisies en fonction de la baisse de fréquentation de la clientèle. Au moment de faire ce choix organisationnel, il est à noter que le dirigeant est convaincu par les compétences et certaines qualités de la cheffe (créativité dans l'assiette, assiduité, dévouement dans le travail, digne de confiance), alors que sa femme la considère comme remplaçable par d'autres chefs.

Les **apprentis** ont longtemps fait partie de la main-d'œuvre engagée par le restaurant, mais une des évolutions organisationnelles du restaurant a été de réduire le personnel, notamment de supprimer les contrats d'apprentissage : « *L'évolution, c'est qu'on a supprimé les apprentis, toute la main-d'œuvre supplémentaire, pas trop chère, qui permet d'en avoir pas mal à condition de les former. On a tellement eu des problèmes avec les apprentis, on a dit : « Allez hop, plus d'apprentis ! »* (Entretien, D1). Cette décision rejoint différentes mesures prises pour fidéliser l'équipe en cuisine. Si elle permet de diminuer la charge de travail des cuisiniers expérimentés, parce qu'ils n'ont plus à gérer l'encadrement des apprentis, elle supprime aussi une force de travail peu onéreuse, ce qui diminue la capacité du restaurant au niveau de la production.

#### c) Le fournisseur partagé, entraide avec une restauratrice voisine (proximité géographique)

Au moment de l'entretien, une **restauratrice voisine** amène au dirigeant certains produits (alimentaires) : elle s'est rendue chez un fournisseur commun situé dans le quartier et elle les dépose en passant. Les gestes d'entraide et les moments informels (passer boire un café) avec certains restaurateurs situés à proximité sont fréquents, ce qui est propice pour échanger sur les difficultés quotidiennes rencontrées dans le travail et se tenir au courant des évolutions dans le milieu.

Au niveau des **fournisseurs**, la proximité avec le marché et la boucherie artisanale permet un réapprovisionnement rapide, quotidien et selon les besoins. La livraison n'est pas utilisée parce qu'elle ne permet pas un approvisionnement autant réactif.

#### d) Le syndicat, une ressource du passé (proximité technique)

D'après le dirigeant, les restaurateurs adhèrent à un **syndicat** pour être soutenus en cas de conflit avec le personnel de l'établissement : « *Beaucoup adhèrent parce qu'en cas de conflit avec un salarié et un prud'homme, le syndicat est là avec ses avocats, vous défend et prend en charge. Voilà, à mon avis, dans 80% des cas pourquoi les restaurateurs ou les gens sont syndiqués.* » (Entretien, D1). Il a cessé d'adhérer à des syndicats et des associations professionnelles parce qu'il ne les considère pas utiles pour sa situation. Il est à noter que le dirigeant a une relation quasi familiale avec ses salariés, avec un fonctionnement qui laisse peu exister les conflits.

### **Restaurant 3**

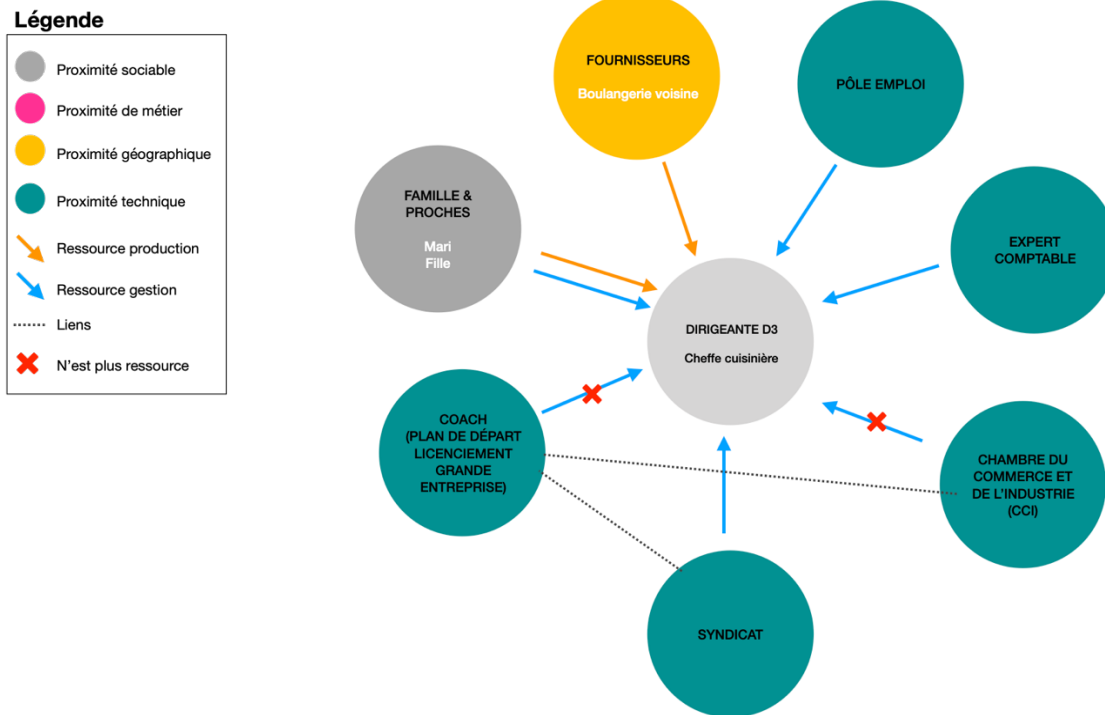
---

En termes de gestion de restaurant, la dirigeante de R3 a suivi différentes formations pour pouvoir ouvrir son restaurant grâce à des « aides au départ » (financière, administrative) négociées dans le cadre d'un plan de licenciement dans une grande entreprise. Concrètement, elle a été suivie par une personne pour construire son projet de restaurant : « *J'avais un coach, (...) une personne qui en fait*



*utilisait des ressources pour vous envoyer faire des formations, par-ci par-là, et pour la création, et pour la gestion, tout ça, c'est des modules, c'était financé par mon départ. (...) J'ai eu une formation avec la CCI pour justement la création d'entreprise, j'ai fait ma formation à l'UMIH sur le permis d'exploiter. » (Entretien, D3). Au niveau de la production, la dirigeante a fait une formation courte, mais non diplômante en cuisine, grâce à une aide à la reconversion professionnelle (une « aide de départ » de son ancienne entreprise).*

