

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

L'acquisition de connaissances par des éducateurs spécialisés sur le fonctionnement d'un restaurant inclusif
le cas de l'Accueil Gourmand

JANSSEN, Yohan

Award date:
2023

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



L'acquisition de connaissances par des éducateurs spécialisés sur
le fonctionnement d'un restaurant inclusif :

le cas de l'Accueil Gourmand

Yohan JANSSEN

Directeur: Prof. M. LATIERS

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
en Business Analysis & Integration

ANNEE ACADEMIQUE 2022-2023

C'est ainsi,--- c'est ainsi, mes collaborateurs et associés dans cette grande moisson de savoir, qui mûrit actuellement sous nos yeux ; c'est ainsi qu'avec la lenteur d'un accroissement accidentel, nos connaissances physiques, métaphysiques, physiologiques, polémiques, nautiques, mathématiques, énigmatiques, techniques, biographiques, romantiques, chimiques et obstétriques, avec cinquante autres de leurs branches (la plupart finissant comme elles en *iques*), se sont depuis ces deux derniers siècles et plus, élevées graduellement vers cette ἀκμή de leur perfection, dont il n'est guère possible que nous soyons bien éloignés, si nous pouvons baser une conjecture sur les progrès de ces sept dernières années.

Laurence Sterne, *La Vie et les Opinions de Tristram Shandy, Gentleman*, Volume I, Chapitre XXI, page 134

Remerciements

Je tiens à remercier le personnel de L'Accueil Mosan, les bénéficiaires et Marilou pour leur accueil chaleureux et la confiance qui m'a été accordée dès le premier contact. Cette expérience m'a permis de découvrir un secteur auquel je n'avais jamais été confronté, celui du handicap.

Je remercie également madame Latiers, sans qui je n'aurais pu travailler sur L'Accueil Gourmand, pour ses conseils avisés et ses maintes relectures.

Je remercie enfin ma famille pour leur support. J'ai une pensée particulière pour Pounet qui aurait été si fier de me voir arriver au bout de mon parcours universitaire. Qu'il repose en paix.

Résumé/Summary

Résumé

Les personnes en situation de handicap sont sous-représentées sur le marché du travail, en dépit des avantages personnels qu'elles retirent d'un emploi et de la plus-value qu'elles apportent à l'employeur. La promotion de l'emploi de celles-ci est l'une des ambitions du gouvernement belge. Les restaurants inclusifs, c'est-à-dire un restaurant dans lequel travaillent des personnes en situation de handicap, ont vu leur nombre augmenter ces dernières années, et il est probable que cette tendance continue. C'est dans cette optique que nous nous intéressons à la manière dont les éducateurs spécialisés, qui encadrent les individus en situation de handicap et jouent un rôle important dans ces établissements, acquièrent leurs connaissances relatives au fonctionnement d'un restaurant. Nous avons pour cela défini quatre moyens d'acquisition de la connaissance : l'expérience, la formation, l'isomorphisme et la réflexion. Nous étudierons le cas de l'Accueil Gourmand qui a ouvert ses portes à Salzinnes en juin 2022.

Summary

People with disabilities are under-represented in the labour market, despite the personal benefits they gain from a job and the added value they bring to the employer. Promoting the employment of people with disabilities is one of the ambitions of the Belgian government. Inclusive restaurants, i.e., a restaurant in which people with disabilities work, have increased in number in recent years, and this trend is likely to continue. With this in mind, we are interested in how specialised educators, who supervise people with disabilities and play an important role in these facilities, acquire their knowledge about how a restaurant functions. We have identified four ways of acquiring knowledge: experience, training, isomorphism and reflection. We will study the case of L'Accueil Gourmand which opened in Salzinnes in June 2022.

Table des matières

1. Introduction	11
2. Revue de la littérature	13
1) L'importance de l'apprentissage organisationnel et de la gestion de la connaissance.....	13
2) La participation sociale des personnes en situation de handicap.....	13
3) L'approvisionnement en circuit court.....	14
3. Cadre conceptuel	16
1) Compétence, connaissance et savoir	16
a. Savoir tacite et explicite.....	17
b. Création de la connaissance organisationnelle.....	17
2) Niveaux d'analyse	18
a. Individuel.....	18
b. Organisationnel.....	19
3) Apprentissage organisationnel	19
4) Organisation apprenante	20
5) Moyens d'acquisition de la connaissance	21
a. Expérience.....	21
b. Formation.....	23
c. Isomorphisme.....	24
d. Réflexion.....	26
6) Facteurs facilitant l'apprentissage	27
4. Méthodologie et analyse des données	29
1) Description du terrain et de la méthodologie de recherche	29
a. Présentation du restaurant.....	29
b. Présentation du personnel.....	29
c. Quelle configuration organisationnelle pour L'Accueil Gourmand ?.....	30
d. Méthodologie de collecte de données.....	32
e. Typologie des changements.....	35
2) Résultats	35
a. Expérience.....	35
b. Formation.....	38
c. Isomorphisme.....	40
d. Réflexion.....	43

e.	Autres remarques	45
5.	Discussion	47
1)	Synthèse des entretiens semi-directifs	47
2)	Synthèse des observations reprises dans les tableaux	48
a.	Présence importante de l'apprentissage par la réflexion	48
b.	Présence importante de l'apprentissage par isomorphisme	48
c.	Présence faible de l'apprentissage par l'expérience	48
d.	Présence faible de l'apprentissage par la formation	49
e.	Conclusion	49
f.	Recommandations managériales sur base de la conclusion	49
g.	Autre réflexion ne provenant pas des tableaux	50
6.	Conclusion	51
7.	Références	53
1)	Littérature scientifique	53
2)	Bibliographie.....	56
3)	Textes légaux.....	56
4)	Webographie.....	56
8.	Annexes.....	58
1)	Annexe 1 - Tableaux d'apprentissage.....	58
2)	Annexe 2 - Utilisation des tableaux.....	68
a.	Domaine d'activité.....	68
b.	Impact en cas de non-utilisation du savoir	69
c.	Fréquence d'utilisation du savoir	70
d.	Hypothèses sous-jacentes aux tableaux.....	70
3)	Annexe 3 – Retranscription de l'interview de l'intervenant	71
4)	Annexe 4 – Retranscription de l'interview de l'éducateur 1	91
5)	Annexe 5 – Retranscription de l'interview de l'éducateur 2	123
6)	Annexe 6 - Retranscription de l'interview de l'éducateur 3.....	136
7)	Annexe 7 – Retranscription de l'interview du chef cuisinier	149

L'acquisition de connaissances par des éducateurs spécialisés sur le fonctionnement d'un restaurant inclusif : le cas de l'Accueil Gourmand

Yohan Janssen

Juin 2023

1. Introduction

Les individus en situation de handicap sont sous-représentés sur le marché du travail. En 2021, en Belgique, le taux d'emploi de ces personnes était de 23%, alors que la moyenne nationale s'élevait pour la même année à 65,3%¹. La promotion de l'emploi de celles-ci est l'une des ambitions du gouvernement belge². Il n'est dès lors pas impensable d'émettre l'hypothèse que le nombre de restaurants inclusifs, c'est-à-dire un restaurant dans lequel travaillent des personnes en situation de handicap, augmentera dans le futur.

Les éducateurs spécialisés jouent un rôle particulièrement important dans les restaurants inclusifs : en sus d'accompagner les personnes en situation de handicap, ils doivent assurer le bon fonctionnement du restaurant.

C'est dans l'optique d'une hausse de ce type d'établissement que nous nous posons la question de recherche suivante : *Dans le cadre d'un changement proposé, comment sont acquises par des éducateurs spécialisés les connaissances relatives au fonctionnement d'un restaurant ?*

Cette problématique est liée à deux concepts centraux dans une organisation donnée : l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances. Ces éléments revêtent une importance cruciale pour plusieurs raisons : Tout d'abord, les organisations qui ne parviennent pas s'adapter à un environnement en constante évolution, ni pérenniser leurs connaissances acquises au fil des années, sont vouées à disparaître (Audretsch, 1995). Ensuite, ils permettent d'améliorer la compétitivité de l'organisation en réduisant les coûts et en développant l'innovation en son sein (Dasgupta et Gupta, 2009). Enfin, une bonne gestion des connaissances améliore la satisfaction au travail (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016) et augmente la loyauté des clients (Bowen et Chen, 2001).

Nous allons nous intéresser au cas de l'Accueil Gourmand, un établissement qui a ouvert ses portes en juin 2022, pour comprendre les mécanismes d'acquisition et de rétention des connaissances prenant place dans l'organisation. Peu de chercheurs se sont intéressés aux restaurants inclusifs étant donné que

¹ <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/3-decembre-journee-internationale-des-personnes-handicapees-1>

² <https://handicap.belgium.be/docs/fr/plan-federal-handicap-2021-2024.pdf> page 22

cette forme de structure a vu le jour relativement récemment si l'on se base sur la date de publication des articles de presse sur le sujet.

Nous allons commencer par présenter une revue de la littérature scientifique qui nous éclairera sur l'importance de l'apprentissage organisationnel et sur les principaux objectifs de l'Accueil Gourmand : la participation sociale des individus en situation de handicap et la valorisation de la production locale. Nous exposerons ensuite les différents concepts utiles pour répondre à la question de recherche, notamment l'acquisition du savoir, l'apprentissage organisationnel et les différents niveaux d'analyse. Nous développerons après cela les méthodes utilisées pour trouver des réponses à la problématique : l'observation et l'entretien semi-directif. Viennent ensuite l'analyse des données et les résultats, partie dans laquelle les entretiens semi-directifs et les tableaux d'apprentissage issus de l'observation sont analysés. Cette analyse permet à son tour de se procurer les réponses recherchées.

Ce travail se clôture sur la conclusion dans laquelle les limites de l'étude ainsi que les perspectives futures sont exprimées.

2. Revue de la littérature

Avant d'entrer dans le vif du sujet et de répondre à la question de recherche, une revue de la littérature est nécessaire afin de situer le sujet par rapport aux recherches antérieures. Étant donné que les restaurants inclusifs n'ont vu le jour que récemment, ils n'ont pas fait l'objet d'un grand nombre d'études. Nous allons donc nous contenter d'une explication de l'importance de l'apprentissage organisationnel et de la gestion de la connaissance, et de deux impacts sociaux de l'établissement dont il est question dans ce mémoire : la participation sociale des personnes en situation de handicap et l'approvisionnement en circuit court.

1) L'importance de l'apprentissage organisationnel et de la gestion de la connaissance

Les chercheurs ont commencé à s'intéresser à ces concepts dans les années 60, et l'importance de ces derniers n'a fait que croître jusqu'en 2014 (Antunes et Pinheiro, 2019). L'apprentissage organisationnel, étant l'élément central de ce mémoire, sera détaillé *supra*.

La gestion des connaissances est définie comme le processus systématique de création, de maintien et de développement d'une organisation afin d'utiliser au mieux ses connaissances individuelles et collectives pour la réalisation de la mission de l'entreprise (Bennet et Bennet, 2004). Sans elle, les organisations sont vouées à disparaître, *a fortiori* dans notre environnement VUCA³. En effet, la connaissance est considérée comme la ressource la plus importante d'un point de vue stratégique pour une entreprise (Dasgupta et Gupta, 2009). C'est une source d'avantage compétitif qui permet à une organisation donnée de réduire ses coûts et de développer l'innovation en son sein.

En outre, une bonne gestion de la connaissance promeut la satisfaction au travail (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016) et augmente la loyauté des clients en améliorant la satisfaction des clients (Bowen et Chen, 2001). En effet, cette dernière est positivement corrélée à la qualité du service (Angelova et Zekiri, 2011) mesurable par l'outil SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1998).

2) La participation sociale des personnes en situation de handicap

L'Accueil Gourmand a avant tout vu le jour afin de valoriser le rôle social de la personne en situation de handicap, du bénéficiaire prenant part au projet. Force est de constater que ces personnes, qui pourtant, en plus des avantages personnels que leur prodigue un emploi (Sorker *et al.*, 2021), apportent avec elles une réelle plus-value quand elles sont embauchées (comme par exemple un niveau de loyauté élevé et une influence positive sur leurs collègues (Dey et Babu, 2018)), en plus du fait qu'elles ont tendance à connaître une isolation sociale plus importante en raison de leur situation (Neary *et al.*, 2015, cité par Di Francesco *et al.*, 2020), sont sous-représentées dans la population active (Shrestha, 2018). Paez et Arendt (2014) présentent les obstacles pour les employeurs dans le recrutement de personnes en situation de handicap : les coûts perçus des aménagements, les formations chronophages, la procédure

³ Acronyme pour Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (Bennis & Nanus, 2012, p.218) (traduction : volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté).

d'interview, l'impact sur les collègues, l'absentéisme et une faible performance attendue. Les auteurs ajoutent que certaines caractéristiques individuelles ont un impact sur le recrutement des personnes présentant un handicap : les expériences passées, si l'employeur est lui-même porteur de handicap et la fréquence d'exposition. Sorker *et al.* (2021) estiment quant à eux que *la plupart des managers ne comprennent pas les handicaps mentaux*, ce qui est corroboré par la conclusion de Clare *et al.* (2018) : *la formation du personnel de l'horeca peut aider à diminuer les barrières rencontrées par des personnes avec un handicap auditif*. Il est vrai que les personnes en situation de handicap ont un rendement moindre que des individus dits « valides ». Néanmoins, une partie de leur salaire est pris en charge par l'AViQ et des primes à l'emploi sont également attribuées aux entreprises qui leur fournissent du travail⁴. Les pertes financières dues à une productivité moins importante sont donc compensées.

En sus de la formation des employeurs, les coaches du travail pourraient être une solution pour améliorer les opportunités d'emploi pour les individus en situation de handicap, selon la conclusion de Di Francesco *et al.* (2020). Ces professionnels offrent deux types de services : aide à la recherche d'emploi et aide à la conservation d'emploi. Les premiers incluent notamment la détermination des compétences et des intérêts de la personne en recherche d'emploi, l'accompagnement de cette dernière à un potentiel lieu de travail et la correspondance entre la personne concernée avec un potentiel employeur ayant déjà engagé une personne en situation de handicap. Les seconds quant à eux comprennent entre autres la réalisation de visites ou appels téléphoniques imprévus, pour voir comment se passent les choses, et la dispense de formation supplémentaire si nécessaire. Ce type d'accompagnement est organisé en Wallonie par l'AViQ (Agence pour une vie de qualité)⁵.

3) L'approvisionnement en circuit court

La seconde raison d'être du restaurant est la promotion de la production locale. Les plats proposés sont réalisés, autant que faire se peut, à partir de produits qui proviennent du circuit court, grâce entre autres à des partenariats avec la coopérative « Paysans-Artisans », l'épicerie « FroMaVin » et diverses boulangeries de Salzinnes. Thilmany (cité par Clauzel *et al.*, 2015) souligne *l'intérêt des restaurateurs à construire un partenariat durable avec les producteurs locaux afin de faciliter des approvisionnements de produits frais et à tarifs plus accessibles*. Les auteurs ajoutent que *choisir du local, c'est aussi vivre une expérience de convivialité, la proximité géographique allant de pair avec la proximité sociale*. Chiffolleau *et al.* (2017) corroborent cette affirmation quand ils écrivent que *le produit est lié à son producteur, contribuant à induire des effets de solidarité et de confiance*, celles-ci faisant partie des attentes du consommateur local (Clauzel *et al.*, 2015).

Les résultats d'une étude menée en Chine par Xiao et Li (2011) indiquent que *les consommateurs qui ont l'intention d'acheter et achètent effectivement des produits qui respectent le développement durable*

⁴ <https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-lemploi/mise-lemploi/prime-au-tutorat-en-entreprise>

⁵ <https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-lemploi/accompagnement-dans-lemploi/jobcoaching-et-handicap>

ont en moyenne une satisfaction de vie supérieure à ceux qui n'ont pas ces habitudes. Ces dernières peuvent être acquises par tout un chacun, en effet, certains membres de l'entourage peuvent jouer un rôle prégnant dans l'entrée du consommateur dans des formes de consommations plus durables (Lamine, 2008, cité par Chiffolleau *et al.*, 2017).

Tous les acteurs de la chaîne de valeur bénéficient donc de ce projet de restaurant inclusif : le personnel de salle, les clients et les fournisseurs.

Nous allons maintenant développer le cadre conceptuel de notre travail.

3. Cadre conceptuel

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons lu des articles scientifiques pertinents à la problématique et avons étudié le cas de « L'Accueil Gourmand ». Nous commencerons par définir le concept de « connaissance » mentionné dans la question de recherche selon plusieurs auteurs afin de comparer différents points de vue pour *in fine* retenir la définition la plus adéquate pour ce travail.

Nous nous intéresserons ensuite à la distinction entre savoir tacite et explicite, et après cela, au processus de création de la connaissance organisationnelle. Ces deux concepts seront utiles pour affiner la compréhension des moyens d'acquisition du savoir. La définition des différents niveaux d'analyse est également pertinente pour comprendre le processus de création de la connaissance.

Il est important de faire la différence entre « apprentissage organisationnel » et « organisation apprenante ». Ce sont des termes proches qui désignent des concepts différents. Certains chercheurs ont ainsi commis l'erreur de les confondre (Örtenblad, 2001).

Cette partie se conclut par la description des différents moyens d'acquisition de la connaissance, une liste non-exhaustive des facteurs facilitant l'apprentissage afin de pouvoir déterminer si l'environnement dans lequel s'est déroulé cette étude était propice ou non à l'apprentissage

1) Compétence, connaissance et savoir

Certains auteurs considèrent que la compétence, attachée à la situation de travail, est différente de la connaissance, qui est universelle. La compétence correspond alors à la forme opératoire de la connaissance (Ben Abdallah et Ben Ammar-Mamlouk, 2007). Ainsi, selon Child (1997, cité par Guilhon, 1998), *les compétences représentent un ensemble de connaissances nécessaires et produites par des « constructions subjectives », des interprétations qui se traduisent par des actions tangibles.*

Cette différenciation ne sera pas retenue dans ce travail, dans lequel la définition prise en compte sera celle de Durand (2000, cité par Louati et Hikkerova, 2016) qui définit la compétence comme *une connaissance en action à trois dimensions : une dimension connaissance (le savoir), une dimension technique (le savoir-faire) et une dimension comportementale (savoir-être).* Contrairement aux autres propositions, celle-ci regroupe les trois dimensions que sous-entend le mot « connaissances » de la question de recherche.

Il faut toutefois rester vigilant, la compétence seule n'est pas suffisante quand il s'agit de prendre des décisions, comme l'indique Weick (1993) : *les organisations peuvent être compétentes en ce qui concerne la prise de décision mais quand même hésiter car la fabrication de sens n'est pas optimale.* Il explique ensuite comment les pilotes de ligne, en plus d'être compétents, légitiment leur autorité en faisant preuve de confiance, de calme et de rigueur dans le choix de leurs mots. Une fabrication de sens faible pourrait entraîner des conséquences considérables en ce qui concerne l'apprentissage des éducateurs spécialisés. En effet, une connaissance pertinente pourrait être perdue à la suite d'un manque de sens, ou *a contrario*, de mauvaises pratiques pourraient être stockées dans la mémoire

organisationnelle (le moyen par lequel les connaissances sont stockées pour une utilisation future selon Huber, 1991) à cause d'une fabrication de sens convaincante mais fallacieuse.

Les connaissances peuvent également prendre deux formes : elles sont soit tacites, soit explicites. Cette distinction a été établie par Winter en 1987 (cité par Louati et Hikkerova, 2016). Ces termes sont développés ci-après, mais il est pertinent de mentionner que cette différence pourrait avoir un impact sur l'étude présente, en ce que les savoirs explicites sont plus faciles à communiquer que les savoirs tacites.

a. Savoir tacite et explicite

Le savoir tacite (ou implicite) trouve sa source dans les actions, l'usage et dans son application dans un contexte spécifique. Il peut prendre des formes très diverses comme notamment, l'expertise, les compétences, les savoir-faire (Louati et Hikkerova, 2016). Quand une activité est répétitive, la connaissance prend une forme tacite qui est intégrée dans le comportement de l'exécutant (Zollo et Winter, 2002). Un individu peut acquérir un savoir tacite sans faire usage du langage.

Le savoir explicite, quant à lui, est une connaissance formalisée, transmissible au moyen d'un langage formel (Nonaka, 1994). Là où le savoir tacite s'acquiert par la pratique, le savoir explicite est assimilé par un individu par le biais de la théorie (Jensen, 2005), de mots et de concepts.

Argote propose une autre classification des processus d'apprentissage, qui se définit selon le degré de réflexion qu'ils requièrent. Ainsi, ils sont dits « conscients » quand *ils incluent des dialogues et des raisonnements analogiques* ou « routiniers » quand le sujet apprenant se trouve *dans des situations stimulus-réponse dont l'apprentissage s'améliore avec la fréquence* (Argote, 2011). Les processus d'apprentissage conscients peuvent être assimilés au savoir explicite, alors que les routiniers se rapprochent plutôt du savoir tacite.

Il existe un modèle de la création de la connaissance organisationnelle, celui de Nonaka réalisé en 1994, dont il va être maintenant question.

b. Création de la connaissance organisationnelle

Nonaka (1994) modélise par un schéma en forme de spirale la création de la connaissance organisationnelle à partir de la connaissance individuelle. Il distingue quatre modèles de conversion selon que la connaissance soit initialement implicite ou explicite et devienne implicite ou explicite. Il a choisi cette figure car il y a des allers-retours entre les deux formes que peut prendre la connaissance et entre les individus et l'organisation, à l'instar des modèles *sensemaking/sensegiving* (Gioia, 1991) et *exploration/exploitation* (March, 1991)

- Le passage du savoir tacite à explicite est appelé la **socialisation**. Le savoir est transmis par le biais d'interactions entre individus. L'auteur indique que *sans un semblant d'expérience partagée, il est extrêmement difficile pour les gens d'échanger leurs processus de réflexion les uns avec les autres*. Les interactions sont galvanisées par la création d'une communauté de pratiques

(Tremblay, 2005, cité par Glidja, 2014). La confiance entre individus est la condition *sine qua non* pour des échanges sociaux (Weick, 1993 ; Bareil *et al.*, 2015).

- Le processus ***d'externalisation*** représente la transition du savoir tacite à explicite. C'est la seconde étape de la spirale de la connaissance. Elle prend la forme d'une série de discussions constructives qui portent plutôt sur la manière de réaliser une tâche. L'usage de métaphores est recommandé par l'auteur comme un moyen d'explicitier ses idées qui, étant tacites, sont difficiles à énoncer telles quelles.
- La ***combinaison*** désigne le transfert du savoir explicite à explicite. Les individus échangent et combinent leurs connaissances maintenant explicites à travers des dispositifs d'échange comme les réunions ou les appels téléphoniques. Les discussions ne concernent plus la manière de faire, mais laquelle choisir à partir d'un ensemble de possibilités.
- Le concept ***d'internalisation*** se réfère à la conversion du savoir explicite à tacite. Il est associé à l'apprentissage organisationnel. La connaissance créée par les individus doit être cristallisée sous une forme concrète, comme un produit ou un système. L'auteur ajoute que la cristallisation est un processus social qui a lieu à un niveau collectif.