La relation entre la dirigeante et l'unique salariée est traversée par des tensions. Elles se sont connues en travaillant ensemble dans une association de quartier, mais cette relation au départ amicale n'est pas simple à gérer pour la dirigeante dans un contexte de travail : *« Ce qui est délicat c'est que [nom serveuse] c'est quelqu'un que je connais depuis longtemps et en fait pour pas avoir d'ennuis vaudrait mieux travailler avec quelqu'un que vous ne connaissez pas, avec qui il n'y ait pas de lien particulier, parce que c'est toujours compliqué de travailler avec quelqu'un qu'on connaît, parce que vous savez pas trop comment le dire tout ça » (Entretien, D3). La dirigeante est entre autres dérangée par son comportement ambivalent auprès de la clientèle à propos de leurs statuts respectifs : « Du coup le problème d'être derrière (en cuisine) c'est que les gens croient que c'est [nom serveuse] qui est le patron du restaurant. Et le problème c'est que [nom serveuse] ça c'est quelque chose qu'elle aime bien en fait, parce qu'elle dément pas quand les gens pensent que c'est elle. Elle ne dément pas, alors que c'est pas le cas. Donc ça c'était, y a eu un moment, ouais y a 2-3 ans où c'était chaud quand même parce que c'était très compliqué, c'était très, très compliqué (...) (Entretien, D3).*



**Figure 3 : Personnes ressources identifiées dans le restaurant 3**

a) Un soutien quotidien du mari et ponctuel de la fille en gestion et production (proximité sociable)

La dirigeante est soutenue par son **mari** pour la comptabilité quotidienne de l'établissement. Ce dernier a également été un appui financier important à la création du restaurant.

Sa **fille** est une importante ressource au service. Elle l'engage ponctuellement en extra pour remplacer la serveuse sur des événements, des week-ends ou pour certaines animations (fête d'anniversaire pour enfants). Elle l'aide également au niveau de la logistique (récupérer du matériel, le ramener au restaurant).

b) L'approvisionnement réalisé par la boulangerie (proximité géographique)

La **boulangerie** à proximité est une ressource, il arrive que la commande de pains soit directement amenée par l'employée de la boulangerie lorsqu'elle en a le temps et que la dirigeante ou la serveuse n'ont pas encore pu passer.

c) Un comptable pour externaliser les tâches de gestion, un soutien à la création (proximité technique)

L'**expert-comptable** est également mentionné comme une ressource pour la gestion administrative du restaurant.

Les relations avec **la CCI** et **le syndicat** ont été un soutien à la création de l'établissement, à travers les formations proposées et les informations données.

#### **Restaurant 4**

---

Les dirigeants D4a et D4b sont associés. Globalement, les dirigeants se sont appuyés sur les compétences et l'expérience du dirigeant D4a pour la gestion du restaurant. Il a un BTS en comptabilité et plusieurs années d'expérience dans la gestion de petites sociétés (informatiques, nettoyage d'aires de jeux, ventes de caisses enregistreuses). Il est aidé par le dirigeant D4b, qui a un parcours d'ingénieur en informatique, au niveau de la comptabilité, des devis commerciaux avec les clients et du site internet du restaurant. Au niveau de la production, le dirigeant D4a a travaillé un an et demi dans une brasserie, 15 ans auparavant, et le dirigeant D4b n'a aucune expérience préalable.

La prise de poste dans le milieu de la restauration a été plus difficile que ce qu'ils avaient imaginé d'après le dirigeant D4a : *« Ça s'est très mal passé entre nous aussi. Donc [nom dirigeant D4b] était pas du tout habitué à ce métier-là. Il ignorait totalement ce métier et ça a été une galère pour lui, ça été une véritable galère. Il connaissait moins le milieu que moi (...) Ça été douloureux, dans le sens plus psychologique que physique, physique un peu peut-être, mais surtout psychologique, il s'attendait pas du tout à ça et pendant 6 mois il savait plus du tout où il était quoi. Et pour moi du coup j'ai dû le suppléer et c'était pas prévu non plus. Et ça été, physiquement ça été rude, parce que moi je vais avoir 57 ans, faut voilà, du coup on a dû faire appel à des extras beaucoup plus souvent justement pour pallier son « inefficacité » entre guillemets (...), mais du coup ça nous a coûté cher, c'était pas prévu, c'est pour ça que bon ben on n'a pas pu se dégager des salaires, parce qu'il a d'abord fallu payer les autres avant de nous pouvoir nous payer, et payer nos charges. »* (Entretien, D4a).



régulièrement utilisée pour compléter le service en salle avec les deux dirigeants et permettre de servir une plus grande quantité de clients.

En deux ans, la relation entre les deux dirigeants s'est dégradée et au moment de l'entretien, le restaurant est en vente. Le dirigeant D4a explique cette situation par un manque de connaissances de son associé sur les conditions de l'entrepreneuriat : « *Il n'a pas l'esprit d'entrepreneur (...) quand on est indépendant s'il y a besoin de bosser, il faut bosser, on ne prend pas de vacances. Il était salarié, toute sa vie il a été salarié. Il gagnait très très bien sa vie, là nous ça fait 1 an et demi qu'on ne se paie pas pour l'instant, donc c'est dur.* » (Entretien, D4a). Le dirigeant D4a mentionne aussi l'incapacité de son associé à tenir son poste en production, ce qui a nécessité d'engager régulièrement du personnel en extra. Selon lui, les frais pour engager des extras et tenir la production quotidienne du restaurant les ont empêchés de se verser un salaire mensuel depuis 1 an et demi : « *C'est pour ça qu'il prend les commandes et qu'il ne court pas, parce que vous venez un jour où il y a 70 personnes, moi je cours carrément, mais lui il ne peut pas. Il ne sait pas porter trois assiettes, il n'y arrive toujours pas, c'est pour ça qu'on s'est organisé comme ça, pour le soulager à ce niveau-là.* » (Entretien, D4a).

Travailler avec des extras peut aussi amener certaines difficultés. Le dirigeant s'est déjà retrouvé sans extra à de « gros » services de midi, soit parce que l'extra n'est finalement pas venu travailler et ne l'a pas averti, soit parce qu'un grand nombre de clients viennent sans avoir réservé et qu'il est trop tard pour mobiliser rapidement un extra. Travailler en sous-effectif à un coût pour la santé selon lui : « *Des douleurs, oui, parce que demain j'ai rendez-vous chez mon ostéopathe par exemple parce que la semaine dernière on s'est payé une très grosse semaine, on a énormément couru, on s'est fait piéger parce qu'on avait très peu de réservations et on a fini sur les genoux. Pour vous donner un ordre d'idée, le lundi on a fait 51 donc c'était correct, mardi on a fait 93 couverts, mercredi 77, jeudi 70, vendredi 76, donc ça ça fait des gros, et on n'avait pas de résa<sup>38</sup> donc on a pas pris d'extras et à deux, là ça fait courir. On a fait toute la semaine à deux, sauf le mardi, mais tout le reste de la semaine à deux et là ça fait courir ouais.* (Entretien, D4a).

### c) Un soutien financier à la création (proximité technique)

Enfin, un soutien financier a été mentionné à la création du restaurant, avec le prêt d'une institution régionale (MCAE).

---

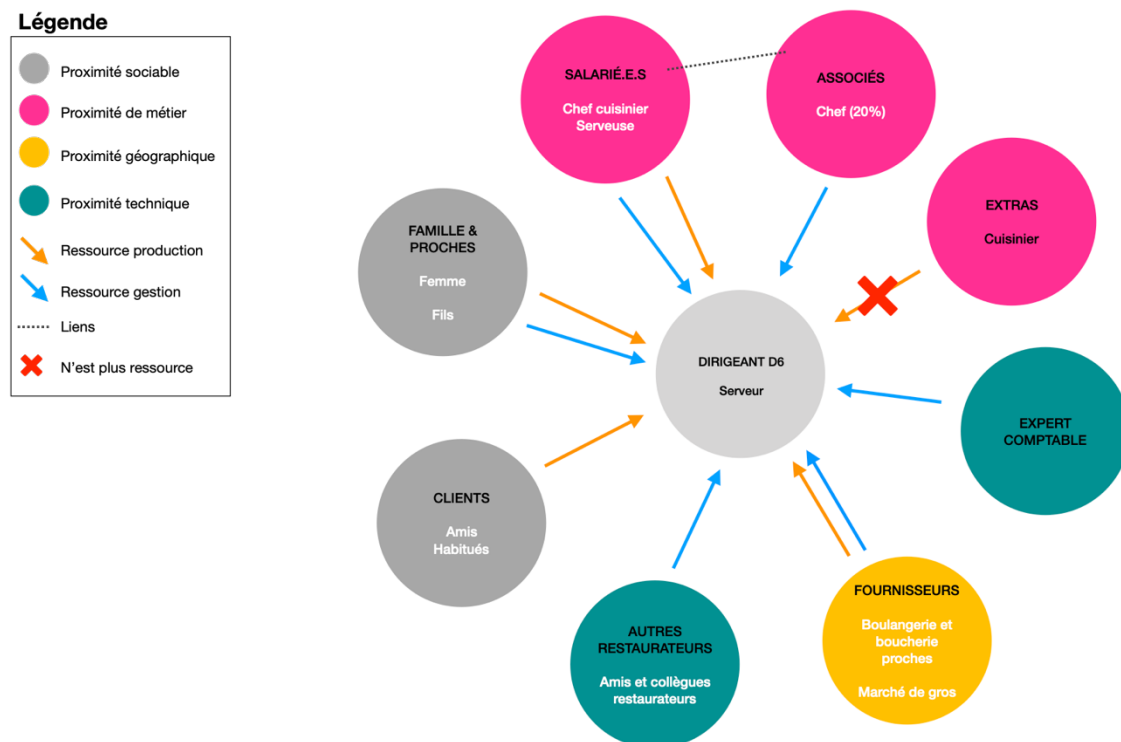
## Restaurant 5

---

<sup>38</sup> abréviation du terme « réservation »

En termes de gestion du restaurant, le dirigeant D5 peut compter sur sa formation, ses propres compétences professionnelles (études de gestion, poste dans une grande entreprise) et ses précédentes expériences dans deux restaurants à des postes de gérants. En termes de production, il a plusieurs années d'expérience au poste de serveur dans ces mêmes établissements.

Il y a une forte relation de proximité entre le dirigeant et les salariés. Dans une discussion après l'autoconfrontation, le dirigeant explique toutefois que cette relation de proximité rend plus difficile d'aborder certains points liés à la santé et la sécurité avec les salariés.



**Figure 5 : Personnes ressources identifiées dans le restaurant 5**

a) Le soutien moral et financier de la conjointe (proximité sociale)

Sa **femme** est citée comme une ressource importante, elle garantit un revenu stable pour la famille avec son salaire, elle a aidé à recruter la serveuse et elle est un précieux soutien moral pour le dirigeant sur les aspects financiers du restaurant.

Le **fils** du dirigeant vient de temps en temps aider au service, ce qui permet au dirigeant de gérer d'autres tâches que celles qui sont liées au service, de baisser le rythme de travail et de faire de l'administratif : « Tu vois quand moi mon gars (son fils) vient nous aider, on commence en salle tous les deux, mais là j'ai fait plus rapidement, après je peux faire de la paperasse, je peux faire des trucs, je peux peut-être prendre un peu plus de temps pour moi, me dire vas-y cool, voilà. » (Entretien, D5).

Lors de l'observation, des **amis et clients** aident le dirigeant et la serveuse pour la préparation des boissons (pendant le service) et pour débarrasser les tables (en fin de service) après leurs repas. Les relations avec les clients sont globalement (très) bonnes, source de motivation dans le travail et ils reçoivent fréquemment de l'aide de **clients habitués** : « *Le soir quand on ferme, ils savent qu'on est fatigué, ils ramènent tous leurs verres, ils nous aident à rentrer la terrasse, il y en a qui prennent le balai et qui balayent dehors, il y a vraiment une complicité avec la clientèle (...) Ce n'est pas un resto associatif, mais il y a une ambiance (...) Le truc vraiment satisfaisant, c'est la relation avec les clients.* » (Entretien, D5).