La correspondance entre les modèles et les moyens d'acquisition sera présentée dans la partie « Moyens d'acquisition de la connaissance ».

Nous allons tout d'abord présenter les différents niveaux d'analyse pertinents dans ce mémoire : le niveau individuel et le niveau organisationnel.

2) Niveaux d'analyse

Plusieurs niveaux d'analyse ont été identifiés dans la littérature : individuel, collectif, organisationnel, inter- et intra-organisationnel (Bareil *et al.*, 2015). À l'instar de la typologie des changements, seuls les niveaux d'analyse pertinents à cette étude (individuel et organisationnel) sont détaillés.

a. Individuel

L'apprentissage est avant tout produit par les individus qui composent l'organisation (Levinthal et March, 1993 ; Nonaka, 1994) avant d'être converti en connaissance organisationnelle par les différents biais qui viennent d'être définis. L'amélioration de la performance organisationnelle est fortement associée aux processus d'apprentissages individuels (Song et Chermack, 2008).

Lounamaa et March (1987) se sont intéressés à l'articulation entre l'apprentissage individuel et organisationnel et sont arrivés à des conclusions qui défiaient ce qui était communément admis. En effet, ils ont simulé l'impact de divers facteurs tels que la rotation du personnel et la vitesse d'apprentissage par les individus. Ils sont arrivés à la conclusion qu'il faut un certain renouvellement des membres du personnel afin que la « mémoire organisationnelle » (Huber, 1991) ne stagne pas. Cette affirmation corrobore celle de Reagans *et al.* (2005) selon laquelle *l'expérience individuelle est importante même dans le cadre d'une équipe*. En effet, les nouvelles recrues apportent avec eux certaines connaissances acquises en dehors de l'organisation qu'elles rejoignent et peuvent ainsi enrichir cette dernière.

Argote (2016) a quant à elle étudié les situations dans une équipe pour lesquelles les connaissances individuelles spécialisées (l'expertise d'un membre de l'équipe) ont plus d'importance que la coordination (la capacité de l'équipe à organiser ses connaissances individuelles spécialisées). Selon elle, les connaissances individuelles sont particulièrement précieuses quand l'interdépendance des produits et des processus⁶ est faible. Quand cette dernière est élevée, la coordination est plus importante que les connaissances individuelles.

Le niveau organisationnel va maintenant faire l'objet de notre attention.

b. Organisationnel

Selon les théories de la décision interactionniste, *la connaissance individuelle se transforme en connaissance collective par des interactions sociales* (Bollecker et Durat, 2006). Lesdites interactions sociales ont lieu dans un cadre déterminé qui est l'organisation, en l'occurrence L'Accueil Gourmand qui est une organisation comme il le sera démontré *infra*.

Lauzier et Barrette (2014) indiquent qu'*une organisation qui ne peut conserver ses expertises collectives se retrouvera en situation perpétuelle de réapprentissage*, d'où l'importance des modèles de conversion qui ont été détaillés *supra* étant donné que c'est par ces biais que les échanges de savoir ont lieu entre les individus et l'organisation.

Maintenant que sont définis le concept de connaissance, le modèle de conversion de la connaissance et les différents niveaux d'analyse, nous pouvons nous intéresser à deux notions qui mettent ces éléments en relation : l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante.

3) Apprentissage organisationnel

L'idée qu'apprentissage et changement sont liés se retrouve dans la définition de l'apprentissage organisationnel selon Argote (2011) : elle le définit comme *un changement dans l'organisation qui s'opère dès lors que l'organisation acquiert de l'expérience*. Cette vision de l'apprentissage organisationnel est plus étroite que celle de Lauzier et Barrette (2014), qui en donnent la définition suivante sur base de travaux d'autres auteurs : *capacité d'une organisation à créer, diffuser, analyser, critiquer et intégrer de façon durable de nouvelles connaissances dans la réalisation de ses objectifs*.

Louati et Hikkerova (2016) de leur côté définissent l'apprentissage organisationnel comme étant *un processus dynamique qui aide les entreprises à acquérir de nouveaux savoirs [...] innés, transférés, acquis ou développés au sein de l'organisation*. Ils complètent leur pensée en ajoutant que l'apprentissage organisationnel ne se limite pas à l'acquisition de savoir, mais aussi à *des processus de diffusion, d'interprétation, de confrontation et d'échanges susceptibles de construire des savoirs collectifs*.

⁶ Selon Argote (2016), deux activités dans une tâche d'équipe sont interdépendantes si la valeur créée par une activité dépend de la réalisation de l'autre activité (interdépendance des produits), et deux membres d'une équipe sont interdépendants si la valeur de la connaissance de l'un est contingente à l'utilisation de cette connaissance par l'autre (interdépendance des processus).

De toutes les définitions de l'apprentissage organisationnel, quoiqu'elles soient relativement similaires, celle de Louati et Hikkerova servira de référence dans la suite de ce mémoire. En plus d'être la plus claire à nos yeux, elle a l'avantage de faire une différence entre le processus d'acquisition du savoir et les autres processus.

L'apprentissage organisationnel ne doit pas être confondu avec l'organisation apprenante. Il ne s'agit pas d'une simple inversion de termes mais bien de deux concepts distincts.

4) Organisation apprenante

La réalité même du concept d'organisation apprenante ne fait pas consensus parmi les chercheurs :

Jensen (2005) considère que toutes les organisations peuvent être qualifiées d'apprenantes. Il avance que si elles ne l'étaient pas, elles ne seraient pas en mesure de survivre dans un environnement en constante évolution.

Moingeon et Edmondson (1998) quant à eux considèrent qu'une organisation est apprenante si elle est flexible et réactive, sans donner plus de détails.

Örtenblad (2001) prend le contre-pied de Jensen en affirmant qu'*une organisation apprenante est une forme idéale d'organisation*, donc inatteignable.

Étant donné que la majorité des experts considère tout de même qu'il existe des organisations apprenantes, nous avons décidé de faire de même. La définition retenue est celle de Slater et Narver (1994, cité par Song et Chermack, 2008) qui est la suivante :

[Une organisation apprenante est] *une organisation qui acquiert, traite et diffuse en permanence des connaissances sur le marché, les produits, les technologies et les processus d'entreprise, et ces connaissances sont souvent fondées sur l'expérience, l'expérimentation et les informations fournies par les clients, les fournisseurs, les concurrents et d'autres sources.*

Certains auteurs préfèrent parler de « capacité dynamique » en lieu et place d'« organisation apprenante », mais la proximité des définitions laisse à penser qu'ils parlent d'une seule et même chose. En effet, Zollo et Winter (2002) décrivent la capacité dynamique comme étant un *modèle acquis et stable d'activité collective par lequel l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines opérationnelles en quête d'une efficacité améliorée*. Teece (cité par *ibid.*) quant à lui estime que c'est *la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et modifier ses compétences internes et externes pour s'adapter à des environnements qui changent rapidement*.

Les partisans de la capacité dynamique incluent la subtilité que celle-ci provient de l'apprentissage (il n'est pas précisé s'ils l'entendent à un niveau individuel ou organisationnel), alors que ceux de l'apprentissage organisationnel ne font pas de différence.

Nous allons maintenant nous pencher sur les différents moyens d'acquisition de la connaissance retenus dans ce mémoire : l'expérience, la formation, l'isomorphisme et la réflexion.

5) Moyens d'acquisition de la connaissance

Les différents moyens d'acquisition de la connaissance sont classés ci-dessous dans la figure 1 selon deux variables : la standardisation de la connaissance et sa provenance.

La provenance d'un savoir est « interne » si ce dernier a été généré par l'organisation ou un individu la composant. La provenance d'un savoir est « externe » si ce dernier a été acquis par l'organisation ou un individu la composant par le biais d'un tiers à l'organisation.

La connaissance est dite « standardisée » si toutes les organisations d'un secteur donné ou tous les individus composant une organisation donnée appliquent cette connaissance. Elle est « non-standardisée » si elle n'est pas utilisée par toutes les organisations d'un secteur donné ou tous les individus composant une organisation donnée, si la connaissance en question n'est pas connue de toute la population d'individus ou d'organisations.

L'expérience sera le premier moyen à être défini. Les autres manières d'acquérir un savoir donné sont ensuite décrites par ordre alphabétique et antihoraire suivant la figure 1.

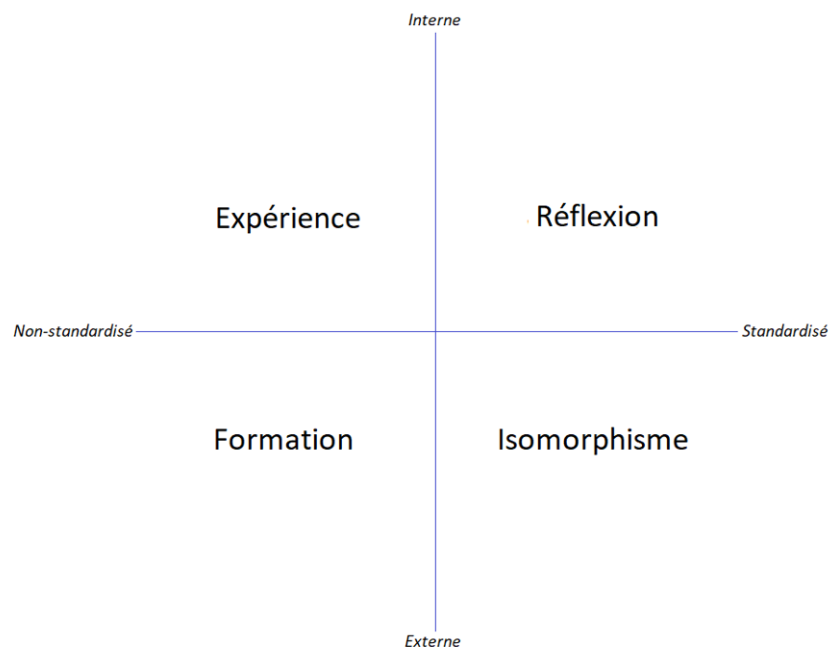


Figure 1- Moyens d'acquisition de la connaissance suivant deux variables : la standardisation de la connaissance et sa provenance

a. *Expérience*

Jacob et Pariat (2002) avancent dans un de leurs travaux que *l'homme est le premier lieu d'interaction et de création de connaissances* (cité par Louati et Hikkerova, 2016). L'expérience est non seulement à l'origine de la connaissance, mais elle est aussi le fondement légitime de la connaissance (Bourassa, Serre et Ross, 1999, cité par Vallerie, 2009). Elle ne correspond dès lors à aucun modèle de conversion de connaissance, car il n'y a au départ aucun savoir, ce qu'impliquent les modèles. En effet, ces derniers prennent pour base un savoir, qu'il soit tacite ou explicite, alors qu'il n'y en avait aucun avant que le sujet apprenant expérimente et apprenne de cette façon.

Comme indiqué précédemment, l'expérience génère avant tout un savoir tacite difficilement exprimable (Nonaka, 1994). La solution qu'a trouvée Argyris (1976) pour faire face à ce problème est la distinction entre la théorie professée et la théorie d'usage. La première représente ce qu'un individu décrit au sujet de ses expériences et pratiques, alors que la seconde comprend ce qu'il réalise effectivement. C'est une des raisons pour lesquelles les techniques d'ethnographie telles que l'observation *in situ* connaissent un succès grandissant parmi les chercheurs des sciences humaines (par exemple, Journé, 2001). Ce décalage n'a pas seulement un impact sur ces derniers, mais également sur les sujets eux-mêmes : il peut mener à une « problématisation » des rapports entre l'expérience vécue et les savoirs formalisés (Schwartz, 2004 cité par Mouton, 2009) et également être une source de résistance au changement (Zembylas, 2010, cité par Duclos, 2015). Il est en effet important que la nouvelle vision d'une organisation ait du sens et que l'initiateur du changement parvienne à la transmettre (cycle de *sensemaking/sensegiving* de Gioia et Chittipeddi, 1991, développé *infra* dans la sous-partie sur la réflexion en tant que moyen d'acquisition de la connaissance). C'est un exemple de ce que Kurt Lewin (1951, p.257) appelle une force de résistance, c'est-à-dire *des obstacles sociaux qui empêchent les locomotions [le changement] qui résultent des forces motrices*.

Il n'y a pas de consensus en ce qui concerne l'expérience indirecte, qui peut être définie comme *le processus par lequel les membres [d'une organisation] acquièrent de l'expérience pour une tâche donnée en regardant une autre équipe exercer une tâche similaire et connexe* (Gino et al., 2010). Certains auteurs ont trouvé qu'elle était négativement corrélée à l'expérience directe, d'autres sont arrivés à la conclusion qu'elles sont complémentaires (Argote, 2011).

Il ne faut pas négliger le potentiel d'apprentissage que représentent les erreurs, qui sont si souvent sous-estimées que Levinthal et March (1993) en ont fait une catégorie de myopie à l'apprentissage. En effet, la méthode essai-erreur est un mécanisme important grâce auquel les gens apprennent (Reagans et al., 2005). Il faut toutefois qu'elles amènent de nouvelles attitudes (Bollecker et Durat, 2006) et soient capables de fournir à l'organisme des informations lui permettant d'améliorer sa compétence future (Bateson, 1977).

Nous allons maintenant nous intéresser à la formation.

Ce moyen d'apprentissage est, comme l'expérience, non-standardisé, en ce que la population d'individus ou d'organisations peut avoir recours à différentes pratiques pour arriver au même résultat. C'est ici une obligation de *moyen*, contrairement à l'isomorphisme défini plus loin qui est quant à lui une obligation de *résultat*.

La formation, qu'elle soit dispensée par les membres de l'organisation (formation en interne) ou par un tiers externe (formation externe), est par contre extérieure à l'individu, ou à l'ensemble des individus composant l'organisation, formé.

b. Formation

La formation professionnelle est définie comme *un processus d'acquisition de connaissances et de compétences requises dans des métiers spécifiques ou plus largement sur le marché de l'emploi*⁷. Les résultats de l'étude menée par Louati et Hikkerova (2016) prouvent que la formation est un moyen et une source de la gestion des connaissances. Les méthodes de formation peuvent être classées comme approches cognitives et comportementales (Kumar, Singh, & Kumar, 2017). Les approches cognitives sont celles qui fournissent de l'information verbale ou écrite, ce qui correspond à un savoir explicite, alors que les approches comportementales sont celles qui laissent la personne formée s'entraîner par la pratique, que ce soit un environnement réel ou simulé. Le savoir ainsi acquis est davantage tacite.

Chapellier (2001, p.78) conclut un de ses articles en affirmant que *pour beaucoup d'éducateurs, ce n'est pas la formation, mais le travail qui est générateur de savoirs*.

Malgré cette affirmation, la formation a des vertus non négligeables identifiées dans la littérature scientifique :

- Les résultats d'une étude menée par Clare *et al.* (2018) prouvent que la formation du personnel de salle peut améliorer l'expérience des personnes rencontrant des difficultés auditives dans un restaurant
- La qualité d'une formation réduit les résistances au changement (Jaziri, 2016)
- C'est un des soutiens organisationnels identifiés par Lauzier et Barrette (2014) qui permet de faciliter l'apprentissage organisationnel
- Plus les individus sont formés, plus faible est la variance dans la performance (Levinthal et March, 1993)

Les réponses à la question de recherche éclaireront la question de savoir si les éducateurs gardent leurs habitudes d'apprentissage et apprennent par le biais du travail, de l'expérience, ou si au contraire, en dehors de leur rôle d'éducateur, la formation prend une place significative dans l'acquisition de leurs compétences.

i. Formation en interne

Une formation dite « interne » (ou « en interne ») est une formation organisée par l'entreprise au bénéfice de l'un ou plusieurs de ses salariés.

Si un nouvel éducateur venait à rejoindre l'équipe du restaurant, il prendrait connaissance de tout un ensemble de bonnes pratiques par le biais de ses collègues qui travaillent à l'Accueil Gourmand depuis l'ouverture de celui-ci. Cet ensemble de bonnes pratiques peut se trouver dans les mémoires individuelles, qui sont un des lieux d'inscription de l'apprentissage (Koenig, 2006), mais également dans un recueil qui aura été rédigé au fil des mois afin qu'il y ait une certaine standardisation et que les leçons passées ne soient pas perdues. C'est ce recueil qui, selon les auteurs, revêt le nom de

⁷ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2144>

« codification de la connaissance », « stratégie d'anticipation » ou encore « cristallisation de la connaissance ».

Zollo et Winter (2002) décrivent la codification de la connaissance comme *étant le mécanisme d'apprentissage requérant le plus haut niveau d'effort cognitif*. Selon les auteurs, *celle-ci mène à la cristallisation de conclusions explicites à propos de l'expérience accumulée*, contrairement à la simple accumulation d'expérience et à l'articulation qui seront décrites dans la partie de ce travail sur la réflexion.

Cette codification fait écho à la stratégie d'anticipation de Wildavsky (cité par Journé, 2001), en ce que les règles et procédures ainsi produites sont censées couvrir tous les cas de figure possibles, et au processus d'internalisation de Nonaka présenté *supra*.

Selon Vergnaud (cité par Vallerie, 2009), *on transpose en formation ce qu'on estime le plus utile de savoir et de savoir faire*. L'expérience ainsi codifiée, internalisée, sera transmise aux collaborateurs de l'organisation qui en auraient besoin par le biais d'une formation afin qu'ils apprennent à leur tour les bonnes pratiques.

ii. Formation externe

La formation externe s'entend comme toute formation dont le matériau n'a pas été pensé et écrit par les éducateurs spécialisés. Elle peut prendre les formes plus communes de cours magistraux ou de séances d'entraînement pratique encadrées par un tiers du restaurant, mais également de lectures de modes d'emploi ou de conseils prodigués par quelque tiers.

Le paragraphe suivant porte sur l'isomorphisme, qui est semblable à la formation par sa provenance externe par rapport à l'individu ou l'organisation concerné. Il en est toutefois différent de par son caractère standardisé.

c. Isomorphisme

L'isomorphisme est *un processus contraignant qui oblige une unité dans une population à ressembler aux autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales* (Hawley, 1968 cité par Di Maggio et Powell, 1983). Il peut être caractérisé de trois façons différentes suivant la raison qui le motive : il est *coercitif, mimétique* ou *normatif*.

Le savoir créé de cette façon est explicite en ce que le sujet imitant le modèle ne peut se contenter de copier ce dernier, il doit le comprendre et assimiler ses pratiques afin que l'isomorphisme soit fructueux. En ce sens, ce type d'apprentissage correspond aux modèles d'internalisation et de socialisation.

i. Coercitif

L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations vis-à-vis desquelles elles sont dépendantes (Di Maggio et Powell, 1983).

Le secteur de la restauration étant règlementé aux niveaux communal (permis et autorisations divers), régional (accès à la profession⁸), fédéral (AFSCA, Arrêté royal du 13 juin 1984) et européen (Règlement n°178/2002 du Parlement Européen et du Conseil du 28 janvier 2002, TFUE⁹), certaines règles s'appliquent à l'ensemble des restaurants (par exemple : interdiction de fumer à l'intérieur¹⁰, obligation d'être pourvu d'un système de caisse enregistreuse¹¹, règles en ce qui concerne l'occupation du domaine public¹²,...). Cet ensemble de normes à respecter est de l'isomorphisme coercitif.

ii. *Mimétique*

Le mimétisme est un terme issu de la biologie qui désigne une stratégie adaptative d'imitation (Bates, 1862, cité par Eggrickx, 2012). Piaget and Inhelder (1978, cité par *ibid.*), considèrent le mimétisme comme *un mécanisme inné, l'une des bases du développement mental de l'enfant et de l'apprentissage*. René Girard (1978, cité par *ibid.*) confirme ce constat en affirmant que *l'homme est avant tout un animal mimétique*.

L'isomorphisme mimétique découle d'une situation d'incertitude dans laquelle les acteurs prennent exemple sur des organisations similaires qu'ils considèrent comme étant plus légitimes (Di Maggio et Powell, 1983). Il peut être mis en lien avec la théorie des conventions. Selon Orléan (1994, cité par Husser, 2009), une convention est *une régularité R dans le comportement des membres d'une population P, placée dans une situation récurrente S si les six conditions suivantes sont satisfaites :*

- *Chacun se conforme à R ;*
- *Chacun croit que les autres se conforment à R ;*
- *Cette croyance donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R ;*
- *Chacun préfère une conformité générale à R ;*
- *R n'est pas la seule régularité possible ;*
- *Satisfaisant les deux dernières conditions, les conditions précédentes sont connaissance commune.*

En outre, selon De Montmorillon (1999, cité par *ibid.*), *le mimétisme est le cœur du mécanisme de la convention*. Cette dernière *prendrait naissance lorsque les individus se trouvent dans une situation d'incertitude (ibid.)*. Ainsi, certaines pratiques comme faire un concours sur les réseaux sociaux pour accroître la visibilité du restaurant ou proposer du pain gratuitement avant le repas sont des conventions

⁸ Les formalités à remplir pour accéder à certaines professions diffèrent en fonction de la Région (https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/professions_reglementees). Ainsi, il ne faut plus prouver de connaissances en gestion de base ni de compétence professionnelle pour ouvrir un restaurant en Flandre (Décret du 18 mai 2018 abrogeant les dispositions légales relatives aux connaissances de base de la gestion d'entreprise), alors qu'il le faut en Wallonie et à Bruxelles-Capitale (Loi-programme du 10 février 1998 pour la promotion de l'entreprise indépendante, articles 4 et 5).

⁹ Notamment les articles 168 et 169 sur la santé publique

¹⁰ Arrêté royal du 13 décembre 2005 portant interdiction de fumer dans les lieux publics, article 2

¹¹ Arrêté royal n° 1 du 29 décembre 1992 relatif aux mesures tendant à assurer le paiement de la taxe sur la valeur ajoutée, article 21bis

¹² Règlement relatif à l'occupation du domaine public

du monde de la restauration. L'Accueil Gourmand s'est attiré les critiques de certains restaurants de Salzinnes en fournissant aux clients une bouteille d'eau gratuite : cette pratique est contre la convention en matière de boissons¹³.

iii. Normatif

Dans le type normatif, les normes orientent les décisions et servent de critères. Plus les normes sont admises par une forte proportion d'organisations, plus les autres organisations sont contraintes d'y adhérer (Eggrickx, 2012).

Les us et coutumes du secteur de la restauration, qu'ils soient régionaux, nationaux ou internationaux, sont de l'isomorphisme normatif, en ce que la plupart des restaurants ont le même fonctionnement pour les pratiques concernées. Ces dernières comportent entre autres un menu à trois services, la liberté pour les clients de laisser un pourboire ou non, le fait de prévenir les serveurs par une sonnerie que les plats sont prêts à être servis,...

Le dernier moyen d'acquisition de la connaissance à détailler est la réflexion. Celle-ci est semblable à l'isomorphisme quant à son caractère standardisé. Elle en diffère de par sa provenance.

d. Réflexion

La réflexion dans ce travail se réfère à maints concepts identifiés dans la littérature comme créateurs de connaissances à partir d'un processus de la pensée, qu'il soit individuel ou collectif, comme entre autres le retour d'expérience organisationnel (Lorino, 1997, cité par Bollecker), l'articulation de la connaissance (Zollo et Winter, 2002) et le *sensemaking* (Gioia, 1991).