#### b) Deux salariés de confiance comme ressources à la production (proximité de métier)

Le **chef cuisinier** est désigné comme une ressource pour une partie de la gestion financière, notamment en termes d'approvisionnement : « *Après pour arriver à une stabilité financière, il faut faire comme [nom associé], il surveille tous ses achats, négocier avec les gens (les fournisseurs), dire à la personne : « Non, je suis désolé, ton filet de veau à 10 euros tu le gardes, moi c'est pour un plat du jour, il me le faut à tant », ça c'est un boulot de tous les jours que [nom associé], ben qu'on a tous, tous les jours, pour arriver à faire tourner la structure et à proposer un plat du jour pas trop cher aux gens.* » (Entretien, D5). Le chef cuisinier a un statut de salarié, il est associé et possède 20% des parts du restaurant. En production, il est désigné comme une ressource pour ses compétences professionnelles en cuisine. Le dirigeant l'avait embauché dans le précédent restaurant où il avait travaillé au poste de gérant : « *J'ai vu avec la propriétaire des lieux pour le faire venir (le chef cuisinier), parce qu'il avait un cursus qui me plaisait, ben il était, il avait l'air efficace. Il avait fait [nom institution] en école hôtelière, il avait fait un bac pro avant, voilà c'était bien d'avoir un cuisinier professionnel dans l'établissement.* » (Entretien, D5). Ils ont déjà travaillé ensemble pendant deux ans avant d'ouvrir l'actuel restaurant ensemble.

La **serveuse** est une ressource entre autres pour sa flexibilité au niveau du temps de travail et sa polyvalence sur les postes en salle et en cuisine. Elle travaille en salle pendant le service de midi, puis en cuisine à la fabrication des desserts après le service. Lorsque le cuisinier a été arrêté pendant 2 mois (opération du canal carpien), elle a allongé ses horaires de travail et repris les tâches au bar pendant que le dirigeant allait faire les achats.

Pendant l'absence du chef, un cuisinier a été engagé en **extra** pour reprendre le poste en cuisine. Il a été aidé par le dirigeant aux préparations et la carte a été simplifiée.

#### c) Des ressources momentanées et des ressources qui évoluent (proximité technique)

Le dirigeant a été aidé par **la CCI** pour réaliser le dossier sur l'accessibilité aux w.c.. Le conseiller s'est rendu sur place pour la prise de mesure et une partie des frais de dossier ont été pris en charge.

Le dirigeant cite quelques **amis restaurateurs** comme ressource pour discuter de difficultés générales rencontrées au niveau du restaurant.

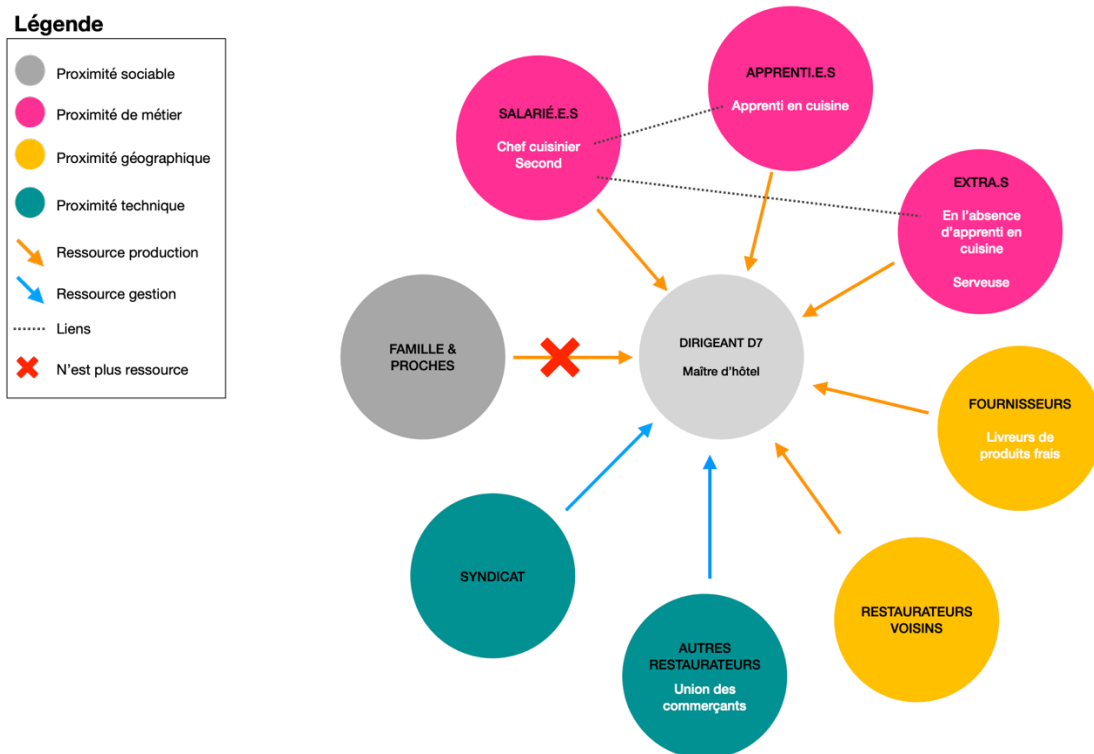
La relation avec **l'expert-comptable** est ambivalente. Si le dirigeant la considère a priori comme une ressource, il mentionne plusieurs difficultés avec l'actuel comptable (erreurs dans les bilans, oublis, etc.) durant les 3 dernières années.

La relation avec **le conseiller de banque** était mauvaise au départ. Depuis qu'il a été remplacé, le dirigeant est satisfait du travail de la nouvelle conseillère, qui est beaucoup plus compréhensive envers sa réalité professionnelle (trésorerie qui fluctue, etc.)

## Restaurant 6

Le dirigeant D6 a comme principale ressource à la gestion et à la production du restaurant ses propres compétences professionnelles, ainsi que sa longue expérience dans d'autres restaurants et dans son premier restaurant.

Le dirigeant a une faible relation de proximité avec ses salariés, il ne les voit pas en dehors du temps de travail dans le restaurant.





### Figure 6 : Personnes ressources identifiées dans le restaurant 6

#### a) L'aide des proches pour rénover le restaurant (proximité sociable)

Le dirigeant a acheté un restaurant existant, qu'il a entièrement rénové avec l'aide de **sa famille** et de certains **amis** pendant près de dix mois (janvier à novembre 2017). Les proches ne sont pas cités comme une ressource en production ou à la gestion du restaurant dans son fonctionnement actuel.