- Le retour d'expérience organisationnel consiste à tirer des leçons des événements. Il permet ainsi de *savoir ce qui a été fait en exploitant le flux d'information engendré par la réalisation d'une activité, pour le réutiliser si l'action est positive, ou la corriger dans le cas contraire, et de savoir ce qui n'a pas été fait et pour quelles raisons* (Girod, 1995, cité par Bollecker).
- L'articulation de la connaissance est *le processus par lequel la connaissance implicite est articulée à travers des discussions collectives, des sessions de débriefing et des processus d'évaluation de performance*. Cette définition fait écho au processus d'externalisation décrit plus haut.
- La fabrication de sens (*sensemaking*) est *l'idée que la réalité est le résultat des efforts qui visent à mettre de l'ordre et expliquer rétrospectivement ce qui s'est passé*. La procédure de transfert de cette nouvelle conception est la transmission du sens (*sensegiving*).

Le savoir créé de cette façon est explicite.

Ces notions ne concernent toutefois que la réflexion *a posteriori*, c'est-à-dire l'utilisation de la pensée pour *imaginer les alternatives à une situation passée* (Argote, 2011). Les acteurs ayant recours à ce

¹³ <https://www.sudinfo.be/art/964418/article/2022-06-26/namur-offre-leau-table-pour-que-la-note-soit-moins-salee>

mode de réflexion agissent d'abord et réfléchissent sur l'acte ensuite, ce qui est un raisonnement par induction.

Une autre forme de réflexion retenue dans ce travail est la réflexion *a priori*, qui elle se fait en prévision d'une situation future. Cette manière de réfléchir implique de raisonner d'abord et d'agir ensuite. Elle s'apparente à un raisonnement par déduction. Un exemple de cette pratique se retrouve dans les activités d'exploration de March, qui *sont principalement menées via des efforts cognitifs visant à trouver de nouvelles idées et à sélectionner les plus appropriées grâce à des processus de légitimation et d'évaluation* (Zollo et Winter, 2002). Cet exercice mental, en ce qu'il y a un débat d'idées, correspond au processus de combinaison.

Les facteurs facilitant l'apprentissage seront présentés après un bref résumé de la partie sur les moyens d'acquisition de la connaissance.

Résumé : Les moyens d'acquisition de la connaissance retenus dans ce travail sont : l'expérience, la formation, l'isomorphisme et la réflexion. Ils se différencient entre eux par leur provenance et leur standardisation. Ils nous seront utiles pour répondre à la question de recherche.

6) Facteurs facilitant l'apprentissage

Divers facteurs ont été identifiés dans la littérature comme facilitant l'apprentissage. Il est utile d'en citer quelques-uns afin de déterminer si les résultats de diverses études se trouvent ici confirmés et de savoir ce qui peut être modifié pour le mieux au cas où certaines personnes rencontreraient des difficultés pour apprendre.

- La qualité de la formation reçue, la reconnaissance du besoin de changer et l'implication des acteurs dans le processus de changement (Jaziri, 2016)
- La confiance entre les individus concerné par le changement, la sécurité psychologique (Argote, 2011), la communication et la coordination qui sont toutes deux facilitées par un vocabulaire commun (Argote, 2016)
- La culture d'apprentissage (partage d'idées nouvelles, tolérance aux erreurs), un leadership axé sur l'apprentissage (remise en question, expérimentation), le soutien organisationnel à l'apprentissage (formation, suivi) et la gestion stratégique des connaissances et des apprentissages (les employés ont besoin de comprendre en quoi leur travail contribue à la mission de l'organisation) (Lauzier et Barrette, 2014)
- La simplification (facilitation de l'apprentissage, de la compréhension de la relation cause à effet des actions d'un acteur en limitant l'impact des variables externes à l'expérience) et la spécialisation de l'expérience (répétition des activités pour lesquelles l'apprentissage est requis) (Levinthal, 1993)
- La codification de la connaissance (la formulation par écrit des bonnes pratiques dans des manuels, des plans, des tableaux,...) (Zollo et Winter, 2002)

Ici se clôture la partie sur le cadre conceptuel. Nous allons passer à la présentation de la méthodologie et à l'analyse des données.

4. Méthodologie et analyse des données

Cette partie est divisée en deux sous-parties : la première est la description du terrain et de la méthodologie de recherche, dans laquelle nous expliquons où et comment les données ont été recueillies. La seconde porte sur les résultats, sur l'analyse des données collectées.

1) Description du terrain et de la méthodologie de recherche

Dans le cadre d'une recherche qualitative, fournir une description minutieuse du contexte de l'action permet d'assurer la plausibilité des données du chercheur et la crédibilité de ses analyses (Charmillot et Dayer, 2007). Plus particulièrement, dans le contexte de l'apprentissage organisationnel, sur lequel porte la question de recherche, Argote (2011) souligne l'importance de la prise en compte du contexte organisationnel qui regroupe selon elle la culture, l'identité, les objectifs et la stratégie d'une organisation donnée.

Nous allons ainsi décrire le contexte dans lequel s'est déroulée cette étude : d'abord le restaurant, et ensuite le personnel de celui-ci. Cette partie se termine sur une analyse de L'Accueil Gourmand selon les critères de Mintzberg sur les composantes d'une organisation.

a. Présentation du restaurant

« L'Accueil Gourmand » est le restaurant inclusif de « L'Accueil Mosan », une ASBL namuroise qui propose un service d'accompagnement et d'hébergement d'adultes en situation de handicap¹⁴. Ce projet a vu le jour afin de valoriser le rôle social de la personne en situation de handicap, cela étant une des finalités de l'action socio-éducative de L'Accueil Mosan¹⁵.

Le restaurant a ouvert en juin 2022 et est ouvert du lundi au vendredi de 9h30 à 17h00. Il a été fermé durant le mois d'août 2022 et entre novembre 2022 et janvier 2023.

b. Présentation du personnel

Dans cette partie sera présenté le personnel du restaurant. Ce dernier est composé d'un chef de cuisine, d'un éducateur spécialisé (aussi appelé « éducateur » dans la suite de ce travail pour faciliter la compréhension) et de deux à quatre adultes en situation de handicap, ces derniers étant appelés en tant que groupe les « bénéficiaires » par le personnel de L'Accueil Mosan. Ils sont individuellement désignés par leur prénom.

Les éducateurs sur lesquels porte la question de recherche sont le chef de cuisine et les trois éducateurs de salle. Ils occupent différents rôles au sein du restaurant en fonction de leur formation.

- Le chef de cuisine travaille à temps plein au restaurant. Il a été engagé par L'Accueil Mosan spécifiquement pour L'Accueil Gourmand. Il est en charge principalement de la cuisine, mais aussi notamment de l'élaboration du menu, du nettoyage du mobilier de cuisine et du coaching des bénéficiaires.

¹⁴ <https://www.accueilmosan.be/>

¹⁵ <https://www.accueilmosan.be/laccueil-mosan/fondements-ethiques-et-deontologiques/>

- Le chef en place de juin à novembre 2022 a d'abord suivi une formation d'éducateur spécialisé avant d'obtenir un diplôme relatif à la restauration. Il n'avait aucune expérience antérieure en tant que chef de cuisine.
- Le chef qui a rejoint l'équipe en janvier 2023 a été propriétaire d'un restaurant pendant 3 ans et n'a par contre jamais travaillé dans le secteur du handicap.
- L'éducateur, contrairement au chef, n'est pas le même tous les jours de la semaine. Il y a une rotation entre trois éducateurs : l'éducateur 1 est au restaurant le lundi et le mardi, l'éducateur 2 le mercredi, et l'éducateur 3 le jeudi et le vendredi. L'expérience antérieure dans l'horeca de l'éducateur 1 et 2 se limite à des jobs étudiants. Avant de rejoindre l'Accueil Gourmand, ils travaillaient tous les trois de jour ou de nuit à L'Accueil Mosan depuis plusieurs années en tant qu'éducateur. Leur rôle principal au restaurant est de guider les bénéficiaires pour que le service se déroule correctement. Ils doivent également prendre les réservations, accueillir les clients, transmettre les commandes des clients au cuisinier et encaisser les factures.
- Le rôle et le temps de travail des bénéficiaires est variable en fonction de leurs capacités. Ils proviennent tous de L'Accueil Mosan et sont liés à L'Accueil Gourmand par une convention de volontariat. Ils peuvent travailler le matin, l'après-midi ou toute la journée. Ils ont des horaires fixes planifiés à l'avance, comme les éducateurs. Certains sont plus à l'aise à la plonge et d'autres au travail en salle, c'est-à-dire la prise de commandes et le service. Ceux qui travaillent le matin aident à la préparation des plats et mettent en place les tables pour le service. Les bénéficiaires qui travaillent jusqu'à la fermeture du restaurant s'occupent du nettoyage.

Les éducateurs se réunissent régulièrement (au début une fois par semaine, le lundi après le service, en présence de la directrice de L'Accueil Mosan, ensuite, une fois que le projet était lancé, en septembre 2022, une fois toutes les deux semaines, sans la directrice) pendant plus ou moins une heure pour échanger sur ce qui pourrait être amélioré, répondre à des questions mises en suspens lors d'une réunion précédente et mettre en place des projets pour le restaurant (comme par exemple, ouvrir en soirée, trouver des solutions pour augmenter la visibilité du restaurant ou encore organiser une excursion pour les bénéficiaires avec les pourboires reçus). L'ordre du jour des réunions est préparé à l'avance. Toutefois, des sujets imprévus peuvent être abordés si le besoin se fait ressentir. Le compte-rendu de chaque réunion est dactylographié.

c. Quelle configuration organisationnelle pour L'Accueil Gourmand ?

Selon les critères de Mintzberg (1979, p.20), L'Accueil Gourmand est une organisation constituée des parties suivantes (étant donné que L'Accueil Mosan a mis en place un système de management participatif, certains acteurs peuvent selon la situation donnée se retrouver dans des parties différentes):

- Sommet stratégique : son rôle est de garantir que l'organisation remplisse sa mission d'une façon efficace et qu'elle satisfasse également les personnes qui contrôlent ou ont du pouvoir sur

l'organisation. Il est dans ce cas représenté par le Conseil d'Administration de L'Accueil Mosan.

- Ligne hiérarchique : celle-ci est nécessaire pour garantir que les décisions prises par le sommet stratégique soient bien respectées. Au sommet de cette ligne se trouve la directrice de L'Accueil Mosan et en-dessous, les éducateurs qui supervisent le travail effectué par les opérateurs.
- Centre opérationnel : les opérateurs sont les membres de l'organisation qui réalisent le travail de base ayant trait directement à la production de biens et de services. Le personnel de salle (bénéficiaires et éducateurs) ainsi que le chef cuisinier représentent le centre opérationnel du restaurant.
- Technostructure : elle regroupe les personnes qui ont un impact sur le travail des autres parties sans y participer elles-mêmes, comme un analyste qui définirait les bonnes pratiques de travail ou un recruteur qui se chargerait de vérifier si une personne dispose des savoirs nécessaires pour que celle-ci rejoigne une équipe. La technostructure de L'Accueil Gourmand est composée de la comptable qui établit la planification financière du restaurant et des éducateurs de L'Accueil Mosan qui définissent quels bénéficiaires sont aptes à rejoindre le personnel du restaurant.
- Fonction de support logistique : cette partie regroupe les personnes qui, sans être directement concernées par le centre opérationnel, facilitent la réalisation des opérations de l'organisation. Les éducateurs qui assurent le transport des bénéficiaires et les responsables de la logistique de L'Accueil Mosan font partie de ces individus.

L'Accueil Gourmand est donc un système social dans lequel émergent et sont liés les uns aux autres plusieurs groupes (Weick, 1993). Nous allons dans le paragraphe suivant approfondir notre analyse en caractérisant la configuration organisationnelle de L'Accueil Gourmand suivant les catégories de Mintzberg (1979, p.301).

L'Accueil Gourmand est une structure simple, pour les raisons suivantes :

- Le restaurant a ouvert en juin 2022, il est donc très jeune, ce qui est une des caractéristiques de la structure simple. En outre, la technostructure et la fonction de support logistique telles que définies ci-dessus prennent toutes deux peu de place dans l'organisation. C'est un autre critère que doit remplir une organisation pour être considérée comme une structure simple (*Ibid.*, p.305).
- La prise de décisions importantes (par exemple, celles ayant trait au budget) ne se fait que par le sommet stratégique. Le personnel du restaurant n'a pas de pouvoir de décision en ce qui concerne le restaurant. Cette centralisation du pouvoir est un autre aspect de la structure simple (*Ibid.*, p.306).
- La structure simple est la plus risquée, en ce qu'elle dépend de la santé d'un seul individu (*Ibid.*, p.312). Cette personne dans le cas de L'Accueil Gourmand est le chef de cuisine. En effet, quand il est en incapacité de travail, le restaurant reste fermé.

Maintenant que nous avons démontré que L'Accueil Gourmand peut être considéré comme une structure simple, nous allons nous intéresser à la manière dont ont été collectées les données.

d. Méthodologie de collecte de données

Nous avons conduit des entretiens semi-directifs et utilisé la méthode de l'observation participante afin de collecter les données.

Cette partie est constituée de la façon suivante : une présentation des méthodes utilisées et un descriptif des personnes interviewées.

i. Entretien semi directif

Les entretiens sont, dans la recherche qualitative, la méthode de collecte de données la plus utilisée (Taylor, 2005, cité par Kallio H. *et al.*, 2016) et le style semi-directif est la technique d'entretien la plus fréquemment usitée (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, cités par *ibid.*).

L'entretien est dit « semi-directif » en ce qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises (Van Campenhoudt *et al.*, 2017, p. 242). Il part du principe que de nombreuses compétences sont tacites et inscrites dans l'action, mais que les acteurs peuvent parler de ce qu'ils font et à travers cette prise de conscience de leur propre pratique professionnelle favoriser leur apprentissage.

Les entretiens semi-directifs comme moyen de collecte de données ont plusieurs avantages, entre autres de pallier les faibles taux de réponse à une enquête par questionnaire (Austin, 1981) et de ne pas fournir d'aide extérieure aux répondants quand ils formulent une réponse (Bailey, 1987) (cités par Barribal et While, 1994).

À l'instar de l'observation participante, l'entretien semi-directif comprend des inconvénients intrinsèques :

- Selon Ciccone (2012), *le langage est limité pour rendre compte d'une expérience. Il est réducteur, il réduit une situation subjective complexe en une forme verbale, il produit donc un appauvrissement. Il y a toujours une aire d'intimité émotionnelle que rien ne saurait communiquer.*
- Les entretiens ne peuvent constituer un mode de collecte suffisant, puisqu'ils ne permettent pas d'examiner les rapports entre les pratiques effectives, les pratiques déclarées et les arguments fournis afin de justifier chacune d'elles. C'est en quoi l'entretien représente davantage, dans la plupart des stratégies, un outil complémentaire à partir duquel peut s'organiser une forme de triangulation des données (Gagnon, 2011).

Nous avons conduit des entretiens semi-directifs afin de recueillir le point de vue des éducateurs spécialisés sur leurs pratiques.

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique du socio-constructivisme qui se retrouve dans les analyses de l'activité collective qui abordent la compétence collective (Lorino, 1997, cité par Marcel *et al.*, 2002). Dans cette philosophie, la notion d'élaboration progressive des connaissances à

travers le jeu des interactions entre acteurs et environnement est centrale (*ibid.*). Les entretiens semi-directifs permettent ainsi de retracer le cheminement intellectuel qu'a suivi un individu pour justifier ses pratiques, c'est-à-dire ses apprentissages.

Nous avons également interrogé une personne ayant un rapport avec la restauration inclusive afin d'avoir plusieurs avis sur la problématique. Les entretiens ont été retranscrits et sont consultables dans les annexes. Afin de garantir l'anonymat des personnes interviewées, toute information qui pourrait les identifier a été modifiée. Cette modification est représentée par le remplacement de ce qui a été dit par un nom générique entre crochets avec un numéro (par exemple, le mot « Belgique » est remplacé par « [Pays 1] »)

Afin de faire face aux limites susmentionnées, nous avons vécu nous-mêmes les situations d'apprentissage afin de nous rapprocher au plus près de ce que les éducateurs ressentaient dans leur travail et avons complété les entretiens par l'observation participative détaillée dans la partie suivante. Nous allons maintenant établir le profil des individus qui composent notre échantillon.

Une distinction est faite entre « intervenant » et « éducateur ». Les intervenants sont des personnes qui sont liés d'une manière ou d'une autre à la restauration inclusive mais qui ne font pas partie de L'Accueil Gourmand en tant qu'organisation telle que définie plus haut. Les éducateurs sont les éducateurs spécialisés qui travaillent à L'Accueil Gourmand et qui sont liés par un contrat de travail à L'Accueil Mosan.

L'intervenant est éducatrice spécialisée de formation. Elle a entre 40 et 50 ans et a travaillé 3 ans à mi-temps dans un restaurant avant d'ouvrir un restaurant inclusif en Wallonie.

L'éducateur 1 est éducatrice à l'Accueil Mosan depuis 8 ans. Elle a entre 35 et 45 ans et a travaillé dans l'horeca en tant qu'étudiante. Elle travaille à l'Accueil Gourmand deux jours par semaine depuis juin 2022.

L'éducateur 2 travaille dans le monde du handicap depuis 22 ans. Il a 50 ans et n'a aucune expérience dans l'horeca. Il travaille à L'Accueil Gourmand deux jours par semaine depuis juin 2022.

L'éducateur 3 est éducateur de formation. Il est âgé d'une trentaine d'années. Il a travaillé pendant 4 ans en tant qu'étudiant en salle dans un restaurant. Il travaille à l'Accueil Gourmand un jour par semaine depuis juin 2022.

Le chef cuisinier a 38 ans et travaille dans le secteur de la restauration depuis une vingtaine d'années. Il a d'abord été traiteur et a ensuite été propriétaire d'un restaurant pendant 3 ans. Il n'a aucune expérience dans le monde du handicap. Il travaille à l'Accueil Gourmand cinq jours par semaine depuis janvier 2023. Son profil ne correspond pas à celui recherché pour répondre à la question de recherche, mais son témoignage est néanmoins pertinent en ce qu'il occupe une position primordiale au « bon fonctionnement du restaurant » et que l'accompagnement des personnes en situation de handicap est une des fonctions, certes minime, de son travail au restaurant.

Nous avons essayé d'entrer en contact avec le chef cuisinier en place de juin 2022 à novembre 2022 mais n'avons malheureusement pas reçu de réponse.

Par ailleurs, nous avons utilisé une seconde méthode afin d'alimenter notre recueil des données, à savoir l'observation participante.

ii. Observation participante

Ce terme, qui sera utilisé pour désigner cette méthode de collecte de données dans ce mémoire, fait débat parmi les chercheurs : Bastien (2007) recommande d'utiliser la formule « participation observante » et Kawulich (2005) distingue quatre degrés d'observation selon l'implication du chercheur. Nous gardons néanmoins cette expression définie par Schwartz et Schwartz (1955) comme *processus par lequel la présence de l'observateur est maintenue pour des raisons de recherche scientifique. L'observateur est dans une relation en face à face avec l'observé et collecte des données en participant avec lui dans sa vie quotidienne. L'objectif de l'observateur est de vivre le quotidien de l'observé afin de mieux le comprendre (ibid.)*. Cette méthode est adaptée pour les professionnels qui souhaitent étudier le changement organisationnel (Bogdan, 1973). Elle convient ainsi à l'objet de recherche étant donné qu'il a été démontré *supra* que l'apprentissage organisationnel est un changement organisationnel.

Cette pratique présente plusieurs avantages :

- Elle permet à l'observateur de se rapprocher de ses sujets d'étude et à voir le monde de leur point de vue (Bryman, 1984)
- Elle donne accès à ce qui se passe au-delà du discours, à savoir aux comportements (Wragg, 2012 cité par Guikas *et al.*, 2016)
- Elle offre la possibilité de faire des allers-retours entre les observations empiriques et la théorie (Charreire et Durieux, 2003 cité par Louati et Hikkerova, 2016), ce qui permet de réduire le problème de l'écart entre les pratiques déclarées et les pratiques effectives relevé par maints auteurs (entre autres Gagnon, 2011 ; Bollecker et Durat, 2006 ; Glidja, 2014).

Nous pourrions ainsi aller au-delà des pratiques déclarées des éducateurs par le biais d'entretiens semi-directifs (voir *infra*) et établir nos résultats sur ce que nous avons effectivement observé. En effet, pour que les données soient plausibles et les analyses crédibles, *[le chercheur] doit être suffisamment immergé dans le terrain pour comprendre les significations que les acteurs attachent à leur action* (Charmillot et Dayer, 2007). La durée prolongée sur le terrain est l'une des règles méthodologiques recommandées par les auteurs. (*Ibid.*). Dernier argument en faveur de cette méthode, l'apprentissage organisationnel requiert des données longitudinales, car il se produit au fil du temps (Argote, 2011).

L'observation participante n'est cependant pas dénuée de limites ni de critiques, entre autres :

- La présence de l'enquêteur ayant des conséquences dans la vie des enquêtés, on tient pour allant de soi que l'observateur altère ce qu'il observe (Emerson, 2003, cité par Bastien, 2007).
- D'aucuns ont une opinion défavorable sur l'observation comme méthode de collecte de données. Ils jugent en effet que *le travail échappe largement à l'observation, du fait non*

seulement de ses évolutions techniques, mais surtout parce que les personnes y investissent une expérience difficile à saisir, y compris par eux-mêmes (Marcel et al. 2002).

Afin de pallier ces limites, nous avons passé un temps considérable en position d'observateur-participant avec les sujets de l'étude (80 heures de juin à septembre 2022). Ce laps de temps nous a permis d'établir un rapport avec les participants, ce qui augmente la fiabilité de nos résultats (Kawulich, 2005), et de vivre les apprentissages à la place de simplement les constater.

e. Typologie des changements

Sur base des travaux des principaux auteurs qui se sont intéressés au changement, Autissier *et al.* (2018) proposent une classification à deux variables : la durée du changement et la négociation entre les acteurs concernés par ce dernier. Seul le changement dit « proposé » est ici détaillé, car c'est celui auquel correspondent les apprentissages réalisés par les éducateurs.

i. Changement proposé

Ce type de changement crée une rupture et est négocié. Selon Autissier *et al.* (*ibidem.*, p. 105), *le changement est proposé par la direction de l'entreprise en termes d'objectifs à atteindre et les acteurs sont libres de mobiliser les méthodes qu'ils souhaitent.* Cette définition correspond à la situation de l'Accueil Gourmand. En effet, le projet est né au sein de la direction de l'Accueil Mosan et les éducateurs faisant partie de notre échantillon sont libres d'organiser leur travail comme ils le souhaitent pour la réalisation des objectifs.