#### b) Un personnel qualifié et efficace en production (proximité de métier)

Les **salariés**, le chef cuisinier, le second et le serveur sont des professionnels diplômés, expérimentés et autonomes. Le chef cuisinier travaillait déjà avec le dirigeant dans son précédent restaurant. Face aux incertitudes liées à l'ouverture du restaurant (sur le nombre de clients et donc la quantité de travail), le chef cuisinier a proposé au dirigeant d'engager un de ses amis qui cherche un apprentissage en restauration. Pour faire face aux absences régulières de l'**apprenti** formé en alternance (période de cours), le dirigeant a embauché un cuisinier en extra, avant de l'engager au poste de second.

Le personnel en **extra** est une ressource flexible pour agrandir les effectifs en fonction des situations (apprenti en formation, période avec un grand nombre de clients). Au moment de l'observation, une serveuse était présente pour compléter l'équipe pendant les services de midi (en extra).

#### c) La diversité des restaurateurs voisins, une ressource pour attirer les clients (proximité géographique)

Pour le dirigeant D6, les **restaurateurs voisins** rendent certaines régulations possibles face à un problème d'approvisionnement : « *On peut se rendre des services, le jour où on est en panne de pain, en panne de citron, en panne de beurre, on traverse la rue, ou on va voir [nom autre restaurateur] qui est à [nom de l'établissement voisin] ou le [nom du café voisin] : « ben tiens, est-ce que t'as ça, merci je t'en ramène demain ». »* (Entretien, D7). De plus, dans la mesure où ils offrent des prestations qui viennent compléter celle de son restaurant, le dirigeant trouve que la diversité des prestations proposées par les restaurants situés à proximité de son établissement est une ressource d'un point de vue commercial. D'une part, la concentration de restaurants dans ce quartier est positive pour être visible et attirer la clientèle, d'autre part, si son restaurant est complet à midi, il peut envoyer les clients chez les restaurateurs voisins (ou l'inverse) et lorsqu'il ferme son restaurant, il peut envoyer les clients chez certains collègues qui ont un bar encore ouvert jusqu'à 1h du matin.

Le dirigeant cite comme ressource une **union des commerçants**, mise en place localement pour discuter de problèmes communs (gestion et délimitation des terrasses, heures de fermeture) et les

régler collectivement avec la mairie. Cette initiative, portée par le propriétaire de plusieurs bars dans le quartier, a servi à répondre à des problèmes à un moment donné, mais n'a pas été poursuivie.

#### d) Des fournisseurs fiables, un gain de temps (proximité technique)

Il mentionne le **syndicat** comme un interlocuteur important pour les aspects règlementaires, en cas de problème ou de question, aussi bien dans la gestion du personnel qu'au niveau de l'administratif.

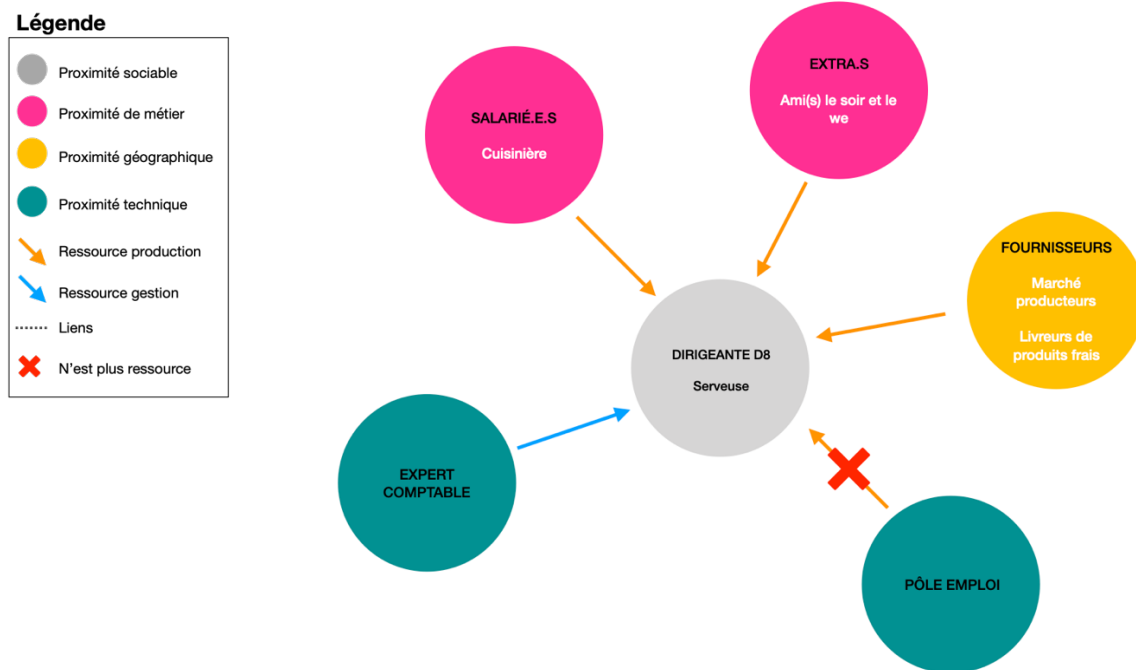
Les **fournisseurs** de produits frais (poisson, viande, fruits et légumes) livrent quotidiennement le restaurant. Ils sont cités comme une ressource en production parce que pour le dirigeant, être livré présente deux avantages : ne pas perdre du temps à se rendre sur place (trajet) et faire les achats, et ne pas devoir se soucier du maintien de la chaîne du froid sur la matière première, une préoccupation laissée au livreur avec ce mode d'approvisionnement : *« Et puis en cas de contrôle ou s'il y a un problème sur un produit, soit ça vient de nos installations, les frigos sont pas assez froids ou si c'est dans l'acheminement du produit et bien ce n'est pas mon problème, c'est le problème du livreur. »* (Entretien, D7).

### **Restaurant 8**

---

La dirigeante D8 se présente comme une autodidacte qui s'est formée sur le terrain en suivant son « bon sens ». Elle a démarré avec peu de compétences et d'expérience au niveau de la gestion d'un restaurant et de la production. Si le concept du restaurant a au départ attiré une large clientèle et qu'elle a pu compter sur du personnel efficace et qualifié, la situation s'est ensuite dégradée entre autres en raison de problèmes liés à sa gestion financière du restaurant. Du côté de la production, la dirigeante décrit des attentes irréalistes à ses débuts : *« Au début j'attendais, j'exigeais des choses qui n'étaient pas forcément réalisables en cuisine, c'était sur tout, sur la fabrication, la cuisson, le volume, etc. par exemple j'avais envie qu'on serve 30 personnes en même temps sauf que j'ai une cuisine de 4m 2, et à un moment donné on ne peut pas tous les servir en même temps, on est deux, on est deux quoi. »* (Entretien, D8).

La relation entre la dirigeante et l'unique salariée est tendue. Au moment de l'entretien et de l'observation, la salariée veut quitter le restaurant, elles ne s'entendent plus sur la façon de travailler ensemble.



**Figure 7 : Personnes ressources identifiées dans le restaurant 8**

a) La polyvalence de la salariée et l'aide des extras en production (proximité de métier)

La **salariée** est présente depuis 10 ans dans le restaurant. Son expérience et sa polyvalence sur tous les postes sont une ressource en production, puisqu'elle a d'abord travaillé au service, avant de reprendre le poste en cuisine. Elle n'est pas formée au métier de cuisinier, elle a appris « sur le tas » pendant un précédent stage dans un restaurant de type rapide et au contact des précédents chefs cuisiniers. Pendant l'observation, elle fait plus que les tâches en cuisine : elle répond au téléphone pour les réservations et elle dresse la salle et la terrasse en l'absence de la dirigeante partie faire une course.

Des **extras** sont engagés au service pour les périodes avec une plus grande affluence de clients, les soirs et les week-ends. Ce sont principalement des personnes du réseau privé de la dirigeante.

b) Les achats chez des fournisseurs en proximité (proximité géographique)

Les livreurs de produits frais sont désignés comme une ressource du côté des **fournisseurs**. Le marché des producteurs qui se situe sur le trajet domicile-restaurant de la dirigeante facilite l'approvisionnement : « J'habite juste à côté donc c'est ultra facile pour moi, je me lève, je traverse la ville, j'ai trois marchés où m'arrêter, c'est un plaisir. » (D8).

c) L'aide de l'expert-comptable pour suivre l'évolution réglementaire (proximité technique)

La dirigeante cite l'**expert-comptable** comme une ressource, notamment pour les conseils et le suivi des évolutions administratives du milieu de la restauration.

La dirigeante a eu recours à **Pôle Emploi** pour recruter du personnel, mais elle explique qu'elle préfère désormais utiliser son réseau personnel, afin de cibler des personnes qui partagent ses idées dès le recrutement.

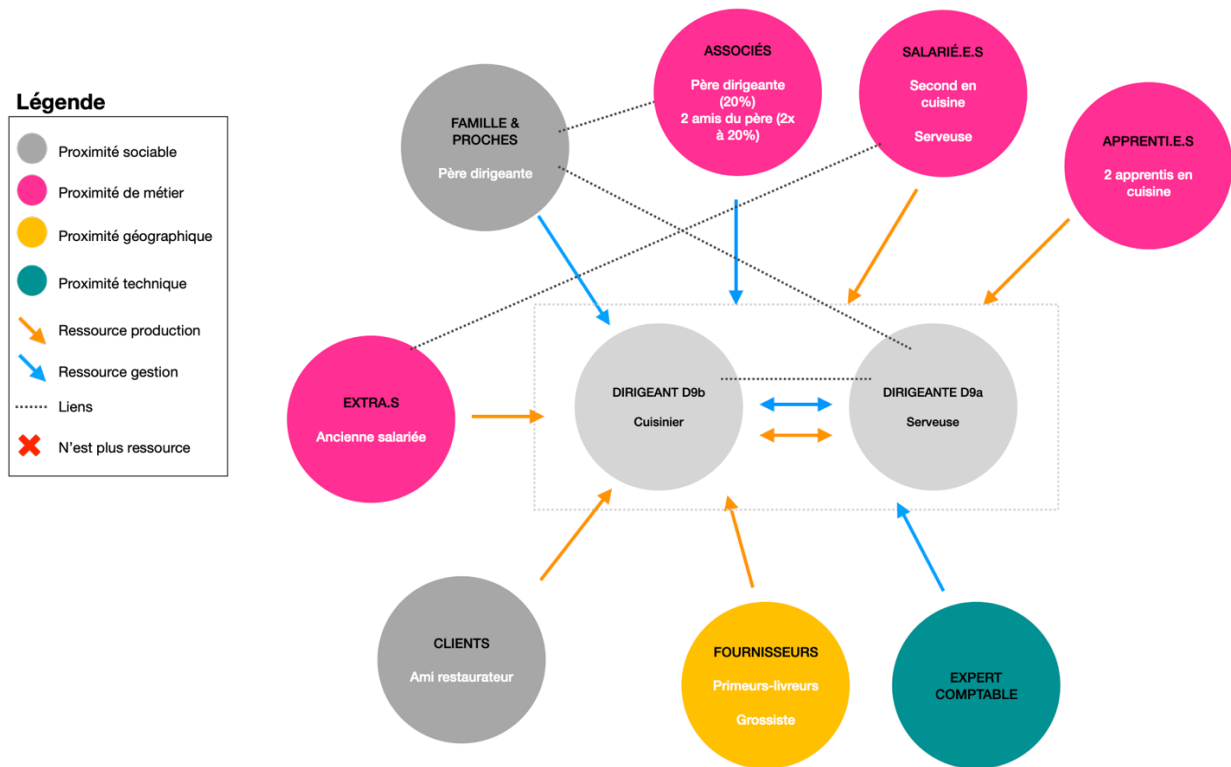
## **Restaurant 9**

---

En termes de gestion, les dirigeants D9a et D9b peuvent en partie compter sur leurs propres compétences avec certaines notions de gestion apprises au cours de leur formation. Leur fonctionnement en binôme pour la gestion du restaurant est mentionné comme une ressource.