2) Résultats

Nous allons dans cette partie analyser les données collectées ainsi que décrit *supra*. Elles sont regroupées par sujet en sous-parties qui comprennent systématiquement ce que chacun des individus avait à partager par rapport au sujet en question, éventuellement enrichi de réflexions personnelles et d'un résumé.

a. Expérience

i. Intervenant¹⁶

L'expérience est un moyen d'apprentissage important pour cet individu. En effet, ce dernier a déterminé un certain nombre de pratiques (ci-dessous : design du restaurant et présentation des personnes en situation de handicap et des plats dans les assiettes) sur base de sa perception des choses, sans demander d'avis externe.

« Donc je faisais des croquis de la cuisine, plus j'allais dans des endroits, plus j'étais là « Ah oui mais non, ça il faut pas faire comme ça, il faut faire... » donc j'ai refait les croquis jusqu'à que j'ai la version où je me dis « Ok, chaque poste est opérationnel, et c'est facile », parce que moi les trucs où il faut tirer 14 fois sur ton tiroir parce qu'il va pas, ou que tu dois faire beaucoup

¹⁶ La retranscription de l'entretien de l'intervenant est reprise dans l'annexe 3.

*de gestes pour arriver au même résultat que si on te simplifie la tâche, c'est de l'ergonomie en fait, c'est tout con. Un lave-vaisselle qui est par terre ou qui est en hauteur, ton dos, c'est pas pareil. **Tout ça il faut étudier.** Ta cuisine et ta salle, tu dois les checker sous l'angle de l'esthétisme bien entendu, du pratique, de l'ergonomie, et puis pour les miens en plus de l'autisme. »*

*« **Je me mets dans la peau d'un client.** Des fois je rentrais dans le resto, et je faisais comme si j'étais un client, pour avoir le regard extérieur « Ah ben oui ça et ça, et la table là elle est sale, et machin » donc j'ai appris comme ça en fait. **J'ai appris sur le tas,** parce que même si j'avais travaillé avant, c'est autre chose de travailler petite main dans un resto que de te retrouver aux commandes. »*

*« Je sais pas si c'est du mimétisme ou de l'expérience, mais **à force,** de toute façon, **j'avais mes outils dans ma tête pour la salle,** il faut ça, pour la présentation de soi, il faut ça, pour la cuisine, il faut ça, pour les plats, il faut ça, ça doit être joli, on mange avec les yeux et avec le nez et aussi avec la bouche, mais pas que. »*

ii. Éducateur 1¹⁷

L'éducateur 1 a utilisé son expérience surtout pour surmonter les difficultés auxquelles elle faisait face personnellement, les difficultés collectives étant résolues par la réflexion.

*« J'ai aussi gardé tous mes tickets, donc je dupliquais tous mes tickets et je les gardais **et je les étudiais** à la fin de la journée, je les remettais ensemble et **j'essayais de comprendre** où s'était passé le problème. Et donc c'est comme ça que voilà... En travaillant comme ça avec [Comptable] et avec mes études de tickets que j'y suis arrivée. »*

*« Je me suis chargé de tout noter, parce que **je trouvais** c'était pas nécessairement clair. »*

iii. Éducateur 2¹⁸

Une minorité d'apprentissages sont issus de l'expérience : seules l'élaboration d'une checklist et la manière de suivre les commandes le sont.

*« **Je me suis fait un canevas** de tout ce qu'il y avait à faire avant le service. »*

*« **J'aime bien tout mettre à plat,** tout mettre mes bons à plat, que j'aie un visuel de l'ordre. »*

Cette absence de prise d'initiative peut être le signe d'une envie de ne rien laisser au hasard, afin que *le service soit parfait*, selon les propres mots de l'éducateur (voir *infra*).

iv. Éducateur 3¹⁹

L'éducateur 3 s'occupe de petites réparations dans le restaurant. Il a acquis ces compétences par le biais de l'expérience comme le prouvent les extraits ci-dessous.

« YJ : Et comment est-ce que tu as appris à faire ça ?

¹⁷ La retranscription de l'entretien de l'éducateur 1 est reprise dans l'annexe 4.

¹⁸ La retranscription de l'entretien de l'éducateur 2 est reprise dans l'annexe 5.

¹⁹ La retranscription de l'entretien de l'éducateur 3 est reprise dans l'annexe 6.

E3 : Ah ça c'est parce que ça c'est dans ma vie privée. Je suis bricoleur, homme à tout faire. »
« Par expérience, tu sais qu'il faut enduire deux fois un mur, la première fois l'enduit va sécher, il faudra passer une deuxième fois. »

Ces pratiques n'ont pas trait au secteur de la restauration en tant que tel, mais sont néanmoins importantes pour le bon fonctionnement du restaurant tel que défini *infra*²⁰. C'est pourquoi nous les considérons comme pertinentes au regard de notre question de départ.

L'extrait suivant montre que l'éducateur fait des choses de sa propre initiative (en l'occurrence la vérification du fonds de caisse avant le service), ce qui est de l'expérience. En effet, cette pratique trouve sa source à l'intérieur de l'organisation et n'est pas standardisée parmi les éducateurs.

« YJ : Est-ce que tout le monde fait cette vérification ?

E3 : Je ne sais pas. »

Un autre exemple d'initiative prise par l'éducateur concerne un projet de sensibilisation dans l'enseignement primaire.

« C'est moi qui m'occupe plus de ça aussi, de la décoration, de l'encadrement des œuvres. J'ai d'ailleurs été lancé un projet ici à l'école communale ici en bas, c'était le projet d'un concours de dessin « Dessine-moi un restaurant inclusif ». J'ai été faire deux séances de sensibilisation dans les deux classes, ça s'est super bien passé. »

L'achat des tableaux se fait par espèce pour une raison arbitraire : ne pas alourdir le travail de la comptable. Cette pratique n'a pas été décidée en équipe, donc via la réflexion, comme le prouve le passage ci-dessous.

« YJ : Et pour encoder les tableaux dans la caisse...

E3 : Ça passe pas par la caisse.

YJ : C'est en cash ?

E3 : Oh oui.

YJ : On peut pas faire pas la caisse ?

E3 : Non, parce que ça fait rentrer de l'argent sur ce que t'as pas vendu, enfin sur un produit que tu n'as pas.

YJ : Et ça c'est ta femme [qui est comptable à l'Accueil Mosan] qui te l'a dit ?

E3 : Ah non c'est comme ça, je sais pas en fait pourquoi ils pourraient pas payer en cash à l'Accueil Mosan, il y aurait moyen de faire un exercice comptable, mais ça fera plus de boulot pour ma femme, donc j'aime autant que ça passe comme ça si possible. »

v. *Chef cuisinier*²¹

Les passages ci-dessous montrent que la grande majorité des pratiques actuelles du chef cuisinier proviennent de l'expérience en ce qui concerne la cuisine.

²⁰ Voir annexe 2, page 68

²¹ La retranscription de l'entretien du chef cuisinier est reprise dans l'annexe 7.

« YJ : Et d'où viennent les idées [de menu] comme ça ?

CHEF : De ma tête. »

« C'est des petites astuces **de coyote** quoi. C'est plus facile, ça va plus vite, [...], **c'est le métier quoi.** »

« Je sais plus ou moins qu'avec ça je fais 20, 30, 50 couverts, qu'avec ça j'en fais 10. **C'est les quantités quoi.** »

« **CHEF : Non, je note rien, dans ma tête moi.** »

« YJ : Ok. Et tu fais combien de stock de nourriture comme ça ? De portions.

CHEF : Oh c'est difficile à dire... c'est au feeling. »

L'apprentissage du chef par rapport au secteur du handicap relève aussi plutôt de l'expérience, en ce qu'on le laisse découvrir ce milieu par lui-même. Il observe et pose les questions qui lui viennent à l'esprit. Les réponses à ces dernières sont de l'apprentissage par formation (voir *infra*).

« **CHEF : [...]** au niveau du handicap, **j'ai appris à voir un petit peu comment ils fonctionnaient, un peu les différents types de handicap.**

YJ : Et est-ce que c'est plutôt les éducateurs qui te l'ont dit, ou ils t'ont rien expliqué ?

CHEF : C'est en discutant, c'est avec [Educateur 3], c'est plutôt des discussions de machine à café, tu vois. C'est en discutant comme ça. Je dis « Pourquoi ci ? etc. » puis il explique. J'ai pas été briefé avant. »

vi. *Résumé*

L'expérience est utilisée surtout par l'intervenant et le chef cuisinier. Elle l'est par l'éducateur 3 pour ce qui a trait à sa vie privée, et ne l'est que de façon marginale par les éducateurs 1 et 2.

b. *Formation*

i. *Intervenant*

Une fois que le restaurant était opérationnel, l'intervenant a sollicité l'avis de personnes externes afin d'estimer si les choix effectués par réflexion sont en adéquation avec les attentes réelles des personnes atteintes d'autisme et des clients.

« **Ça doit être étudié, et en partenariat avec eux [les personnes autistes]. Ça veut dire qu'avant d'ouvrir le premier resto, j'avais invité une jeune demoiselle qui m'avait contactée via Messenger et qui était autiste Asperger. Je lui avais demandé de faire le tour du resto avec moi et de me dire « Ça, ça va, ça, ça va », et surtout de me dire ce qui n'allait pas. Donc on avait fait le tour ensemble.** »

« **On a eu extrêmement peu de retour négatif sur la salle, même sur les plats, sur tout.** »

ii. *Éducateur 1*

La formation externe a été un moyen d'apprentissage en ce qui concerne le service des clients et le choix des fleurs. Il est intéressant de remarquer qu'en ce qui concerne le service des clients, la formation externe amenait à de la réflexion, ainsi qu'énoncé dans le premier des deux extraits ci-dessous.

« YJ : Tu parlais d'exercices de mise en situation, d'où est venue l'idée ?

E1 : Ben en fait on a eu une **formation** avec un monsieur du [Restaurant 1] qui est venu nous former à la salle parce que bon bah on connaissait pas bien comment tenir un plateau et ce genre de choses et lui il nous a dit qu'au [Restaurant 1] ils faisaient ça dans la matinée. On lui a dit que dans la matinée on avait souvent un moment creux en salle, et donc lui il nous a dit « On utilise ce moment-là pour vraiment les mettre en situation, c'est beaucoup plus facile ». Pour tenir un plateau il donnait tout des détails, il dit « Au départ ils tiennent un plateau vide, et ensuite un plateau avec des verres vides, ensuite un plateau avec des verres remplis d'eau, ensuite un plateau avec et des verres et des verres à vin et des bouteilles », fin voilà de manière progressive, et **donc c'est ça qu'on fait**. [...] **on pouvait nous donner des idées aussi** « Ah oui donc là quand il fait ça, c'est là que ça pose problème. Qu'est-ce qu'il faut faire ? » »

« J'ai fait en fonction des **conseils** qu'on me donnait. »

Ces exercices de mise en situation permettent de simplifier et de spécialiser l'expérience des bénéficiaires (voir *supra*, point 3.6. Facteurs facilitant l'apprentissage).

Les clients ont été une source d'apprentissage, comme le montrent les extraits suivants.

« Elle a fait un **feedback** et on a essayé d'adapter certaines choses. Par exemple la prise de commande, **les gens nous avait parlé** à ce moment-là de beaucoup d'erreurs de commande. »

« YJ : Il y a aussi des bons cadeaux... D'où est venue l'idée ?

E1 : Eh ben **des clients qui ont demandé**. »

Ces apprentissages sont considérés comme de la formation en ce qu'il provient d'une source externe à l'organisation, et n'est pas standardisé (d'autres clients pourraient avoir d'autres idées pour d'autres pratiques).

La formation en interne est une source d'apprentissage, mais seulement pour les éducateurs qui sont intéressés, il n'y a pas de telle formation organisée régulièrement.

« Avec [Chef de cuisine 1] par exemple la **grande chose que j'ai apprise**, c'est la **récupération**. »

iii. *Éducateur 2*

La formation externe est un autre moyen d'acquisition des connaissances utilisé par cette personne. Il est à noter que la formation ne vient que pour des questions qui ne trouvent pas de réponses en réunion, c'est-à-dire qui ne peuvent être résolues par la réflexion.

« E2 : **On se posait beaucoup de questions** sur comment est-ce qu'il faut mettre du sel, du poivre, comment est-ce qu'il faut faire ci, faire ça en réunion. Et puis je pense que c'est [Directrice] qui a proposé « Écoute moi je peux voir si quelqu'un peut venir vous expliquer comment est-ce que ça se passe une journée-type ». Et voilà, ce monsieur-là est venu. **Oui ça nous a aidés sur certaines choses**. »

iv. *Éducateur 3*

La formation externe sur le service des clients dispensée par le restaurant externe comptait les trois éducateurs parmi son public, c'est pour cette raison que les apprentissages issus de cette formation se retrouvent dans les entretiens de chaque éducateur de notre échantillon.

« On a reçu une formation par le gars du [Restaurant 1], on nous a dit que c'était bien de former un peu au service, de bien connaître la carte, pouvoir porter un plateau, il nous a montré des trucs, comment servir, donc je refais souvent une petite mise en scène... Certaines choses ont changé, par exemple le pain, on le donne plus directement aux tables, on va demander si les gens veulent du pain, ça nous fait des économies sur le pain, le beurre, on en met moins. »

v. *Chef cuisinier*

La capacité de désigner des bénéficiaires aptes ou non à travailler en cuisine est acquise via de la formation interne. En effet, les éducateurs désignent les bénéficiaires qui sont aptes ou non à aider le chef en cuisine et ce dernier doit s'y plier.

« YJ : Comment est-ce que tu décides qui est apte à cuisiner ? Est-ce que c'est les éducateurs qui te disent... »

CHEF : Ils me disent « Non ça ira pas quoi », [Bénéficiaire 2], ben d'office, je pourrais pas quoi. »

vi. *Résumé*

La formation n'intervient que dans une faible mesure dans l'apprentissage des individus de notre échantillon.

c. *Isomorphisme*

i. *Intervenant*

Il ressort de l'interview de cette personne que dans un premier temps, l'observation du fonctionnement des autres restaurants, ce qui dans notre classification s'apparente à de l'isomorphisme mimétique, a été primordiale.

« Je me suis beaucoup documentée, j'ai observé comment les autres fonctionnaient, quels outils ils mettaient en place, et je me suis aussi appuyée sur ma pratique à moi d'éducatrice. Quand je travaillais, je prenais des notes, je me projetais dans un restaurant en me disant « qu'est ce qui pourrait poser problème etc. » »

« J'ai pris beaucoup [de notes] chez eux [Restaurant 3] car ils utilisaient beaucoup d'outils pédagogiques intéressants par rapport à la prise de commande, la gestion de la cuisine. Qu'est-ce que j'étais allée voir ?... Après j'ai commencé à choper une espèce de défaut professionnel qui faisait que chaque fois que j'allais dans un resto, j'observais tout. »

« [Autiste 1] qui était en salle et qui ne sait ni lire ni écrire, on avait quand même réussi à trouver un système pour qu'il puisse prendre la commande et puis la transférer au bar. Donc,

en se basant sur l'expertise des gens du [Restaurant 4], tu peux adapter pour que n'importe quelle personne, malgré ses difficultés, elle puisse le faire. »

ii. *Éducateur 1*

Certaines pratiques trouvent leur source dans l'isomorphisme coercitif.

« Tout comme le signe qu'on peut pas fumer. Ce genre de choses c'est des obligations, l'AFSCA nous a obligés à mettre l'interdiction de fumer. »

« Une fois que ça a été sur la table, on est obligé de jeter. »

« On doit afficher en fait. Quand on reçoit ce genre de subside, on doit l'afficher. »

Les extraits suivants montrent que certaines pratiques de l'ancien restaurateur sont toujours en place, notamment en ce qui concerne la vaisselle, la localisation du local à poubelles et l'utilisation de la caisse.

Cela s'apparente à de l'isomorphisme mimétique.

« Mais celle [la vaisselle] qu'on avait déjà vient de l'ancien restaurateur. »

« C'était le local à poubelles avant qu'on arrive, on a gardé ça. »

« YJ : Et pourquoi ne faites-vous pas comme ça ici aussi ?

E1 : Parce qu'ici il y avait qu'une machine à ticket. Ça c'est la caisse de l'ancien restaurant, et il y avait qu'une machine à ticket. »

L'isomorphisme normatif est une source d'apprentissage ainsi que développé dans les extraits suivants.

« Parce que même dans l'horeca les gens sont payés, mais ils reçoivent un repas. Et donc chez nous ils travaillent bénévolement, je trouvais que c'était normal d'avoir un repas. »

« On essayait depuis très longtemps d'avoir une page Accueil Gourmand, on trouvait que c'était vraiment indispensable au niveau pub et pour se faire connaître. »

« Dans un restaurant on fait entrée-plat-dessert. »

« Souvent dans les restaurants on a une petite dégustation au début. »

« Tout le monde fonctionne comme ça. »

iii. *Éducateur 2*

Cet individu était allé en prospection dans d'autres restaurants inclusifs avant l'ouverture de l'Accueil Gourmand. Les extraits suivants montrent que l'isomorphisme mimétique est un moyen d'acquisition de connaissances *a priori* pour cet éducateur.

« E2 : [Restaurant 2], c'était très bien. J'ai pris plein d'idées, ne fût-ce que les numéros, les couleurs,... »

« E2 : Oui on a été à [Ville 1], on a juste été en voir un [Restaurant] à [Ville 1] avec [Chef de cuisine 1]. »

L'extrait suivant montre que certaines pratiques (en l'occurrence le changement de menu) sont comparées à d'autres restaurants. Cela s'apparente à de l'isomorphisme normatif.

« Quel restaurant change [de carte] tous les 15 jours ? »

L'utilisation des pourboires découle de l'isomorphisme coercitif en ce que la directrice a imposé qu'ils servent à financer une sortie, même si une marge de manœuvre a été laissée à l'éducateur.

« E2 : Non, même avant d'ouvrir, **[Directrice] a dit** « On fera une sortie », maintenant elle m'a laissé carte blanche, tu vas où tu veux. »

iv. *Éducateur 3*

En ce qui concerne le bien-être au travail, les procédures sont les mêmes que celles en place à l'Accueil Mosan, lesquelles ont vraisemblablement été rédigées par la directrice, le Conseil d'Administration, voire une instance plus élevée encore telle que l'Agence pour une Vie de Qualité. Si la source des procédures dont il est question dans l'extrait suivant est inconnue, nous pouvons néanmoins affirmer qu'elles n'ont pas été établies par les éducateurs.

Les pratiques en ce qui concerne le bien-être au travail sont donc imposées à ces derniers. L'obligation de mettre en place des procédures ayant trait au bien-être au travail est de l'isomorphisme coercitif, alors que le fait que celles-ci soient les mêmes qu'à l'Accueil Mosan est de l'isomorphisme mimétique.

« YJ : Donc il y a pas vraiment de nouvelles procédures par rapport au restaurant par rapport au bien-être au travail quoi ? C'est les mêmes qu'avant ?

E3 : Oui, j'ai envie de dire **c'est les mêmes qu'avant. [Directrice] est attentive à ce que ça se passe bien**, je pense qu'elle est accessible pour qu'on aille la trouver si on a un problème ou quoi avec quelqu'un ou avec le système en soit, voilà on peut toujours adapter. »

L'éducateur 3 est le seul à avoir mentionné un apprentissage ayant trait à la fiscalité. Ce dernier étant relatif à des textes de loi, il relève de l'isomorphisme coercitif.

« E3 : Je sais que les ASBL à la base ne sont pas **sujettes à la TVA, le fait maintenant qu'il y ait un restaurant ça l'est devenu...** »

Cet éducateur se rend également compte que certaines pratiques sont semblables à d'autres restaurants, en l'occurrence le système de réservation. Il fait ainsi preuve d'isomorphisme normatif.

« Le système de réservation c'est **comme dans les autres restaurants.** »

v. *Chef cuisinier*

Une pratique concernant l'élaboration des menus relève de l'isomorphisme normatif.

« YJ : Est-ce que c'est des recettes que tu regardes sur internet par exemple ?

CHEF : Là ici tantôt **je regardais les légumes de janvier** puis je me disais « ben je vais faire ça avec ça ». »

Ce n'est pas de la formation externe en ce que le calendrier des légumes renseigné ne varie pas selon le site consulté, les légumes disponibles ne diffèrent pas d'un producteur à l'autre.

En ce qui concerne le choix des fournisseurs, le chef aimerait, par facilité, changer de procédure. Le recours à un primeur est une pratique acquise par expérience, tandis que l'obligation de travailler avec des commerces locaux s'apparente à de l'isomorphisme coercitif, à un respect de la « loi » imposée par la direction.

« CHEF : [...] Ici je dois travailler avec les commerces locaux, je vais chez Paysans Artisans, le poissonnier, FroMaVin, ... Je fais mon petit tour quoi.

YJ : Et donc les fournisseurs ils ont été imposés disons ?

CHEF : Ils ont été suggérés **et plus ou moins imposés quoi**. Après il faut que je regarde un petit peu mon espace, ma marge de liberté quoi.

YJ : T'y trouves ton compte ?

CHEF : **Personnellement je ferais pas comme ça.**

YJ : Qu'est-ce que tu ferais différemment ?

CHEF : Ben je prendrais un primeur, je prendrais Difalux et on me livrerait tout ici quoi. »

vi. *Résumé*

L'isomorphisme est plutôt une source d'apprentissage de pratiques ayant trait aux éléments physiques du restaurant (porte du restaurant, caisse, local à poubelles,...). Cette règle comprend néanmoins des exceptions : le choix et l'entretien des fleurs provient de la formation alors que ces dernières sont un élément physique du restaurant ; les procédures concernant le bien-être au travail ainsi que l'assujettissement de l'ASBL ne sont pas matérielles.

L'isomorphisme mimétique est le type d'isomorphisme le plus souvent mentionné par les individus de notre échantillon.

d. *Réflexion*

i. *Intervenant*

Pour les questions n'ayant pas trait à la gestion quotidienne du restaurant, un processus de réflexion s'enclenchait avec le conseil d'administration de l'association.

« Mais quand j'avais quelque chose qui me posait problème ou question etc., **je mobilisais une réunion du CA pour avoir un avis extérieur** et pour régler ces questions-là. »

ii. *Éducateur 1*

La réflexion est le moyen d'apprentissage le plus important pour cet éducateur. Nous ne sommes pas exhaustifs dans le choix des extraits qui étaient cette conclusion. Le premier extrait ci-dessous est un exemple de combinaison tel que défini dans la partie 3.1) b. de ce travail. Il montre également l'importance de la standardisation des pratiques, qui est l'une des raisons pour lesquelles la réflexion occupe une place si importante dans l'apprentissage des éducateurs spécialisés.

« Est-ce que tous les éducateurs fonctionnent comme toi ?