Au niveau de la production, ils sont tous les deux diplômés en cuisine. Ils ont différentes expériences dans des TPE et dans certains établissements avec un haut niveau de technicité (étoilés ou non). La dirigeante D9a a appris le métier de serveuse à son arrivée dans le restaurant, en travaillant avec les deux précédents serveurs en poste, deux professionnels qualifiés et expérimentés. Elle a repris le poste de maître d'hôtel parce que le dirigeant D9b occupait déjà le poste de chef cuisinier. Leurs expériences respectives et leurs formations professionnelles sont une ressource en production : ils partagent les idées de recette, gèrent ensemble une importante carte de vins et ils sont capables de se remplacer à leurs postes respectifs.

Les deux dirigeants sont en couple depuis plus d'1 an au moment de l'entretien. Ils ont une relation de proximité avec certains des salariés (la seconde, le commis pâtissier, un apprenti cuisinier et la serveuse expérimentée) qu'ils côtoient en dehors du restaurant.



**Figure 8 : Personnes ressources identifiées dans le restaurant 9**

a) La famille, les amis et les associés comme ressource à la gestion du restaurant (proximité sociable)

Le père de la dirigeante a ouvert le restaurant en 2010 avec des amis. Parmi les 5 associés (20% des parts chacun), le **père et ses deux amis** apportent une aide financière et administrative aux deux dirigeants qui travaillent quotidiennement dans le restaurant.

Un des **associés** est en particulier une ressource pour la gestion de la comptabilité de l'établissement : « Ça je ne l'avais quasiment pas appris à l'école et un des associés qui est justement dans la gestion de patrimoine, c'est lui qui m'aide et qui m'apprend à gérer tout ça. » (Entretien, D9a).

Lors de l'observation, un **ami** des dirigeants et client aide les serveuses à débarrasser les tables en fin de service. La dirigeante explique qu'il arrive de temps en temps que certains amis et clients les aident pour certaines tâches simples, généralement au nettoyage (débarrasser les tables, faire la plonge).

b) Les binômes des dirigeants, ressources à la production (proximité de métier)

Parmi les salariés, la **seconde** en cuisine est citée comme une ressource importante en production par le dirigeant D9b qui travaille en cuisine : « un chef cuisinier n'est rien sans son second. » (Entretien, D9b). Elle est qualifiée, expérimentée, autonome et capable de reprendre le poste du chef pendant un service lorsqu'il sort aider au service. La **serveuse expérimentée** est aussi une ressource. Elle est

qualifiée et expérimentée, polyvalente, capable de gérer la serveuse novice et d'assurer des tâches plus complexes (utiliser la caisse pour prendre les commandes, faire l'encaissement, gérer la préparation des boissons). Toutes deux ont été récompensées par une prime en fin d'année et une augmentation de leur salaire pour les fidéliser.

L'apprenti pâtissier est également une ressource. Il est efficace, polyvalent et créatif, il a été engagé comme commis de cuisine au cours de notre étude. Il travaille principalement à la préparation des desserts, il aide à dresser les plats avec le chef et la seconde, il remplace les apprentis quand ils sont en formation. Deux **apprentis** travaillent en cuisine, ils se partagent le poste des entrées et des plats froids. Ils sont des ressources en production, lorsqu'ils sont présents le dirigeant D9b peut s'extraire plus facilement de la production pour par exemple aller aider le collectif des serveuses.

Au moment de l'observation, une ancienne serveuse est engagée en **extra** tous les vendredis, afin de soulager l'équipe des serveuses au service de midi, le vendredi étant une journée où le restaurant est généralement complet.

#### c) Le soutien du comptable et l'apport de fournisseurs qui viennent sur place (proximité technique)

L'**expert-comptable** est une ressource pour la gestion des fiches de paie et la tenue générale de la comptabilité du restaurant.

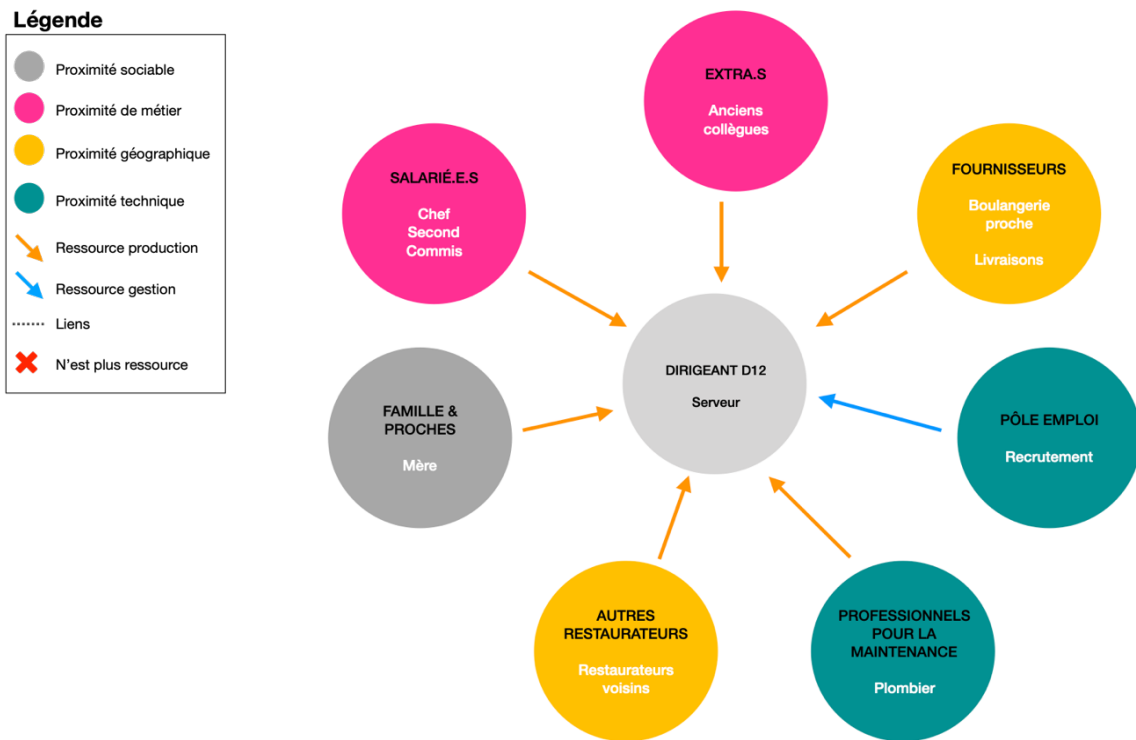
En termes d'approvisionnement, les **fournisseurs** de produits frais sont une ressource en production, car toute la matière première est directement livrée sur place tous les matins. De même les **négociants en vin** se rendent sur place pour faire découvrir, déguster et livrer du vin.