E1 : **Oui, ça on s'est mis d'accord, on a eu plusieurs réunions.** On s'est mis d'accord de l'ordre dans lequel on faisait les choses, pour que ce soit tout le temps pareil. Parce que justement à un moment on avait des bénéficiaires qui disaient « Oui mais quand je fais avec [Éducateur 2], c'est pas pareil » et donc on se rendait pas compte, mais on s'est dit « Ah oui ben ça va pas ». Et donc on s'est vus et on a vraiment et **on s'est vraiment donné chacun notre technique** et puis on s'est dit « Bah je pense que c'est la tienne la meilleure, pour telle chose » et voilà. »

« **On** leur avait mis juste des couleurs en se disant que c'était plus simple pour eux. Et puis **on** a été obligé de mettre des chiffres, parce que **nous** dans notre caisse **on** a pas de couleurs fatalement, il y a que des chiffres. Donc il fallait une correspondance pour **nous**. Et donc on a mis des chiffres dans les couleurs. »

« **On s'est rendu compte** en fait qu'une fois sur deux voire plus, voire je dirais même 3 fois sur 4 certains midis, on jette tout le pain. »

« YJ : Tu disais que c'est toi qui désignais quel bénéficiaire travaillait dans la salle, donc ça c'est... »

E1 : En fonction et de ses capacités et du fait de faire une tournante quoi par exemple. Je mets pas toujours le même à la vaisselle, car la vaisselle c'est ce qu'ils aiment le moins, et donc j'essaye de varier un petit peu en tenant compte de leurs capacités ou non quoi. Certains je peux pas les mettre à la vaisselle, certains je peux pas les mettre en salle. Donc voilà, c'est un peu au cas par cas.

YJ : Il n'y a que toi qui fais comme ça ou tous les éducateurs ?

E1 : **Tous les éducateurs.** »

iii. *Éducateur 2*

Les extraits suivants prouvent que la réflexion est le moyen d'acquisition de connaissance le plus utilisé par cet éducateur. Ce dernier n'aime pas s'écarter de la norme, ce qui confirme ce qui a été dit sur l'absence de prise d'initiative (voir 4.2)a.i.C.).

« Fallait **qu'on se mette d'accord sur plein de choses** pour que je me sente mieux et que j'aie pas peur de venir quoi. »

« **Il faudra rediscuter** pour la terrasse quand elle sera ouverte. »

« YJ : Donc ça je pense que c'est la dernière question, un jour, **dans une réunion**, tu avais remarqué que quand les clients commandaient des flûtes de Cava, en fait on jetait plus de la moitié de la bouteille, et donc tu avais proposé qu'on retire la flûte de la carte, et pourtant maintenant elle y est toujours, donc est-ce que vous avez trouvé des solutions pour ne pas jeter le champagne ? »

E2 : Oui.

YJ : C'est quoi ?

E2 : **C'est toujours à la carte, mais il faut en prendre deux.** Donc maintenant quand la personne en prend deux, la bouteille est rentabilisée, donc si on jette entre guillemets c'est pas grave, on l'a rentabilisée. Donc on essaye... c'est difficile, parce que si tu en a deux sur la semaine, le lundi après tu dois le jeter.

YJ : Vous le gardez toute la semaine ?

E2 : On met une date dessus, on juge en fonction de comment il est. Mais oui, ça on peut en servir le lendemain, ou le surlendemain. Maintenant en 5 jours, je suis pas sûr. »

iv. *Éducateur 3*

Cet éducateur participe comme les autres aux réunions d'équipe, il y a donc plus de réflexion dans sa pratique que ne le laisse transparaître son entretien qui a été réalisé dans une optique d'approfondissement des autres entretiens plutôt qu'une répétition de ce qui avait déjà été dit dans ces derniers. Les extraits suivants dans lesquels nous retrouvons des pratiques issues de la réflexion ne reflètent ainsi pas l'ensemble des connaissances acquises par ce biais par l'éducateur.

[Sur la gestion des bénéficiaires]

« YJ : *Donc c'est plus ou moins standardisé parmi les éducateurs, vous vous mettez d'accord quoi ?*

E3 : *Oui.* »

« E3 : *Oh depuis le début je pense qu'il y avait cette idée de take away, mais je pense qu'il faut le temps.* »

v. *Chef cuisinier*

Absence d'apprentissage acquis de cette manière.

vi. *Résumé*

La réflexion est le moyen d'apprentissage le plus important pour les éducateurs 1, 2 et 3, alors qu'il est le moins utilisé par l'intervenant et le chef cuisinier.

e. *Autres remarques*

i. *Sur le moyen d'acquisition des connaissances idéal*

Interrogée sur la manière d'acquérir les connaissances en matière de fonctionnement d'un restaurant, l'éducateur 1 met en exergue le fait que certains savoirs sont tacites. Elle exprime ainsi l'importance de l'expérience et de la formation ou de l'isomorphisme mimétique selon la manière dont l'observation mène à des apprentissages.

« **Apprendre sur le tas**, car il y a des choses qu'il faut avoir fait pour savoir le faire, mais **observer** peut être pas mal aussi. »

ii. *Sur le caractère inné de certaines compétences*

Selon l'éducateur 3, certaines compétences telles que l'empathie ou l'observation ne s'apprennent pas, elles sont innées.

« E3 : *Parfois c'est un peu inné aussi, il faut aussi se sentir à l'aise avec soi-même, savoir de quoi on est capable, connaître ses limites, se connaître soi. **Il y a des choses parfois qui ne s'apprennent pas**, je peux pas apprendre à quelqu'un d'observer tout le temps si c'est pas son truc, l'empathie ça ne s'apprend pas non plus.* »

Cette vision déterministe de l'apprentissage pourrait mener cet individu à ne pas tenter de transmettre ses connaissances à autrui, de ne pas entrer dans la spirale de création de la connaissance organisationnelle telle que mentionnée *supra*.

iii. Sur le témoignage du chef cuisinier

Il est intéressant de relever que peu de références sont faites aux éducateurs dans le témoignage du chef cuisinier. Cela pourrait signifier qu'il n'y a pas de changement notable dans sa façon de travailler en fonction de l'éducateur, alors que ce dernier s'adapte, lui, au chef en place.

5. Discussion

1) Synthèse des entretiens semi-directifs

Le tableau 1 résume les moyens d'acquisition de connaissance les plus et moins utilisés par les personnes qui constituent notre échantillon sur base des entretiens menés.

Moyen d'acquisition de connaissance...	Intervenant	Éducateur 1	Éducateur 2	Éducateur 3	Chef cuisinier
... le plus utilisé	Expérience Isomorphisme mimétique	Réflexion	Réflexion	Réflexion Expérience	Expérience
... le moins utilisé	Réflexion	Expérience	Expérience	Isomorphisme	Formation

Tableau 1 – Moyens d'acquisition de connaissance de notre échantillon selon les entretiens

Plusieurs leçons peuvent être tirées de celui-ci :

- Tous les moyens d'acquisition du savoir définis dans la partie 3.5) de ce travail ont été utilisés, néanmoins à des degrés différents
- Seuls les éducateurs 1 et 2 ont acquis leurs compétences par des moyens semblables, ce qui indique que l'apprentissage est propre à chaque individu.
- Plus les individus ont d'autonomie, plus l'expérience est un moyen d'apprentissage important. En effet, l'intervenant était l'unique responsable de la gestion quotidienne de son restaurant, l'éducateur 3 est le seul qui s'y connaît en bricolage et le chef cuisinier est seul en cuisine. Ainsi, les résultats corroborent ceux d'Argote (2016) sur l'interdépendance des processus et des produits détaillés dans la partie 3.1) a. de ce mémoire. Le fait que la réflexion est le moyen d'acquisition de connaissance le plus important pour les trois éducateurs va également dans le sens des conclusions d'Argote : il est important que ces individus soient coordonnés tel que l'a expliqué l'éducateur 1 *supra* (paragraphe 4.2) a.ii.D.).
- L'isomorphisme, en particulier mimétique et normatif, est un moyen d'apprentissage important surtout au début du processus de changement, quand les individus doivent encore s'habituer à leur nouvelle position. Une fois le projet lancé, les pratiques s'acquièrent par d'autres manières.
- La formation est celui des quatre moyens d'apprentissage le moins utilisé par l'ensemble de notre échantillon. Elle n'est utile que pour répondre aux questions qui ne trouvent pas de réponses par la réflexion ou pour des adaptations mineures.
- L'Accueil Gourmand peut être considéré comme une organisation apprenante étant donné qu'il y a dans l'organisation une acquisition et une diffusion permanente de connaissances sur le marché (comment s'organisent les concurrents) et les processus d'entreprise (gestion des bénéficiaires, service des clients) fondées sur l'expérience (le nouveau chef qui importe de nouvelles pratiques issues de sa propre expérience) et les informations fournies par les clients (bons cadeaux, listing emails).

2) Synthèse des observations reprises dans les tableaux

a. Présence importante de l'apprentissage par la réflexion

La majorité des apprentissages repris dans les tableaux²² proviennent de la réflexion. Cet état des choses coïncide avec ce qui ressort des entretiens semi-directifs. Nous pouvons conclure de cela que les éducateurs accordent une certaine importance au fait que les procédures soient standardisées, tant pour leur travail relatif à la restauration qu'à celui ayant trait au secteur du handicap. En conséquence, il est important que les éducateurs soient impliqués dans leur position et que la confiance règne dans l'équipe pour que les transferts de savoir tels que défini dans la partie 3.1) b. soient le plus fructueux possible.

b. Présence importante de l'apprentissage par isomorphisme

i. Isomorphisme mimétique à la suite de la reprise du fonds de commerce

Avant d'être repris par l'Accueil Gourmand, le fonds de commerce était exploité par « Bouch' et bouchon », également un restaurant. Certains éléments de ce dernier ont été modifiés, notamment l'aménagement de sanitaires pour personne à mobilité réduite, mais d'autres sont restés les mêmes, comme par exemple le mobilier et les ustensiles de cuisine. Ce constat implique que quelques pratiques antérieures à la reprise n'ont pas été changées. On peut donc affirmer que l'Accueil Gourmand fonctionne pour certains aspects de la même manière que Bouch' et bouchon, ce qui est de l'isomorphisme mimétique. La présence importante d'apprentissage acquis par ce biais dans les tableaux corrobore ces réflexions.

ii. Isomorphisme coercitif

La restauration étant un secteur fortement réglementé, il n'est pas surprenant de constater que ce moyen d'apprentissage prend une place importante dans l'apprentissage des éducateurs. Ces derniers ne l'ont pourtant que rarement mentionné dans leur entretien. Cette différence peut s'expliquer par le fait que certaines pratiques telles que l'interdiction de fumer sont tellement répandues qu'elles étaient évidentes pour les éducateurs, mais pas pour un observateur externe.

iii. Isomorphisme normatif

Un seul et unique apprentissage repris dans les tableaux trouve sa source dans l'isomorphisme normatif. Cette asymétrie avec les entretiens peut s'expliquer par le fait que certains apprentissages acquis par ce biais par les éducateurs ont été assignés à tort à de l'apprentissage par la réflexion.

c. Présence faible de l'apprentissage par l'expérience

Seuls quatre apprentissages acquis par l'expérience, deux relatifs au travail en équipe et deux à la plonge, sont repris dans les tableaux. Plusieurs réflexions peuvent être établies à partir de ce constat :

- Le fait que ce soit ces domaines-là (le travail en équipe et la plonge) qui aient été repris comme apprentissage par expérience n'est pas anodin : ce sont les domaines pour lesquels il nous était possible d'acquérir des apprentissages lors des périodes d'observation étant donné que la plonge

²² Voir annexe 1

nous était attribuée et qu'elle est en lien direct avec la cuisine. Si nous avons travaillé à la caisse ou fait le nettoyage, d'autres apprentissages acquis par expérience se retrouveraient dans le tableau.

- Par conséquent, les tableaux ne sont pas exhaustifs, étant donné que le travail des éducateurs, contrairement au nôtre, ne se limite pas à la plonge.
- L'observation de Nonaka (1994) selon laquelle le savoir acquis par l'expérience est largement tacite est ici confirmée. En effet, s'il ne l'était pas, davantage d'apprentissages repris dans nos tableaux seraient acquis par ce biais.
- Il est nécessaire de compléter l'observation participante par des entretiens semi-directifs, l'expérience étant le moyen d'apprentissage le plus important pour deux des cinq individus de notre échantillon. Ne pas interroger ces derniers aurait été une perte considérable de données.

d. Présence faible de l'apprentissage par la formation

Seuls trois apprentissages repris dans les tableaux ont été acquis par la formation : deux concernant la caisse et un concernant l'extérieur et l'intérieur du restaurant. Il est important de mentionner que les tableaux ne reprennent pas les apprentissages acquis par la formation externe mentionnée en 4.2) a.iv.C., car cette dernière est postérieure à la période d'observation.

Le manque de formation interne peut s'expliquer par le fait que l'ensemble des éducateurs a rejoint le restaurant au même moment, à l'ouverture, aucun d'entre eux n'avaient davantage de connaissances sur le fonctionnement d'un restaurant par rapport aux autres.

e. Conclusion

Selon les observations, qu'ils soient externes ou internes à l'organisation, la majorité des apprentissages acquis par les éducateurs sont standardisés et trouvent leur source dans la partie droite de la figure 1 présentée dans la partie 3.5) de ce travail, c'est-à-dire soit dans la réflexion, soit dans l'isomorphisme. Cette conclusion converge avec la conclusion issue des entretiens, mais diverge sur des points plus spécifiques comme l'importance de la formation.

f. Recommandations managériales sur base de la conclusion

- Plusieurs auteurs mettent en avant l'importance de la culture d'entreprise en ce qui concerne la gestion des connaissances (Wong, 2005 ; Akhavan, Jafari, & Fathian, 2006). Ainsi, il est important que les éducateurs puissent par exemple échanger leur point de vue lors de réunions afin de maximiser leur apprentissage. L'environnement dans lequel ont lieu ces échanges se doit d'être propice à l'apprentissage, c'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait une certaine sécurité psychologique ainsi qu'une tolérance aux erreurs.
- Il existe pour le moment peu de restaurants inclusifs, étant donné que ce type d'établissement a vu le jour récemment. Il serait souhaitable de créer une communauté de pratiques afin que les individus puissent réfléchir entre eux sur leurs pratiques ou les transmettre à des entrepreneurs souhaitant ouvrir un tel restaurant. D'un point de vue économique et social, la création d'une

fédération représentant les restaurants inclusifs ou l'affiliation à une fédération existante telle que l'EWETA (Fédération Wallonne des Entreprises de Travail Adapté) pourrait entre autres augmenter leur visibilité et faciliter l'accès à des financements.

g. Autre réflexion ne provenant pas des tableaux

i. Liberté laissée aux éducateurs par la direction dans l'accomplissement du projet

Le restaurant est avant tout un projet social dont le but est la valorisation du rôle social de la personne en situation de handicap, et les éducateurs sont libres dans leurs choix pour la réalisation de cet objectif. La direction n'a pas mis en place de code organisationnel (March, 1991) sur les méthodes d'apprentissage ou de travail en ce qui concerne le fonctionnement du restaurant. Elle ne donne des lignes directives que sur des sujets plutôt annexes tels que la fréquence de changement de menu ou ce qui a trait à la page Facebook de l'Accueil Gourmand, pas sur la manière de travailler et de s'organiser des éducateurs prenant part au projet. Ces derniers retiennent les pratiques, qu'ils peuvent avoir acquises de différentes manières, qu'ils jugent les meilleures dans une situation donnée.

Les apprentissages acquis par isomorphisme coercitif auraient été plus nombreux si moins de liberté avait été laissée aux éducateurs dans l'organisation de leur travail. Les apprentissages acquis par expérience et réflexion auraient par contre été moins importants.

6. Conclusion

Nous avons tenté dans ce travail de répondre à la question de recherche suivante : *Dans le cadre d'un changement proposé, comment sont acquises par des éducateurs spécialisés les connaissances relatives au fonctionnement d'un restaurant ?*

Nous avons commencé par consulter la littérature ayant trait à l'apprentissage en tant que changement organisationnel et aux restaurants inclusifs. Nous avons ensuite essayé de comprendre comment se déroulait l'apprentissage en observant et interrogant des éducateurs de L'Accueil Gourmand, restaurant inclusif qui a ouvert en juin 2022 à Salzinnes. Nous nous sommes basés sur des critères objectifs en établissant une division des tâches des éducateurs sur lesquelles peuvent porter des apprentissages sur base de nos observations. Nous avons ensuite analysé les résultats de l'étude, notamment sur base des interviews et de différents tableaux produits à partir des observations.

Nous avons ainsi appris que la réflexion est le moyen d'apprentissage le plus important.

Ce travail n'est néanmoins pas exempt de limites :

- La transférabilité des résultats à des environnements similaires à celui décrit dans ce travail ne peut être garantie, c'est une des limites inhérentes à la recherche qualitative (Sorker *et al.*, 2021). D'autres éducateurs pourraient acquérir leurs compétences d'une manière différente de ceux qui ont participé à ce travail.
- Les résultats risquent de ne pas être exhaustifs étant donné la nature des connaissances tacites acquises par les éducateurs, lesquelles sont difficilement mesurables (Louati et Hikkerova, 2016) et imitables (Polanyi, 1962, cité par Guilhon, 1998).
- L'étude s'étend sur une période de temps relativement courte, de juin 2022 à janvier 2023. Qui plus est, le restaurant était fermé durant le mois d'août 2022 et de début novembre 2022 à début janvier 2023, le chef de cuisine ayant changé durant ce dernier laps de temps. Les individus concernés n'ont ainsi pas encore terminé leur processus d'apprentissage. Certaines études ayant trait à un changement donné s'étendent sur une période de temps plus large, comme par exemple celle réalisée par Bareil C. *et al.* (2015) qui est le fruit de 18 mois de recherche, ou encore celle de Gioia D. et Chittipeddi K. (1991) qui a duré 2 ans et demi.

Nous avons néanmoins essayé de réduire les effets de ces lacunes en récoltant un maximum de données, que ce soit par observation ou par interview.

Pour ce qui en est des perspectives futures, deux nous semblent particulièrement recommandables :

- La recherche sur les restaurants inclusifs pourrait se concentrer sur les personnes en situation de handicap, que ce soit du point de vue de l'apprentissage ou des conséquences du travail dans un tel restaurant. Une différence pourrait être établie entre le handicap physique et le handicap mental. Les chercheurs pourraient également aborder le point de vue de la perception de tels établissements sur les consommateurs ou du restaurant en tant que membre d'un réseau

d'acteurs économiques dans le cadre d'un restaurant qui promouvrait la production locale, comme c'est le cas dans ce travail.

- Notre méthodologie nous semble à même de comprendre comment les apprentissages sont réalisés dans des domaines autres que la restauration, et il serait intéressant de l'améliorer afin d'approfondir nos connaissances des processus d'apprentissage et *in fine* d'adapter en fonction les procédés d'apprentissage d'un métier donné.

7. Références

1) Littérature scientifique

- Akhavan, P., Jafari, M., & Fathian, M. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis. *European Business Review*, 18, 97-113.
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, 232-258.
- Antunes, H., & Pinheiro, P. (2019). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 1-10.
- Argote, L. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22, 1-39.
- Argote, L. et al. (2016). Knowledge Utilization, Coordination, and Team Performance. *Organization Science*, 27, 1108-1124.
- Audretsch, D. (1995). Innovation, growth and survival. *International Journal of Industrial Organization*, 13, 441-457.
- Bareil, C. et al. (2015). Le déploiement du Lean santé au Québec en mode agile. « *Question(s) de management* », 10, 45-64.
- Barribal, K., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 328-335.
- Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27, 127-140.
- Ben Abdallah, L., & Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences : cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 4 n°226-227, 133-146.
- Bennet, A., & Bennet, D. (2004). The Partnership between Organizational Learning and Knowledge Management. *Handbook on Knowledge Management 1*. 439-455.
- Bogdan, R. (1973). Participant Observation. *Peabody Journal of Education*, 50, 302-308.
- Bollecker, M., & Durat, L. (2006). L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision. *La Revue des Sciences de Gestion*, 220-221, 139-148.
- Bowen, J., & Chen, S.-L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 213-217.
- Bryman, A. (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? *The British Journal of Sociology*, 35, 75-92.
- Chapellier, J.-L. (2001). Éducateur : identité et formation. *Pensée plurielle*, 3, 73-78.
- Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques. *Recherches Qualitatives*, 3, 126-139.

- Ciccione, A. (2012). La pratique de l'observation. *Contraste*, 36, 55-77.
- Clare, C. *et al.* (2018). Social participation for people with communication disability in coffee shops and restaurants is a human right. *International Journal of Speech-Language Pathology*, 20, 59-62.
- Dasgupta, M., & Gupta, R.K. (2009). Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management. *Global Business Review*, 10, 203-224.
- Dey, D., & Babu, P. (2018). A Study on Organizational Practices Towards Inclusion of Persons with Disabilities at Workplace. *International Journal of Management Studies*, 5, 113-120.
- Duclos, A. (2015). La résistance au changement : un concept désuet et inapproprié en éducation. *Psychologie & Éducation*, 33-45.
- Elkjaer, B. (2001). The Learning Organization: An Undelivered Promise. *Management Learning*, 32, 437-452.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15.
- Gagnon, M. (2011). Proposition d'une grille d'analyse des pratiques critiques d'élèves en situation de résolution de problèmes dits complexes. *Recherches Qualitatives*, 30, 122-147.
- Gioia, DA., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433- 448.
- Glidja, G. (2014). Fiche de lecture sur l'apprentissage organisationnel
- Guikas, I. *et al.* (2016). Développement d'une grille d'observation : considérations théoriques et méthodologiques. *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, 27, 163-178.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016). Les déterminants de la résistance au changement organisationnel : Le cas des universités tunisiennes. *Electronic Journal of Digital Enterprise, REM [Electronique]*, 40, 16p.
- Jensen, P. (2005). A Contextual Theory of Learning and the Learning Organization. *Knowledge and Process Management*, 12, 53-64.
- Journé, B. (2001). La prise de décision dans les organisations à haute fiabilité : entre risque d'accident et risque bureaucratique. *Cahiers de l'Artémis, Organisation et Stratégies Industrielles*, 3, 101-126.
- Kallio, H. *et al.* (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide, *Journal of Advanced Nursing*, 72, 2954-2965.
- Kawulich, B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum: Qualitative Social Research*
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20, 621-626.

- Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux. *Revue française de gestion*, 160, 293-306.
- Kumar, A., Singh, S.K., & Kumar, G. (2017). Effectiveness of in-house training on technical employees in the biotech industry. *Journal of Technical Education and Training*, 9, 113-124.
- Kuo, P.-J., & Kalargyrou, V. (2013). Consumer's perspectives on service staff with disabilities in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, 164-182.
- Lauzier, M., & Barrette, J. (2014). L'apprentissage organisationnel : un levier essentiel au développement de l'organisation. *Effectif*, 17
- Louati, F., & Hikkerova, L. (2016). Gestion des connaissances par les ressources humaines : Cas du secteur des services en Tunisie. *Association de Recherches et Publications en Management*, 33, 33- 52.
- Lounamaa, P., & March, J. (1987). Adaptive Coordination of a Learning Team. *Management Science*, 33, 107-123.
- Marcel, J.-F. *et al.* (2002). Les pratiques comme objet d'analyse. Note de synthèse. *Revue Française de Pédagogie*, 138, 135-170.
- Moingeon, B., & Edmondson, A. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29, 21-36.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8, 125-133.
- Paez, P., & Arendt, S. (2014). People with disabilities in the hospitality industry: Training methods and managers' attitudes. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15, 172-190.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Reagans, R. *et al.* (2005). Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows What and Knowing How to Work Together. *Management Science*, 51, 869-881.
- Rousseau, C., & Bareil, C. (2013). Evolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés. *Question(s) de management*, 3, 81-100.
- Schwartz, M., & Schwartz, C. (1955). Problems in Participant Observation. *American Journal of Sociology*, 60, 343-353.
- Shrestha, N., (2018). Exploratory Study of Customer's Perception towards Specially Abled Servers. *International journal of Rural Development, Environment and Health Research*, 68-72.
- Song, J., & Chermack, T. (2008). A Theoretical Approach to the Organizational Knowledge Formation Process: Integrating the Concepts of Individual Learning and Learning Organization Culture. *Human Resource Development Review*, 2, 424-442.

Sorker M. *et al.* (2021). Worker roles in the open labor market: The challenges faced by people with intellectual disabilities in the Western Cape, South Africa, *IOS Press*

Vallerie, B., (2009). La construction des connaissances de l'éducateur spécialisé, *Recherche et Formation*, 62, 141-154.

Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105, 261-279.

Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13, 339-351.

2) Bibliographie

Autissier, D. *et al.* (2018). Conduite du changement : Concepts clés – 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs – 3^e éd.

Bennis, W., & Nanus, B. (2012). Leaders: strategies for taking charge – 2nd edition.

Lewin, K., (1951). Field Theory in Social Science.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations.

Sterne, L. (1759). La Vie et les Opinions de Tristram Shandy, Gentleman. Traduction d'Alfred Hédouin, revue par Alexis Tadié.

Van Campenhout, L. *et al.* (2017). Manuel de recherche en sciences sociales - 5e éd.

3) Textes légaux

Arrêté royal n° 1 du 29 décembre 1992 relatif aux mesures tendant à assurer le paiement de la taxe sur la valeur ajoutée

Arrêté royal du 13 décembre 2005 portant interdiction de fumer dans les lieux publics

Décret du 18 mai 2018 abrogeant les dispositions légales relatives aux connaissances de base de la gestion d'entreprise

Loi-programme du 10 février 1998 pour la promotion de l'entreprise indépendante

Règlement relatif à l'occupation du domaine public

Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne

4) Webographie

<https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/3-decembre-journee-internationale-des-personnes-handicapees-1>
consulté le 15/04/2023

<https://handicap.belgium.be/docs/fr/plan-federal-handicap-2021-2024.pdf> consulté le 15/04/2023

<https://www.accueilmosan.be/> consulté le 15/04/2023

<https://www.accueilmosan.be/laccueil-mosan/fondements-ethiques-et-deontologiques/> consulté le 15/04/2023

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2144> consulté le 15/04/2023

https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/professions_reglemtrees consulté le 15/04/2023

<https://www.sudinfo.be/art/964418/article/2022-06-26/namur-offre-leau-table-pour-que-la-note-soit-moins-salee> consulté le 15/04/2023

<https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-lemploi/accompagnement-dans-lemploi/jobcoaching-et-handicap> consulté le 12/05/2023

<https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-lemploi/mise-lemploi/prime-au-tutorat-en-entreprise> consulté le 12/05/2023

8. Annexes

1) Annexe 1 - Tableaux d'apprentissage

Domaine	Problème	Solution / Savoir acquis	Moyen d'acquisition	Fréquence d'utilisation	Impact
Caisse	Les restaurants doivent être équipés d'un système de caisse enregistreuse pour lutter contre la fraude fiscale	Acquérir une caisse enregistreuse conforme à la loi	Isomorphisme coercitif	À chaque encaissement (20 par jour)	Important
Cuisine	La carte ne propose pas beaucoup de menus différents, les clients pourraient s'en lasser	Changer la carte	Réflexion	Toutes les 2 semaines	Faible
Entretien et nettoyage	Le filtre de la hotte s'engraisse	Nettoyer la hotte quand c'est nécessaire	Isomorphisme coercitif	À chaque fois que la hotte est nettoyée (tous les 10 jours)	Important
Extérieur et intérieur du restaurant	Le restaurant n'était pas pourvu de sanitaires PMR	Installer des sanitaires PMR	Réflexion	À chaque visite aux sanitaires (30 par jour)	Moyen
Gestion des déchets	Les vidanges sales attirent des animaux	Passer les vidanges sous l'eau avant de les mettre dans un casier	Réflexion	Chaque fois qu'une bouteille est vidée (10 par jour)	Faible
Gestion des stocks	Des demi-bouteilles de champagne doivent être vidées dans l'évier car le client n'a commandé qu'une flûte	Mentionner sur la carte que le client doit commander minimum 2 flûtes	Réflexion	Chaque fois que du champagne est commandé (2 fois par jour)	Faible

Organisation interne	Étant donné qu'il y a une rotation des éducateurs, il faut s'assurer que le restaurant soit fermé à clé tous les jours	Chaque éducateur doit avoir son propre jeu de clés	Réflexion	Tous les jours	Moyen
Plonge	Les restes séchés de nourriture sur les couverts même après qu'ils aient été lavés au lave-vaisselle	Faire tremper les couverts dans de l'eau chaude savonnée	Réflexion	Chaque fois qu'un couvert est utilisé (120 par jour)	Faible
Service des clients	Certains clients veulent être sûrs de pouvoir manger au restaurant	Mettre en place un système de réservation	Isomorphisme normatif	Chaque fois qu'un client demande à réserver une table (5 par jour)	Faible
Travail en équipe	Le chef de cuisine ne sait pas s'il peut commencer à cuisiner les plats des clients	Il demande à l'éducateur qui lui répond en fonction de l'état d'avancement dans le repas de la table concernée	Expérience	À chaque commande comportant plus qu'un service (20 par jour)	Faible
Plonge	Il faut s'assurer que la vaisselle soit propre	La vaisselle doit obligatoirement passer au lave-vaisselle	Isomorphisme coercitif	À chaque fois qu'il faut laver de la vaisselle (200 fois par jour)	Important
Service des clients	Il faut fidéliser la clientèle	Offrir un amuse-bouche auquel le client ne s'attendait pas	Réflexion	À chaque fois qu'un client passe commande (20 par jour)	Faible

Service des clients	Si l'on apporte la carafe d'eau avant que les clients aient commandé leur boisson, ils n'en commanderont pas	Attendre que les clients aient commandé leurs boissons avant d'apporter la carafe d'eau gratuite	Réflexion	À chaque fois qu'un client passe commande (20 par jour)	Faible
Travail en équipe	Les ustensiles trop chauds pour la plonge sont un danger si le plongeur n'est pas au courant de la chaleur du plat	Mettre les ustensiles trop chauds sur le sol en attendant qu'ils refroidissent pour prévenir qu'ils sont chauds	Réflexion	À chaque fois qu'un ustensile chaud doit être lavé (10 par jour)	Important
Gestion des déchets	Il faut s'assurer que le linge de salle soit nettoyé après chaque service	Le linge de salle doit être déposé dans une manne à linge	Réflexion	À chaque fin de service (1 fois par jour)	Faible
Extérieur et intérieur du restaurant	Des guêpes venaient importuner des clients sur la terrasse	Faire brûler du marc de café pour les éloigner	formation	Avant chaque service (1 fois par jour)	Moyen
Extérieur et intérieur du restaurant	Des guêpes venaient importuner des clients sur la terrasse	Mettre des dispositifs anti-guêpes (boissons sucrées)	Isomorphisme mimétique	Avant chaque service (1 fois par jour)	Moyen
Plonge	Si l'eau sale stagne dans le lave-vaisselle, les standards de propreté ne seront plus respectés	Il faut vidanger le lave-vaisselle après chaque service	Isomorphisme coercitif	Après chaque service (1 fois par jour)	Important
Plonge	L'évier est différent de ceux auxquels on est habitué dans le privé	Se servir d'un évier professionnel	Expérience	Chaque fois que l'évier est utilisé (100 fois par jour)	Faible

Service des clients	On ne sait pas si les clients ont apprécié leur expérience au restaurant	Faire remplir aux clients un questionnaire en vue de s'améliorer	Réflexion	Chaque fois qu'un client venait manger (20 par jour, seulement les premières semaines)	Faible
Organisation interne	Il faut des règles communes à l'ensemble du personnel du restaurant	Rédiger un règlement d'ordre intérieur	Isomorphisme coercitif	À la fondation du restaurant (1 fois)	Important
Organisation interne	On ne sait pas si le ROI est correctement rédigé et exhaustif	Regarder le ROI d'autres restaurants	Isomorphisme mimétique	Tant que le ROI n'était pas rédigé (5 fois)	Faible
Cuisine	Le four ne fonctionnait pas pendant les premières semaines	Le chef de cuisine faisait les desserts au four chez lui	Réflexion	Tous les jours pendant lesquels le four ne fonctionnait pas	Moyen
Plonge	Il n'est pas efficient de transporter les verres propres un à un	Il faut mettre les verres propres sur un plateau qui est emporté lorsqu'il est rempli	Réflexion	À chaque fois que des verres sont nettoyés (60 par jour)	Faible
Plonge	Il n'est pas efficient de se déplacer du chariot de la plonge au bac à couverts pour les ranger	Il faut apporter le bac à couverts près du chariot où sont rangés les couverts propres	Réflexion	À chaque fois qu'un chariot de couverts est lavé (2 par jour)	Faible
Travail en équipe	Il faut s'assurer qu'il y ait du personnel pour la salle et un éducateur spécialisé chaque jour	Mettre en place un planning pour le mois	Réflexion	Chaque début de mois (1 fois par mois)	Moyen

Travail en équipe	Il faut pouvoir contacter le personnel en cas d'absence	Afficher les numéros de téléphone à côté du planning	Réflexion	Chaque fois qu'un nouveau membre rejoint l'équipe du restaurant (15 au début, 2 par mois)	Moyen
Extérieur et intérieur du restaurant	Il faut faire savoir au public ce que propose le fonds de commerce exploité par le restaurant	Créer une identité visuelle au restaurant et l'afficher sur la vitrine	Isomorphisme mimétique	Au lancement du restaurant (1 fois)	Moyen
Service des clients	Il faut informer le client sur ce qu'est un restaurant inclusif	Mettre une pancarte lisible de l'extérieur qui explique le projet social de l'Accueil Gourmand	Réflexion	Au lancement du restaurant (1 fois)	Faible
Service des clients	Il n'est pas agréable de manger au restaurant par de fortes chaleurs en été	Mettre des parasols et ventilateurs pour apporter un peu de fraîcheur	Isomorphisme mimétique	À chaque fois que le soleil brille fort (40 fois par an)	Faible
Service des clients	Il faut une bonne ambiance dans le restaurant	Mettre de la musique	Isomorphisme mimétique	Au début de chaque service (1 fois par jour)	Faible
Service des clients	Il faut accueillir le client dans des conditions acceptables	Reprendre le matériel de l'ancien restaurant et le cas échéant acheter ce qui manque	Isomorphisme mimétique	À la fondation du restaurant (1 fois)	Important
Organisation interne	Le tabac a des effets néfastes sur la santé	Rendre obligatoire l'interdiction de fumer à l'intérieur	Isomorphisme coercitif	À la fondation du restaurant (1 fois)	Important

Travail en équipe	Il n'est plus possible de préparer certains plats durant un service donné en raison de pénurie d'ingrédients	Le chef de cuisine dit à l'éducateur ce qu'il n'est plus possible de commander	Expérience	Chaque fois qu'il manque des ingrédients (2 fois par semaine)	Faible
Gestion des stocks	Il faut savoir pour des raisons de sécurité alimentaire depuis quand un ingrédient est dans le réfrigérateur	Il faut noter la date à laquelle un ingrédient est mis dans le réfrigérateur	Isomorphisme coercitif	À chaque fois que quelque chose est mis dans le réfrigérateur (5 par jour)	Important
Gestion des stocks	Il faut s'assurer pour des raisons de sécurité alimentaire que ce qui est congelé ne décongèle pas avant que ce soit servi	Il faut tenir un registre de température des frigidaires	Isomorphisme coercitif	Tous les jours (1 fois par jour)	Important
Organisation interne	La restauration est un secteur dans lequel les risques physiques pour les travailleurs sont plus importants que la moyenne	Le restaurant doit être équipé d'une pharmacie	Isomorphisme coercitif	À la fondation du restaurant (1 fois)	Important
Plonge	La vaisselle sale ne peut être déposée sur les étagères en attendant d'être nettoyée comme il plaît à tout un chacun	Les verres doivent être placés sur l'étagère au-dessus des assiettes, les couverts quant à eux doivent tremper dans le seau qui leur est consacré	Réflexion	À chaque fois que de la vaisselle sale est apportée (100 fois par jour)	Faible

Organisation interne	Il faut désigner la personne qui jette les restes à la poubelle entre le plongeur et le serveur	Le serveur est celui qui doit vider les restes dans la poubelle	Réflexion	À chaque fois que la vaisselle des clients revient avec de la nourriture (légumes, sauce,) (20 fois par jour)	Faible
Gestion des stocks	Il faut se réapprovisionner à temps en produits afin de ne pas connaître de pénurie	Des procédures concernant la prise de commande ont été mises en place	Réflexion	À la mise en place des procédures et chaque fois qu'il y a du changement (1 fois par mois)	Moyen
Caisse	La caisse enregistreuse fonctionne avec un logiciel particulier	Il faut expliquer aux éducateurs comment utiliser le logiciel	Formation	À la fondation du restaurant (1 fois)	Important
Service des clients	Des murs vierges ne forment pas un cadre approprié à un repas au restaurant	Il faut décorer les murs	Isomorphisme mimétique	À la fondation du restaurant (1 fois)	Faible
Service des clients	Il faut donner aux clients de la nourriture pour patienter afin que leur plat ne soit servi s'ils ont faim	Servir du pain avec du beurre	Isomorphisme normatif	À chaque fois qu'un client passe commande (20 par jour)	Faible
Service des clients	La décoration est une opportunité de mettre les bénéficiaires de l'Accueil Mosan en valeur	Il faut afficher les œuvres d'art de bénéficiaires	Réflexion	À chaque fois que la décoration est changée (4 fois par an)	Faible

Organisation interne	Il faut garantir l'hygiène du personnel du restaurant pour des raisons de santé publique	Il est obligatoire de se laver les mains	Isomorphisme coercitif	Au début du service et après chaque passage à la toilette (3 par jour)	Important
Service des clients	Le consommateur doit savoir ce qu'il achète pour ne pas être trompé	Il est obligatoire d'afficher le prix des plats sur la carte (et non pas au gramme)	Isomorphisme coercitif	À chaque fois qu'un nouveau menu est imprimé (toutes les deux semaines)	Important
Service des clients	La prise de commande doit être standardisée	Créer des feuilles de prise de commande plastifiées réutilisables	Réflexion	À chaque fois qu'une nouvelle carte est élaborée (toutes les deux semaines)	Faible
Organisation interne	Les individus qui font partie de l'organisation doivent disposer des mêmes informations	Créer un groupe de discussion sur les réseaux sociaux	Réflexion	À la fondation du restaurant (1 fois)	Faible
Organisation interne	Le personnel du restaurant n'a pas le temps de manger pendant le service	Le personnel du restaurant doit manger avant le service	Isomorphisme mimétique	Tous les jours (1 fois par jour)	Moyen
Plonge	Le manche des petites cuillères passent à travers les trous du compartiment à couverts	Il faut les mettre la tête des cuillères en bas	Expérience	À chaque fois qu'une petite cuillère doit être lavée (30 par jour)	Faible
Organisation interne	Il faut que le personnel se différencie des clients	Le personnel du restaurant doit porter une tenue spécifique	Isomorphisme normatif	Avant chaque service (1 fois par jour)	Faible

Travail en équipe	Il faut s'assurer que les clients reçoivent leurs commandes	Il y a des échanges sur ce qui a été servi entre le chef de cuisine et l'éducateur spécialisé	Expérience	À chaque fois qu'il faut servir un plat (60 fois par jour)	Faible
Service des clients	Il faut pouvoir relier facilement un client à sa commande	Il faut numéroter les tables	Isomorphisme normatif	À la fondation du restaurant (1 fois)	faible
Service des clients	Les bénéficiaires doivent pouvoir identifier la table dont il est question	Les tables ont d'abord été identifiées par des formes numérotées, mais elles le sont actuellement par des formes colorées	Réflexion	Chaque fois qu'il faut changer la pratique (2 fois par an)	Faible
Gestion des stocks	Il faut avoir un nombre de boissons suffisant en stock au bar	Il faut remplacer les vidanges utilisées par des bouteilles pleines de sorte à avoir toujours le même nombre de bouteilles en stock	Réflexion	À chaque fin de service (1 fois par jour)	Faible
Service des clients	Le pain sèche rapidement	Il faut le protéger de l'air frais en le couvrant	Réflexion	Avant chaque service (1 fois par jour)	Faible
Plonge	Il y a des standards d'hygiène à respecter	La vaisselle propre ne peut pas être posée à côté de la vaisselle sale	Isomorphisme coercitif	À chaque fois que le lave-vaisselle a fini de tourner (50 fois par jour)	Important
Service des clients	Il faut augmenter la visibilité du restaurant	Faire un concours sur les réseaux sociaux	Réflexion	Quand le projet est lancé (une fois)	N/A

Service des clients	Il faut faire savoir aux clients que certaines parties d'objets sont cassées en attendant de les réparer	Mettre un écriteau là où quelque chose est cassé	Réflexion	À chaque fois que quelque chose est cassé (2 fois par an)	Faible
Cuisine	Ce qui est cuisiné doit partir le plus vite possible sans confusion	Seule de la nourriture prête à être servie peut se trouver sur le guichet de la cuisine, rien d'autre	Isomorphisme coercitif	Tout au long du service (en permanence)	Important
Travail en équipe	Certains bénéficiaires ont du mal à s'adapter au travail	Il faut trouver une adaptation en fonction de la personnalité du bénéficiaire	Réflexion	À chaque fois que le bénéficiaire concerné travaille (maximum 2 jours par semaine)	Faible
Caisse	Certains clients veulent offrir un cadeau en rapport avec le restaurant à leurs proches	Offrir la possibilité aux clients d'acheter des bons valables au restaurant	Formation	À chaque fois qu'un bon est acheté (2 fois par semaine)	Faible
Organisation interne	Il faut être certain que chaque membre de l'équipe dispose des mêmes informations et puisse donner son avis sur son travail au restaurant	Organiser des réunions d'équipe	Réflexion	À chaque réunion d'équipe (deux à quatre fois par mois)	Moyen

2) Annexe 2 - Utilisation des tableaux

Nous avons élaboré des tableaux afin d'obtenir une liste des apprentissages acquis par les éducateurs sur le travail dans un restaurant. Ils ont été complétés sur base des méthodes détaillées *supra* : l'observation participante et l'entretien semi-directif.

Dans les sous-parties suivantes sont détaillées les colonnes que comprend chaque tableau : Domaine d'activité, Impact en cas de non-utilisation du savoir et Fréquence d'utilisation du savoir.

a. Domaine d'activité

Afin de pouvoir catégoriser les savoirs acquis, nous avons, sur base de nos observations, regroupé les tâches nécessaires au bon fonctionnement du restaurant²³, en fonction de leur finalité, en domaines d'activité. Nous avons ainsi considéré 11 domaines, qui sont les suivants :

- Caisse : Ce qui est relatif à l'encaissement des clients, aux règles fiscales, à l'utilisation du logiciel et à la détermination des prix.
- Cuisine : Ce qui est relatif à l'élaboration du menu et à sa préparation.
- Entretien et nettoyage : Ce qui est relatif à ce qui doit être nettoyé ponctuellement indépendamment de l'utilisation (sols, hotte, sanitaires, linge de salle,...) et à la manière dont le nettoyage est effectué.
- Extérieur et intérieur du restaurant : Ce qui est relatif au fonds de commerce (vitrine, salle et aménagements tels que la toilette pour personnes à mobilité réduite et la terrasse).
- Gestion des déchets : Ce qui est relatif au stock non-utilisé, aux poubelles et aux vidanges.
- Gestion des stocks : Ce qui est relatif aux fournisseurs, de leur choix au paiement de ces derniers, et aux stocks de nourriture soit déjà préparée soit encore brute qui se trouvent dans les frigos et la réserve (gestion du froid incluse), mais aussi du matériel nécessaire pour un service convenable (papier pour la caisse, produits de nettoyage, matériel pour les sanitaires, vaisselle suffisante,...).
- Organisation interne : Ce qui est relatif à l'administration, à la sécurité et aux procédures internes : quels documents fournir pour obtenir l'autorisation d'établissement, que faire en cas d'un contrôle de l'AFSCA, comment savoir qui fait quoi, élaboration des contrats et du règlement d'ordre intérieur.
- Plonge : Ce qui est relatif à la vaisselle et au matériel de cuisine qui doivent être nettoyés après chaque utilisation, de leur utilisation à leur rangement.
- Service des clients : Ce qui est relatif au client : la communication, la prise de réservations (gestion du « coup de feu » incluse), l'accueil, le confort (musique, climatisation, décoration), le déroulement du repas (prise de commande incluse) et la sortie.

²³ Le « bon fonctionnement du restaurant » ayant été défini comme suit : un équilibre entre les facteurs suivants : accomplissement du projet social, satisfaction du client, conditions de travail adéquates, respect de la loi et rentabilité financière

- Travail en équipe : Ce qui est relatif à la connaissance des compétences du personnel du restaurant et à l'utilisation de ces données, à l'organisation du planning, au bien-être au travail et aux éventuels automatismes développés.
- Autres : Ce qui ne rentre dans aucun autre domaine.

Cette séparation des tâches en domaines permet d'obtenir de la clarté et de la précision quant à ce qui est à observer. Il sera ainsi intéressant de se rendre compte s'il existe des différences dans le moyen d'acquisition de la connaissance en fonction des domaines, si par exemple, le domaine « caisse », étant très réglementé, ne permet aux éducateurs que d'apprendre par isomorphisme, alors que le domaine « travail en équipe », étant propre à chaque organisation, procure un apprentissage par l'expérience ou la réflexion.

b. Impact en cas de non-utilisation du savoir

Nous avons repris chaque apprentissage relié ainsi à un domaine dans un tableau qui se trouve ci-dessous. Il est important de mesurer également l'importance de chaque apprentissage, aussi nous avons créé la colonne « Impact en cas de non-utilisation du savoir ». Les différents impacts ont été définis comme suit :

- Faible : Ce n'est pas une situation souhaitable, mais le problème n'entrave pas le bon fonctionnement du restaurant car il peut être résolu rapidement. Il peut résulter en un temps d'attente plus élevé pour les clients, un changement de plat ou la mise en place d'une solution temporaire.
- Moyen : Le problème entrave le bon fonctionnement du restaurant et peut demander l'assistance d'une personne qualifiée pour le résoudre. Dans le pire des cas, le restaurant pourrait avoir à fermer pendant une journée, en attendant que le problème soit résolu, mais pourrait rouvrir le lendemain. Il pourrait s'agir entre autres d'un manque de personnel, d'un vol ou d'une perte financière considérable.
- Important : Le problème requiert la fermeture du restaurant pendant au moins plusieurs jours. Il pourrait par exemple prendre la forme d'un incendie, d'une panne d'une machine ou d'un non-respect de la loi.
- N/A : non applicable : la non-utilisation du savoir n'a pas d'impact.