### **Restaurant 12**

---

Le dirigeant gère seul son établissement. Il s'appuie sur ses propres compétences et ses expériences précédentes (ses bars et son premier restaurant) en termes de gestion du restaurant et de production.

Il n'a pas de relation de proximité avec les salariés. Le dirigeant est toutefois apprécié par ses salariés d'après leurs propos, notamment pour sa flexibilité dans la gestion des horaires de travail.



**Figure 9 : Personnes ressources identifiées dans le restaurant 12**

a) La mère du dirigeant, remplaçante ponctuelle et lors des congés (proximité sociable)

La **mère** du dirigeant aide régulièrement le dirigeant en production. Elle a suivi son fils en venant s'établir dans la ville où se trouve le restaurant. Elle le remplace pendant la période des vacances, l'aide pour les ouvertures le matin (bar), ce qui fait qu'il peut prendre son poste plus tard dans la matinée.

b) Un chef cuisinier qualifié et une ancienne salariée, ressources en production (proximité de métier)

Le **chef cuisinier** actuel est une ressource à la production. Il est qualifié et expérimenté, il est autonome pour gérer son équipe et l'approvisionnement (commandes, livraisons). Il définit la carte et les plats du jour avec le dirigeant. Il a participé au recrutement du second et du commis.

L'**ancienne collègue** engagée en extra est aussi une ressource importante, elle est capable de remplacer efficacement le second parce qu'elle connaît déjà le fonctionnement de l'établissement et de l'équipe en cuisine.

c) Des restaurateurs voisins pour dépanner rapidement (proximité géographique)

Les **restaurateurs voisins** sont aussi considérés comme une ressource à la production. Le fait que le restaurant soit situé à un endroit qui concentre différentes offres et plusieurs restaurants est positif pour attirer la clientèle. Les établissements voisins forment aussi un réseau d'entraide en cas d'aléas, par exemple pour pallier un manque de tube de gaz pour faire fonctionner la tireuse à bière, à un manque de carnets de bons de commande.

La **boulangerie** à proximité est une ressource pour ajuster l'approvisionnement en pain en fonction des stocks

#### d) L'importance du réseau de professionnels de l'entretien (proximité technique)

En entretien, le dirigeant explique l'importance d'avoir un bon **réseau de professionnels** pour l'entretien et pour faire face aux pannes liées à l'équipement ou aux installations : « *La plancha qui tombe en panne, le four qui déconne, la machine à glace qui tombe en panne, quand y'a un truc qui lâche au niveau de l'équipement, ouais ça arrive, le matériel est mis à rude épreuve. Et puis après il faut avoir le bon réseau, je suis pas un gars de (nom ville actuelle restaurant), c'est plus compliqué pour moi de trouver les gens à appeler, tu vois à (nom autre ville) et (nom autre ville) je connaissais du monde, j'ai vécu là-bas quand même un moment. Donc si tu veux j'avais besoin d'un plombier, là-bas, je passais un coup de fil et j'avais quelqu'un. À (nom ville actuelle restaurant), t'arrives, voilà, le gars viendra jamais, t'as un deuxième, il vient, mais voilà il fait de la merde, c'est ça qui était un peu, quand tu changes vraiment d'endroit, le truc à retrouver, à faire, c'est le réseau. Se refaire un réseau d'entretien.* » (Entretien, D12).

La livraison, tous les jours ou deux jours, par les **fournisseurs** permet de minimiser les trajets pour les achats, le dirigeant se rend tous les 15 jours chez un grossiste pour compléter.

Le dirigeant n'a pas un réseau privé et professionnel bien établi en ouvrant son établissement dans une ville où il n'a pas encore résidé, il cite la plateforme de **Pôle Emploi** comme une ressource utile au recrutement.



## Tableaux récapitulatifs de l'ensemble des capacités des personnes ressources

Le tableau 1 présente la quantification des capacités des personnes ressources dans l'ensemble notre échantillon, indépendamment de la gestion/production.

**Tableau 1 : Personnes ressources identifiées dans l'ensemble de l'échantillon**

Id. restaurant	Famille	Associé	Salarié	Apprenti	Extra	Voisin	Institution	Autre professionnel	Client	Total
R1	2	1	1	0	0	2	0	0	0	7
R2	4	0	2	1	0	1	1	1	0	12
R3	2	0	0	0	0	1	2	1	0	6
R4	1	1	3	0	1	0	0	0	0	6
R5	2	0	3	0	0	1	0	2	1	9
R6	0	0	3	1	2	2	1	1	0	10
R8	0	0	1	0	1	0	0	3	0	5
R9	1	5	2	2	1	0	0	3	1	15
R12	1	0	1	0	0	2	1	2	0	7
Total	13	10	18	4	5	9	5	13	2	77

Le tableau 2 présente la quantification des capacités des personnes ressources en production.

**Tableau 2 : Personnes ressources identifiées dans l'ensemble de l'échantillon**

Id. restaurant	Famille	Associé	Salarié	Apprenti	Extra	Voisin	Institution	Autre professionnel	Client	Total
R1	1	1	1	0	0	2	0	0	0	5
R2	2	0	2	1	0	0	0	0	0	5
R3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
R4	1	0	2	0	1	0	0	0	0	4
R5	1	0	2	0	0	1	0	1	1	6
R6	0	0	3	1	2	1	0	1	0	8
R8	0	0	1	0	1	0	0	2	0	4
R9	0	1	2	2	1	0	0	2	1	9
R12	1	0	1	0	0	2	0	2	0	6
Total	7	3	14	4	5	7	0	8	2	49

Le tableau 3 présente la quantification des capacités des personnes ressources en gestion.

**Tableau 3 : Personnes ressources identifiées dans l'ensemble de l'échantillon**

Id. restaurant	Famille	Associé	Salarié	Apprenti	Extra	Voisin	Institution	Autre professionnel	Client	Total
R1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
R2	2	0	2	0	0	1	1	1	0	7
R3	1	0	0	0	0	0	2	1	0	4
R4	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
R5	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3
R6	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
R8	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
R9	1	4	0	0	0	0	0	1	0	6
R12	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Total	6	7	4	0	0	2	5	5	0	28