Il sera ainsi intéressant de mettre en relation l'impact en cas de non-utilisation et le moyen d'acquisition d'un savoir donné. Par exemple, l'apprentissage lié au respect de la loi est considéré comme de l'isomorphisme coercitif (voir *supra*). Or, le non-respect de la loi est considéré comme ayant un impact important sur le bon fonctionnement du restaurant. L'hypothèse que la plupart des apprentissages par isomorphisme coercitif ont un impact important en cas de non-utilisation peut donc être émise.

c. Fréquence d'utilisation du savoir

La colonne « Fréquence d'utilisation » reprend une description de la situation à l'occasion de laquelle le savoir est utilisé, et entre parenthèses, une estimation, une moyenne du nombre de fois par heure, jour, semaine, mois ou année que la situation se présente.

Cette dernière colonne permettra de savoir s'il existe un lien entre la fréquence et le domaine d'activité, le moyen d'acquisition du savoir ou l'impact en cas de non-utilisation de ce dernier.

d. Hypothèses sous-jacentes aux tableaux

- L'importance d'un savoir donné peut être mesuré par l'impact de la non-utilisation de ce dernier.
- Le restaurant sert 20 couverts par jour.
- Le client moyen consomme 3 services étant donné qu'une mise en bouche gratuite est offerte par le restaurant.
- Le client moyen utilise 2 couverts par service.
- Il y a en moyenne 5 réservations pour 3 couverts par jour.

3) Annexe 3 – Retranscription de l'interview de l'intervenant

YJ : Je te remercie pour ta participation à cet entretien. Je suis étudiant en master en sciences de gestion à l'Université de Namur. Mon mémoire porte sur les apprentissages des éducateurs spécialisés suite à l'ouverture d'un restaurant inclusif. Ton témoignage me sera précieux en ce qu'il n'y a pas énormément de restaurants de ce type en Wallonie et en Région de Bruxelles-Capitale. Acceptes-tu que cet entretien soit enregistré ? Ton anonymat est garanti.

I : Oui.

YJ : Je me suis un peu renseigné et j'ai vu que le [Restaurant 1] a ouvert en septembre 2020.

I : Oui.

YJ : Vous aviez repris un ancien restaurant ([Restaurant 2]) qui se situait en face du [Musée 1].

I : C'est ça.

YJ : Vous êtes encore près d'un musée...

I : On a quelque chose avec les musées. *rires*

YJ : Ça doit être ça oui... donc ensuite vous avez fermé à la mi-octobre à cause de la deuxième vague du COVID.

I : C'est ça.

YJ : Et donc en décembre vous aviez proposé un takeaway pour étudiants à 1 euro.

I : Oui

YJ : Donc ensuite vous aviez déménagé ici alors, en mai 2021.

I : C'est ça.

YJ : Et vous avez dû fermer le restaurant en avril de cette année quoi, en avril 2022.

I : C'est ça.

YJ : Donc ma première question c'est : Est-ce que tu peux un peu parler de la genèse de ce projet, car j'imagine que tu l'avais déjà en tête avant, que le COVID n'a été qu'un catalyseur en gros ? est-ce que tu peux me parler de l'histoire de ce projet, en gros ?

I : Ben l'histoire du projet il naît dans ma pratique professionnelle, puisque moi je suis éducatrice depuis 25 ans bientôt avec des personnes en situation de handicap dans un centre d'hébergement et ma réflexion elle était que « C'est bien beau d'accueillir ces gens dans des centres, évidemment il faut prendre soin d'eux, évidemment il faut des milieux adaptés, mais à force d'être dans l'entre-soi, la rencontre avec les personnes de la société en général ne se fait pas ». Et j'en avais régulièrement qui revenaient de leur centre de jour en bus et qui étaient très meurtris parce qu'on les avait traités d'handicapés etc., et je pense qu'effectivement quand la rencontre ne se fait pas dans de bonnes conditions, on renforce les stéréotypes et les préjugés. Et c'est ce qu'ils vivaient. Ils étaient dans le bus, ils étaient peut-être un peu plus stressés que d'habitude d'être dans le bus, bref, le fait est que la rencontre ne se faisait pas, et que mes résidents étaient vraiment souvent attristés et choqués. À cette époque-là moi je travaillais dans un restaurant à mi-temps.

YJ : [Restaurant 3], c'est ça ?

I : Oui, mais comme aidante, rien de prétentieux. Et du coup un moment je me suis dit « Mais oui en fait ça existe déjà des restaurants où on met ces gens au travail ». Donc j'ai commencé à faire une espèce de tour d'horizon : Je suis allée à [Ville 1], je suis allée ...

YJ : À [Ville 2] ?

I : À [Ville 2] oui exactement.

YJ : Au [Restaurant 4] ?

I : Voilà oui c'est ça. Je vois que tu es bien documenté dis donc.

YJ : Ben oui car je trouve que si on prépare pas les interviews, il y a beaucoup de blabla pour rien, alors que là il y avait déjà beaucoup d'informations, tu as déjà fait beaucoup d'interviews quoi donc

I : Oui c'est ça... Ben donc en voyant ça moi je me suis dit « Ben alors, en fait, pourquoi pas à [Ville 3] ? » du coup j'ai réfléchi facilement pendant 2 ans, comment, pourquoi, où,... surtout le « Comment ». J'étais bien consciente de travailler dans le restaurant qu'il y allait avoir une difficulté majeure, c'était qu'on alliait le boulot de la restauration qui est un boulot extrêmement exigeant en soi avec de l'encadrement de personnes dites fragiles. Et donc ça allait être un double défi. Déjà gérer leurs cas tout seul c'est un défi, gérer des personnes comme ça tout seul c'est un défi, mais alors les deux ensemble, je me suis dit « Oulalala ». Donc je me suis beaucoup documentée, j'ai observé comment les autres fonctionnaient, quels outils ils mettaient en place, et je me suis aussi appuyée sur ma pratique à moi d'éducatrice. Quand je travaillais, je prenais des notes, je me projetais dans un restaurant en me disant « Qu'est ce qui pourrait poser problème etc. ». Et puis le COVID est arrivé, la première vague. Il faut savoir que nous, dans les centres d'hébergement, on a vraiment eu très très difficile... le travail était vraiment extrêmement pénible. Et du coup moi j'avais vraiment besoin d'un exutoire à ce moment-là. Donc j'ai commencé à re-rêver sur ce projet au final en me disant « Pourquoi pas ? Mon fils est grand, autonome, voilà, j'ai beaucoup plus de temps qu'avant. » Donc je me suis mise en recherche d'un lieu et donc j'ai trouvé le [Restaurant 2], et là j'ai eu le coup de cœur, parce que c'était un endroit très lumineux, c'était petit. Déjà de base je m'étais dit « Il faut une petite jauge ». On va pas commencer avec 50 places, on va les perdre direct etc. Petite jauge à l'intérieur, petite jauge à l'extérieur, c'était vraiment ça. C'était lumineux, c'était extrêmement bien situé. Donc voilà, on s'est lancé avec d'autres personnes qui faisaient partie du conseil d'administration, car forcément c'était une ASBL. On a racheté le fonds de commerce, on a loué le local et pendant les mois de juillet et août, on a fait les travaux d'aménagement pour être vraiment le plus spécifique possible, le plus au proche de nos gens quoi. Par exemple, il y avait de l'hideuse tapisserie brune sur les murs, on a tout arraché, on a mis du blanc, que du blanc. L'idée c'était après de jouer... en fait il faut savoir que les parois lisses renvoient le son. Or le son qui est trop fort pour les personnes autistes, c'est de base perturbant.

YJ : Ils sont hyperesthésiques, c'est bien ça ?

I : C'est ça. Ça veut dire que les cinq sens sont hyper développés. Donc le toucher, l'odorat, tout ça, il faut faire très attention. Donc l'idée c'était par exemple de décorer les murs blancs avec toutes sortes d'objets, car si tu mets des objets de profondeur différente, si tu joues sur les profondeurs et les volumes

des objets que tu mets, ça absorbe le son. Mais on a pas vraiment eu le temps de le faire, mais c'était dans les idées. On avait plein d'idées d'aménagement, et puis effectivement on ouvre le 6 septembre et on ferme le 19 octobre, donc là tu fais « Quoi ? ».

YJ : Ah oui tu as le temps d'ouvrir, de...

I : De goûter à ce que c'est, les jeunes sont super contents, et puis pouf t'es fermé. Pour moi personnellement, ça tombait pas si mal, parce que moi le moment où on a fermé le resto, moi je travaillais toujours hein, je travaillais en même temps. C'était le moment de la deuxième vague, et la deuxième vague dans mon centre d'hébergement, c'était encore pire que la première. Donc mener ça et le resto de front, je pense que de toute façon j'y serais pas arrivée, physiquement je veux dire. Après on sait jamais mais bon... Et donc là on a fermé octobre novembre mais les jeunes étaient super mal en disant « Ouais, on voit plus les gens, on sert plus dans le resto ». Et donc là j'ai commencé à toquer à toutes les portes, je pense que j'ai téléphoné à tout qui pouvait me répondre. J'ai écrit au Roi, Région wallonne, j'étais passé en mode guerrière, en mode énervé en me disant « Putain, on ferme le resto après un mois d'ouverture, c'est quoi ce délire ? » et j'étais surtout fort contrariée que moi je sois fermée et que Primark par exemple soit ouvert. Tu vois je me disais « C'est un non-sens absolu, quoi ».

YJ : Oui il y avait les commerces essentiels et non-essentiels.

I : Parce que Primark c'est essentiel c'est évident [ironique]. Ça dépend de quel point de vue on se place... en tout cas du mien, l'essentialité n'est pas... je ne la comprends pas vraiment. Donc je pense que là j'étais passée en mode « colère » absolue du matin au soir quoi. Je ne décolérais absolument pas de ce truc-là et du coup j'ai, on a chopé un partenariat avec la Ville de Liège, donc l'échevine Julie Fernandez nous a proposé de faire les repas car elle se rendait compte que ça rencontrait deux problématiques de ce moment-là, à savoir les jeunes qui savaient plus se nourrir, et nous qui étions fermés. Donc ça rendait service aux deux, c'était un win-win quoi. Et donc effectivement de décembre à fin mars, on a fait les repas 3 fois par semaine. Mais ça permettait aux jeunes de travailler pratiquement tous les jours, puisque quand on faisait les repas du mercredi, on commençait à travailler le mardi, faire les courses, les prépas etc. et donc ils étaient tout contents de revenir dans le resto, de servir les étudiants, donc très bien. Et puis alors effectivement fin mars on arrête... [temps de réflexion, 5 secondes] avril on apprend la réouverture de l'horeca, mais comme ça se passait très très mal avec la propriétaire des bâtiments, [Propriétaire 1], le gérant du TrinkHall qui avait ce lieu-ci est venu vers moi et m'a fait la proposition. Je dois dire que là je pense il m'a sauvé la vie, vraiment. Donc c'est mon frère de cœur, merci [Propriétaire 1]. Donc le CA a voté le déménagement ici. Il faut savoir que moi j'étais déjà venue visiter les lieux plusieurs fois avec [Propriétaire 1], et je disais à [Propriétaire 1]

YJ : « C'est trop grand quoi ».

I : Wow wow wow, j'avais une boule dans le ventre, je me disais « Là on passe un niveau, là ».

YJ : Ah oui ?

I : Ah oui vraiment donc... et là on a réouvert mi-mai. Mi-mai et juin moi j'étais en mode stress tout le temps, parce que je voyais l'été arriver et je me disais « Ok on va prendre des étudiants en renfort parce

qu'on s'en sortira pas juste avec nos jeunes, il faut pas rêver. Mais quand même, quoi, est-ce qu'on va y arriver ? ». Finalement on y est arrivés, mais là j'ai dû mobiliser un congé sans solde à mon boulot, parce que là je me rendais compte que je ne tiendrais pas du tout, je travaillais 4 jours par semaine ici, 10 heures par jour, plus le mi-temps de l'autre côté. Je me suis dit « Un moment ça marchera plus quoi ».

YJ : Et tu n'étais pas payée ici ?

I : Non j'ai toujours été bénévole.

YJ : Ah oui oui donc c'est pas facile quoi, oui oui.

I : Ben j'ai vécu 6 mois avec chiche, ça t'apprend... la simplicité ? Tu te dis « Finalement ça j'ai pas besoin ».

YJ : C'est pas nécessaire.

I : Non, c'est pas nécessaire, c'est très surfait. Donc voilà. Et on a tenu ici donc encore tout l'hiver et puis ben quand on a appris la fermeture pendant un an voire un an et demi de la rue Féronstrée, on s'est dit « non, c'est plus possible quoi. C'est trop dangereux financièrement, on ne saurait pas prendre le risque », donc on a tout lâché. Mais l'ASBL pour le moment est toujours dormante, on cherche un lieu activement et depuis ce lundi on avait été sélectionné par CAP 48 pour participer à leur crowdfunding qui s'appelle le LAB 48, donc on a été sur... il ne sélectionne que 37 projets en Belgique francophone et on a été sélectionné. Donc depuis lundi, sur la page Facebook, je dois travailler, travailler, travailler pour que le crowdfunding prenne. Jusqu'ici ça n'a pas beaucoup marché, je n'ai que 90€ au jour d'aujourd'hui, mais c'est normal c'est le début ça ne fait que deux jours, il faut que je travaille un peu plus. J'ai pas fait les mails aux entreprises et des choses comme ça, il y a des trucs que je dois absolument faire que je savais bien, et là comme j'ai les derniers mois quand même bien bien fatigué mon organisme, je me dis « Ok le crowdfunding, mais d'abord je dois aussi moi me reprendre en main. » donc c'est pour ça que j'ai arrêté de fumer, que je me remets au sport etc. parce que si je veux relancer le resto je dois être en forme tu vois. Donc j'essaie de voir les priorités, oui le crowdfunding c'est important, mais il nous reste 46 jours, ça devrait aller, donc ce matin je me suis dit « Oh il fait beau, allez va courir ».

YJ : C'est quoi l'objectif du crowdfunding ?

I : Nous on a mis l'objectif à 12.000, mais j'espère bien en avoir plus, parce qu'il faut racheter tout le matériel de la cuisine, il faut relancer une cuisine entière quoi. Plus acheter la caisse enregistreuse, plus machin. Bah il y a deux ans on était pas connu du tout, on a récolté 16.000 euros, là on est super connus, je me dis si on arrive pas à récolter au moins 25.000 euros, moi je déménage, je pars en Australie, je m'en vais *rires*. Non je pense ça va aller, c'est juste qu'il faut... Il faut vraiment... C'est du boulot un crowdfunding. Donc j'ai un peu commencé mais en mode touriste, là je vais me reprendre et je vais taper sur le clou.

YJ : Vous avez pas de subsides, d'aide de l'Etat ?

I : Alors pour le moment, on a eu une fois un subside exceptionnel... on a eu différentes aides. On a d'abord lancé un crowdfunding avant l'ouverture du premier resto, qui a bien marché, on avait chopé plus ou moins 16.000 euros. Puis pour les repas étudiants, on a eu un subside exceptionnel de [Ville 3] pour les frais de fonctionnement, électricité etc. puis on a eu un subside de la fondation Roi Baudouin, un beau subside. Et puis là on vient de choper enfin... On l'avait déjà depuis quelques mois mais comme on a fermé on l'a pas mobilisé... On a chopé un subside pour un mi-temps pendant un an. C'est un co-financement de CAP 48 et le cabinet de la ministre Morreale. Donc là ça veut vraiment dire qu'ils trouvent le projet intéressant, et moi quand on rouvrira ça me sortira du bénévolat, parce que là pff... Deux ans et demi de bénévolat c'est gentil mais c'est long quand même. Donc voilà je me dis... et puis bon là il va y avoir le crowdfunding LAB 48, et j'espère bien qu'au fur et à mesure qu'on relance... Les gens trouvent le projet intéressant. On a déjà fait des petits, je veux dire ça serait malheureux qu'il y ait personne qui nous suive... Je pense pas, je pense qu'on a suffisamment de légitimité de retour positif que pour aller vraiment toquer aux portes de plus d'institutions que l'on avait fait pour le moment... L'AViQ aussi a un avis extrêmement positif sur notre projet. Donc voilà, je me dis

YJ : Ça va bien repartir quoi

I : Oui, je me dis que ça peut vraiment... C'est différent d'il y a deux ans. Le contexte est vraiment plus le même. Déjà on parle plus de COVID,...

YJ : Tu as de l'expérience aussi

I : Oui, puis on est plus connu. Le projet est plus connu. Moi quand je vais quelque part et que je présente le resto, généralement les gens ont déjà entendu parler de moi, avant c'était pas le cas, quoi. Avant je sortais de nulle part. donc... et puis quelque part on a fait nos preuves aussi. On a résisté au COVID, on a montré qu'on était volontaire, on a montré que ça fonctionnait, que les jeunes ici même avec une jauge plus grande en salle arrivaient à servir, arrivaient à s'occuper des gens. On a eu extrêmement peu de retour négatif sur la salle, même sur les plats, sur tout. Donc je suis plutôt vraiment optimiste là maintenant. Là où il y a deux ans il y a certains moments j'étais vraiment complètement détruite. Psychologiquement à certains moment ça a été vraiment très dur quoi, vraiment très dur. Là maintenant je me sens vraiment plus posée, détendue qu'à ce moment-là. Je ne sais pas si j'ai répondu à certaines de tes questions du coup.

YJ : Ah oui, c'est pas dans l'ordre que j'avais évidemment, mais oui c'est sûr que... Mais on va retourner à la structure, est-ce que tu avais une expérience antérieure dans l'horeca avant ou pas ?

I : Ben je te dis à part les trois ans comme petite main dans le resto, non... Si quand j'étais jeune je servais dans un bar, mais c'était tout.

YJ : Et pourquoi avoir nommé... donc tu as créé [ASBL 1]. pourquoi ce nom ?

I : Pourquoi c'est devenu [Nom 1] à partir de [ASBL 1], c'est ça ?

YJ : Oui, ben déjà pourquoi c'est devenu [ASBL 1] à partir de [Restaurant 3], et puis pourquoi [Nom 1]?

I : Ben parce que j'avais un lien avec une des serveuses du restaurant, un lien familial, et qu'on s'était dit que c'était un beau clin d'œil au projet de [Restaurant 3]. au départ [Restaurant 3] s'appelait [Nom 4], puis ça a été réduit à [Restaurant 3], et puis moi j'avais rebondi avec [ASBL 1]. Puis nous on a réduit à [Nom 1], car [ASBL 1] c'était fort long, donc on a raccourci, on a gardé que le [Nom 1].

YJ : C'est pas une référence par exemple à la chanson de Sheila ?

I : Non non... Il y en a plusieurs non, il y a aussi Brassens, non ?

YJ : Ah moi je ne sais pas... Il y avait aussi le [Livre 1] de Jules Romains, je sais pas si tu connais ?

I : Ah non... après moi j'aimais bien « Copains » parce que par exemple dans le centre où je travaille ils s'appellent des fois comme ça « Eh copain », « Ça va copain ? » tu vois. Donc pour moi ça avait une saveur particulière tu vois. Et le [Nom 1] pour moi c'est... le « et » c'est la reliance, les amis et les copains... la vie et les copains, les vacances et les copains, tu vois. Donc pour moi « les copains » tout seul ça aurait été tristounet, là le « et » permet autre chose.

YJ : D'inclure.

I : Oui.

YJ : C'est « quelque chose et les copains ».

I : Voilà, ça sous-entend qu'il y a pas que les copains, il y a aussi d'autres possibilités. Ça répond à ta question ?

YJ : Oui oui oui oui, ça répond, oui oui. Et donc tu disais que tu avais pris des notes dans d'autres restaurants que tu avais vus.

I : Oui.

YJ : Ma question c'est donc : Est-ce que tu as pris exemple sur d'autres restaurants. Je veux dire il y a [Ville 1], il y a [Restaurant 5] là-bas.

I : C'est ça. [Restaurant 4] j'ai pris beaucoup chez eux car ils utilisaient beaucoup d'outils pédagogiques intéressants par rapport à la prise de commande, la gestion de la cuisine. Qu'est-ce que j'étais allée voir ?... Après j'ai commencé à choper une espèce de défaut professionnel qui faisait que chaque fois que j'allais dans un resto, j'observais tout. Parce qu'il y a pas que dans les resto...

YJ : Inclusifs ?

I : Inclusifs qu'il y a de bonnes idées, forcément. Et donc dans n'importe quel resto je pouvais voir des trucs... Par exemple je sais plus dans lequel c'était mais j'ai pris des trucs, des dizaines et dizaines de photos, une fois j'avais vu un restaurant, si... enfin pas « Si », on va rouvrir un resto, le jour où on rouvrira un resto, déjà la cuisine et la salle seront en... dans le prolongement. Parce qu'ici, je te montrerai après la cuisine, c'était... dans le premier resto le [Restaurant 2] j'avais pété la cloison entre la salle et le restaurant pour les [les personnes en situation de handicap] voir travailler. Bah là on fera pareil, mais dans un resto, c'était je ne sais plus où, ils avaient eu la bonne idée... c'était à Sett en France, de faire donc une cuisine ouverte, mais de mettre une vitre. Parce que bon une cuisine c'est extrêmement bruyant, alors il y a la mode à la cuisine ouverte où on voit ce que le cuisinier fait, c'est très bien, mais au niveau du son, pour la salle c'est horrible quoi. Donc je veux toujours qu'on ait un

visuel sur ce qu'on fait en cuisine, mais qu'il y ait pas le son, tu vois. Alors à chaque fois... donc je faisais des croquis de la cuisine, plus j'allais dans des endroits, plus j'étais là « Ah oui mais non, ça il faut pas faire comme ça, il faut faire... » donc j'ai refait les croquis jusqu'à que j'ai la version où je me dis « Ok, chaque poste est opérationnel, et c'est facile », parce que moi les trucs où il faut tirer 14 fois sur ton tiroir parce qu'il va pas, ou que tu dois faire beaucoup de gestes pour arriver au même résultat que si on te simplifie la tâche, c'est de l'ergonomie en fait, c'est tout con. Un lave-vaisselle qui est par terre ou qui est en hauteur, ton dos, c'est pas pareil. Tout ça il faut étudier. Ta cuisine et ta salle, tu dois les checker sous l'angle de l'esthétisme bien entendu, du pratique, de l'ergonomie, et puis pour les miens en plus de l'autisme. Donc des lumières tamisées.

YJ : Pas trop de musique.

I : La musique, non. Et par exemple... si, la musique oui, mais par exemple la musique entre 12 et 14h, elle va pas trop fort et c'est de la musique calme. Car mets de la musique comme ça [dans le restaurant où l'on était] à midi, les gens en salle ils vont entendre, ça va augmenter leur volume de parole. Et alors c'est une espèce d'escalier... il suffit qu'il y ait un client qui parle fort, tu vas voir tous les autres qui se mettent à parler fort. Donc à ce moment-là il faut pouvoir agir, checker le truc, diminuer ta sono pour voir si ça diminue le volume de la salle, et si ça marchait pas, moi ce que j'allais faire c'était de trouver la personne qui avait un peu trop de voix, et lui expliquer qu'on travaille avec des autistes, et leur demander si elles peuvent pas baisser un peu. Et alors là tu vois, d'un coup d'un seul, vraiment, tout qui s'apaise. Donc il faut travailler, tu vois sur plein d'aspects, les couleurs, les odeurs, n'aie jamais une cuisine avec une odeur de sterput dégueulasse, tu me les perds direct, ils veulent plus travailler en cuisine « [Intervenant], ça pue ».

YJ : Et c'est toi qui faisais toute la conception alors ?

I : Aidée d'une pote architecte d'intérieur.

YJ : Ah oui quand même.

I : Quand même... Elle m'a beaucoup aidée sur la réflexion. Je me suis appuyée à chaque fois sur les compétences de mes potes. Voilà, j'avais un pote électricien, il a réfléchi avec moi sur l'électricité, une pote architecte d'intérieur, on a réfléchi sur l'aménagement de la cuisine, à chaque fois... Parce que je n'ai pas la prétention d'être...

YJ : De savoir tout, d'être omniscient.

I : Bah voilà, architecte, c'est pas mon boulot. Et même si j'ai des idées, et même si je peux aller glaner des idées à droite à gauche, les remettre ensemble et en sortir une cuisine, je suis pas capable toute seule. Donc il y avait ça. Voilà, je pense que... oui... des conneries, ça, regarde. [bruits de métal et de chaises]. Ça c'est horrible. Quand t'as 100 fois ça sur le service, ils deviennent fous avec ça, donc il faut mettre des coussinets en dessous des chaises pour que ça fasse pas ce bruit-là. Ça peut être con, mais...

YJ : Ah ben non moi c'est sur ça que porte mon mémoire...

I : Moi dans mon futur resto il y a jamais de plateau en métal... Tu vois, tout ça doit être étudié, et en partenariat avec eux. Ça veut dire qu'avant d'ouvrir le premier resto, j'avais invité une jeune demoiselle qui m'avait contactée via Messenger et qui était autiste Asperger. Je lui avais demandé de faire le tour du resto avec moi et de me dire « Ça, ça va, ça, ça va », et surtout de me dire ce qui n'allait pas. Donc on avait fait le tour ensemble. Après il y avait des prérogatives sur lesquelles je n'aurais pas pu agir. La hotte, elle était déjà là, j'allais pas la remplacer parce que ça coûtait super cher, mais punaise qu'est-ce qu'elle faisait du bruit. Tu branchais la hotte, t'avais l'impression d'être dans un C-135 tu vois. Donc je la branchais que quand c'était vraiment obligatoire quoi, sinon je voyais bien je les perdais dans la cuisine. Donc voilà.

YJ : Quand tu allais au restaurant [Restaurant 5] ou [Restaurant 4] et que tu prenais des photos et tout ça, t'y restais combien de temps ?

I : Alors le [Restaurant 5] j'y suis allée qu'une seule fois pour manger avec ma famille. [Restaurant 4] c'était différent car j'ai tout de suite bien accroché avec [Pâtissier 1] le cuisinier. Non le pâtissier. Et du tout je lui ai expliqué le projet de chez nous. Mais [Restaurant 2] en fait c'était après l'ouverture du premier resto. Je les ai rencontrés après puisque qu'en fait [Pâtissier 1] m'a contacté par Messenger puisqu'il s'était inspiré de notre projet de resto pour les étudiants pour faire la même chose à [Ville 2]. Et alors il m'a contactée en disant « On s'est inspirés de vous, on l'a dit dans *Libération*, on vous a cités et tout » et j'ai fait « Wow wow wow, un resto à [Ville 2] qui cite mon petit resto à [Ville 3]? mon Dieu ». Et du coup j'ai dit quand on a été fermé avant de rouvrir ici, j'ai dit « Est-ce que je peux venir vous voir ? Parce qu'on change de lieu et que le défi va être plus grand et j'ai vraiment besoin d'aide au niveau des outils. ». Et donc là j'étais restée, je suis venue plusieurs jours d'affilée pour les observer travailler, pour voir ce qui était duplicable ici avec les contraintes qu'on avait. J'allais pas pouvoir changer tout le lieu. Mais par contre il allait falloir faire des aménagements. Donc voilà. Et j'y suis retournée là cette année juste pour leur faire coucou, parce qu'on est restés proche quoi.

YJ : Et eux ils sont déjà venus ici aussi à [Ville 3]?

I : [Pâtissier 1] doit venir.

YJ : Il doit venir encore.

I : Il doit venir, mais de toute façon maintenant vu qu'on est fermé c'est pas utile qu'il vienne, j'aimerais autant qu'il vienne le jour où on va rouvrir, alors là je l'invite à l'inauguration c'est sûr, je lui paie même le train s'il faut. Voilà.

YJ : Là tu parlais de *Libération*, tu as fait plusieurs apparences médiatiques.

I : Oh oui on en a eu plein.

YJ : La RTB et tout ça.

I : RTB, RTC, Bel-RTL, un supplément dans Gaël, Réalisme Autisme, qu'est-ce qu'on a eu encore... Autisme en Action... bah le Views de Facebook qui a quand même été vu plus d'1 200 000 fois, tu vois le chiffre qui augmente tu te fais « Wow wow wow, me dis pas qu'on va passer le million ». Moi un million dans ma tête, ça représente rien du tout. Il y en a eu plein. En fait, il y en a eu beaucoup au début

du resto, donc quand on a lancé, il y a eu Vivacité, Bel-RTL, RTC Liège, etc. puis il y en a eu beaucoup au moment de l'opération pour les étudiants, là il y a eu encore la RTC, il y a eu Views, il y a eu une capsule de je ne sais plus qui sur RTL je crois. Et puis il y a eu une troisième vague de... RCF beaucoup, on est passés beaucoup de fois sur RCF. Et puis il y a eu une troisième vague quand on a déménagé ici où il y a encore eu la RTB, il y a eu RCF de nouveau, et des médias qu'on avait pas eus, c'était qui que j'étais super surprise ? Bah Réalisme Autisme qui est venu faire un reportage ici et il y avait un gens que je m'attendais pas du tout... Ah oui, Carlo di Antonio, qui fait la chronique sur la Première le matin, Tous à table ou je sais plus quoi, bah il a fait un papier sur nous. Il m'avait téléphoné et il m'avait interviewée au téléphone... d'ailleurs ça me fait penser maintenant que je vais travailler... puisque le crowdfunding, l'idée c'est qu'il marche quand même bien, je vais rappeler Carlo di Antonio et lui dire « Monsieur, machin... »

YJ : « Vous vous souvenez de moi ? »

I : Ben oui, « On a lancé un crowdfunding, vous pourriez pas faire une petite... parce que tout ça va marcher... » là maintenant vu que ça décolle pas.

YJ : C'est beaucoup de réseautage aussi.

I : Il faut que je recontacte toute la presse, tous les gens que j'avais, Olivier Coll et tous ces gens-là, donc il faut que je téléphone à Carlo di Pasquale... di Pasquale il s'appelle. Voilà. Et puis bon il y a eu quand même le soutien de CAP 48 et de la fondation Roi Baudouin, donc je pense que pour la fondation Roi Baudouin on avait dû tourner une petite capsule, donc on est sur leur site. Voilà, du coup, en 2 ans, on a eu effectivement beaucoup de visibilité, moi je m'attendais pas du tout à ça tu t'imagines. Moi ça fait 25 ans que je suis éducatrice dans un centre, personne n'a jamais entendu parler de moi, et tout à coup je dois jaser devant des caméras, c'est tout un boulot hein. Moi la première fois que je suis passé à la radio franchement, j'ai pas bien dormi, et je voulais pas y aller. J'étais prête à dire « Non, je suis malade ». Puis après c'est bizarre, il s'opère une espèce de fracture en toi, tu dirais presque que tu deviens schizophrène. Il y a la personne que tu es vraiment, dans ta vie de tous les jours, et puis il y a la porteuse de projets qui dit « Si si on y va, bien sûr que si. Il faut y aller. » tu vois. Puis tu fais « Pff ». Maintenant je rêverais que ce soit quelqu'un d'autre qui le fasse, mais bon c'est ma tronche qui est passée, donc... quand on lance le LAB 48 c'est forcé qu'il faut remettre ma tronche, plus celle des jeunes. Voilà, peut-être que dans quelques années ça sera quelqu'un d'autre qui prendra le relais, moi je prendrai des vacances...

YJ : Tu les auras bien méritées en tout cas.

I : Je crois oui.

YJ : Et est-ce que toute cette visibilité a eu un impact plutôt positif ou négatif, et quel était le but, est-ce que c'était juste pour discuter de ta pratique, ou aussi pour faire de la publicité, pour qu'on te connaisse en fait ?

I : Alors il y a eu deux types de visibilité : Il y a eu les gens qui s'intéressaient au projet, justement. « Pourquoi vous faites ça, comment vous faites ça ? etc. », donc ça a été le cas de Réalisme Autisme,

parce que eux ça les concerne quand même de très près, et puis tu as des gens qui s'intéressaient au projet juste comme ça. Moi l'idée chaque fois que je faisais une interview comme ça c'était de faire passer le message de l'importance de l'inclusion. Si j'arrivais, oui effectivement, si on a une publicité derrière c'est bien, si les gens viennent manger chez nous parce qu'ils nous ont vus à la télé, mais l'idée c'est d'abord et avant tout de prôner l'inclusion. Moi ce que je veux c'est une société décroisée, que je fasse un restaurant, ou une laverie automatique, peu importe le support j'ai envie de dire, ça a été la restauration mais ça aurait pu être autre chose. Peu importe le support, ce que je voulais dès le départ, ce qu'on voulait avec l'ASBL, c'était décroiser, faire tomber les peurs, les stéréotypes, les préjugés. Si la rencontre elle se passe dans un cadre bienveillant, secure pour les jeunes etc., alors ça marche. Je te dis, pour le coup on aurait pu faire je sais pas moi, un bibliobus, n'importe, du moment que la rencontre se passe dans de bonnes conditions. Et alors là tu arrives à l'inclusion, les gens n'ont plus peur, ils se rendent compte que c'est bien sympa de venir manger chez nous, puis ces gens ils sont pas si farfelus que ça en fait, pas différents tant que ça. La seule chose c'est qu'ils sont bruts de décoffrage, donc eux si tu les emmerdes, ils te le disent, s'ils t'aiment, ils te le disent aussi. Là où chez nous on va faire autre chose. Donc voilà, à chaque fois qu'il y a eu une interview quelle qu'elle soit, presse écrite ou radio ou quoi, l'idée c'était de mettre en exergue ce message-là.

YJ : Tu étais membre d'une association qui aidait les réfugiés aussi non ? il me semblait... enfin j'ai vu ça quelque part...

I : Ah non, j'ai fait comme beaucoup de nos concitoyens au moment du parc Maximilien, j'ai accueilli des migrants à la maison.

YJ : Ah, que ça disons, c'était pas une ASBL que t'avais créée.

I : Non, c'était à titre privé, comme plein de gens l'ont fait, des hébergeurs de migrants quoi.

YJ : C'est déjà bien hein, mais je croyais que c'était plus

I : Non non.

YJ : Ça tu m'as déjà un peu parlé, des aides financières. Donc tu m'as parlé des différents subsides, et toi est-ce que tu as mis un peu de ta poche ?

I : Oui, beaucoup, vraiment beaucoup. Je suis pas près d'avoir remboursé. Bah c'est pas grave après, c'est le jeu. Je savais que ça serait risqué, donc je l'assume totalement. Un jour je serai riche et je rembourserai mes dettes d'un coup d'un seul.

YJ : Ah ben t'es riche en relations en tout cas, vu tout le monde que tu connais

I : Oui, je devrais tous leur demander un euro et peut-être que j'arriverais à rembourser ma dette. Non, mais j'ai pas de crainte, la dette elle est dans la famille, c'est pas vis-à-vis d'une banque, et donc la famille m'a dit « Écoute si tu les as pas maintenant » ... J'ai déjà commencé à rembourser, mais je sais que ça prendra du temps. C'est pas très grave... l'argent... ça n'est jamais qu'un vecteur hein faut pas s'exciter là-dessus.

YJ : Quelque part tu disais que tu étais DGQ, donc déléguée à la gestion quotidienne.

I : Ouais.

YJ : Concrètement, qu'est-ce que tu faisais ?

I : Dans une ASBL, c'est la personne qui fait partie du conseil d'administration mais qui est sur le terrain. Donc qui gère tout l'administratif... je n'allais pas à chaque fois que je devais remplir un papier aller rassembler mon conseil d'administration, j'avais leur confiance.

YJ : Tu signalais en leur nom, tu avais un mandat.

I : Voilà, j'avais un mandat, leur confiance sur différentes choses. Maintenant sur les grosses décisions, là on mobilisait une grosse réunion. Quand il s'est agi de décider si on restait au 18^e ou si on restait ici, il fallait un vote. Donc pour toutes les grosses questions qui impliquent l'ASBL sur vraiment autre chose, ça passait au vote.

YJ : Oui c'est pas la gestion quotidienne ça.

I : Non, c'était plus des décisions beaucoup plus impliquantes. Maintenant si je devais commander du jus de fruits, d'orange ou de pommes.

YJ : Tu pouvais signer.

I : Voilà c'est ça. C'est plus... j'avais comment on dit ça... j'étais une déléguée pour gérer les comptes, les courses, l'administratif de base, c'est-à-dire le secrétariat social pour les étudiants, pour le contrat des étudiants, qu'est-ce que j'avais encore. Bah si j'avais une interview qui débarquait, je ne vais pas non plus mobiliser. Mais par contre quand on a eu ce financement de CAP 48 et la ministre Morreale, au départ comme on était ici, on s'était dit « bah il faut un renfort caisse », donc on va pas m'engager moi, on va engager une autre personne en plus. Et c'est les membres du conseil d'administration qui ont organisé la procédure de recrutement, pas moi. Parce que moi j'allais travailler avec cette personne donc je pouvais pas décentement faire partie des gens qui allaient décider.

YJ : Oui c'est la séparation des pouvoirs.

I : Voilà c'est ça. Et c'est hyper important parce que ton CA c'est quand même ton guide. Il va aller... Quand on a des réunions, il va aller te questionner... Parce que toi tu es tellement le nez dans le guidon il y a certains moments franchement pour prendre du recul il faut y aller, quoi. Donc eux ils ont cette vision méta et quand tu fais des trucs, ils peuvent venir te questionner « Et pourquoi tu as fait ça » « Et pourquoi tu as fait ça comme ça ». Maintenant si j'ai une demande de catering, ce qui est arrivé plusieurs fois pour faire un événement ou l'autre le soir, je demande pas « Est-ce que vous êtes d'accord ou pas », je le fais. Donc sur tous les aspects où ça ne nécessite pas un avis extérieur, et du moment que j'ai leur confiance, j'interviens. Catering, relations,... donc ici on était hébergés par [Ville 1], donc c'est clair que c'est moi qui étais en direct avec les directeurs, qui gérait avec les directeurs, avec le personnel etc. donc eux ils étaient pas sur le terrain. Mais quand j'avais quelque chose qui me posait problème ou question etc., je mobilisais une réunion du CA pour avoir un avis extérieur et pour régler ces questions-là.

YJ : Donc dans des vidéos des fois tu fais aussi la cuisine par exemple.

I : Ah oui au début.

YJ : Tu peignais aussi. Ah donc ça c'était qu'au début, tu le faisais plus après ?

I : Au [Restaurant 2] je le faisais. Ici beaucoup moins, parce que... donc le mardi c'est le jour de fermeture du musée, il y a pas de visiteurs, donc tout est fermé, et nous on se retrouvait tous le mardi. Je faisais les courses avec les jeunes, et puis on préparait les mises en place pour la semaine. Donc on cuisinait tous ensemble, et là je pouvais être dans la cuisine avec eux. Et ça j'aimais vraiment bien, parce que moi si j'avais lancé le truc, c'était pas pour me retrouver... Ben oui j'aime bien la salle, mais pas que, j'adore cuisiner aussi, sinon j'aurais pas fait un resto.

YJ : Tu disais que vous aviez engagé un cuisinier, mais ça veut dire qu'avant vous en aviez pas ?

I : Non, c'est moi qui faisais la cuisine.

YJ : Il faut pas une autorisation ou quoi ?

I : Normalement il te faut un accès à la profession, mais il y a plein de restos où le cuisinier n'a pas accès. Et si on m'avait posé questions là-dessus, j'aurais été suivre la formation en cours du soir et il y a pas de problème, je l'aurais fait.

YJ : Donc vous étiez ouverts de 9 à 18 heures.

I : De l'autre côté c'est de 9 à 18 heures. Ce qu'il y a c'est qu'on avait la liberté d'ouvrir en soirée quand on voulait. Donc on a fait des soirées, quelques-unes. Enfin voilà sur un mois et demi tu me diras on a pas eu le temps d'en faire beaucoup. Et quand on est arrivé ici la contrainte c'est que comme on est liés avec le musée, on ne pouvait pas ouvrir après 18 heures. Le musée à 18 heures il ferme. Et donc pas d'ouverture en soirée, sauf exception et organisation bien à l'avance. Et ça c'était embêtant parce que dans les statuts du restaurant, il y avait un volet où vraiment nos désirs c'était d'organiser des soirées thématiques, par exemple projection d'un documentaire sur l'autisme, avec un intervenant et débat après, tu vois. Donc tout ce volet-là on a pas pu le faire. Ici, maintenant c'est évident que quand on cherche un autre lieu, on cherche à ce que ça, ça soit possible. Une ouverture en soirée et une possibilité de faire ces activités-là.

YJ : Oui, de ne pas être liés encore à un musée ou à n'importe qui que ce soit.

I : Non, on veut une liberté d'ouverture, ça c'est clair. On fera nos horaires en fonction des jeunes et en fonction des événements que l'on souhaite faire. Ça ça a été trop contraignant en fait.

YJ : Et qu'est-ce qu'ils font maintenant les jeunes que le restaurant est fermé ? Ils ont du travail, ils sont en centre de jour, ils ont des activités ?

I : Non... il y en a un qui est retourné chez sa maman, il s'embête. Le deuxième il a trouvé des activités plic ploc, le troisième aussi. Le quatrième il a trouvé un autre stage ailleurs. La cinquième elle est chez sa maman, la sixième est chez sa maman.

YJ : Donc en gros ils font rien.

I : Non... Ils attendent que le restaurant rouvre. Ils m'appellent tous les deux jours « patronne » « oui, on y travaille, on y travaille ».

YJ : Et comment se passait une journée-type au restaurant ?

I : Alors ici... Bah je vais parler que de celui-ci, parce que l'autre on a pas eu assez d'ouverture... mais ici on ouvrait de 10 à 18 heures. Donc moi en général j'étais là vers 8-9h pour faire la mise en place. À

10h c'est ouvert donc on commence à servir les cafés et tout ça. Et en général les jeunes arrivaient plutôt vers 11h ou midi. En fait chaque jeune avait un horaire à lui, en fonction de sa fatigabilité, en fonction de la disponibilité de ses parents par exemple s'il fallait l'amener et qu'il pouvait pas prendre les transports en commun. En fonction de qui était à l'école, ... donc chacun avait un horaire à lui. Il y en a des qui commençaient par exemple que à midi parce qu'ils avaient école avant et qu'il fallait qu'ils arrivent jusqu'ici. Il y en avait qui commençaient à 10h. [Autiste 5] par exemple faisant 11-14 car il est d'une grande fatigabilité, aller au-dessus de 14, ça ne va pas du tout, donc c'est un peu à la carte. Et alors chacun on avait un tableau où on répartissait les tâches entre eux au moment où tout le monde était là. Par exemple ils pouvaient très bien se dire « Bah aujourd'hui je préfère être à la cuisine parce que je suis pas très bien et j'ai pas envie de voir des gens en salle ». En fait ils pouvaient changer de poste, et ils savaient tous assez bien tout faire, sauf les services boissons il y en avait que 1 ou 2 qui s'en sortait sur la pompe à bière ou des choses comme ça, mais sinon ils faisaient tout un peu tout quoi.

YJ : Sauf la caisse évidemment.

I : Sauf la caisse, parce qu'on avait une caisse enregistreuse pas du tout adaptée. À la différence de [Educateur 1] à l'Accueil Mosan, qui elle a une super caisse, moi je veux la même quand je rouvre, parce que là tu peux y aller, tu peux encoder des choses avec des pictos.

YJ : Mais là c'est quand même les éducateurs qui s'en occupent, c'est pas les bénéficiaires.

I : Oui, pour le moment, mais à mon avis à terme elle arrivera à écoler l'un ou l'autre.

YJ : Moi franchement je pense pas, enfin toute façon c'est un peu hors sujet.

I : Oui, ben écoute nous on verra bien. Moi j'avais quand même des super-autonomes qui auraient pu le faire, mais pas avec la caisse enregistreuse que j'avais, qui était vraiment pourrie. Après, par exemple, [Autiste 5] qui était en salle et qui ne sait ni lire ni écrire, on avait quand même réussi à trouver un système pour qu'il puisse prendre la commande et puis la transférer au bar. Donc, en se basant sur l'expertise des gens du [Restaurant 4], tu peux adapter pour que n'importe quelle personne, malgré ses difficultés, elle puisse le faire. Ça j'en suis intimement convaincue.

YJ : Il faut juste des adaptations quoi.

I : Mais oui.

YJ : Et vous serviez combien de couverts par jour en moyenne ? Donc quand vous faisiez le takeaway, vous aviez la capacité de 200.

I : Ah là-bas on avait la capacité de 200, on a jamais eu 200. Le maximum qu'on ait eu par jour c'était 60. C'était extrêmement fluctuant. Et ici le maximum qu'on ait fait sur une journée c'était je pense 60 aussi, mais on descendait moins bas que de l'autre côté. Donc on avait des journées en général à table c'était 20-25 couverts, et ça pouvait monter jusqu'à 60. Donc c'était bien.

YJ : Et ici tu m'as dit des noms de certaines personnes autistes et trisomiques, et donc moi je me demandais quelle était la composition de l'équipe du restaurant. J'ai vu qu'il y avait aussi des bénévoles, une logopède, il y avait des roulements, une équipe au bar, j'aimerais un peu y voir plus clair.

I : En fait au début, en tout cas pendant les mois d'été, car ça c'est les mois les plus difficiles, en hiver on avait déjà changé de formules. Pendant les mois d'été, il y avait toujours un bénévole au bar plus un jeune, des équipes en salle comme il y avait deux terrasses, on essayait d'avoir un jeune, un étudiant, sur une terrasse et une partie de la salle, un jeune un étudiant sur l'autre terrasse et l'autre partie de la salle. Ils faisaient des binômes en fait. Puis tu avais un bénévole et la cuisinière en cuisine, et moi qui était volante, qui allais boucher les trous un peu partout quand je voyais que ça partait mal. Voilà, donc en été on était une équipe de 7 ou 8 en présentiel, et en hiver bah là, je me suis retrouvée seule au bar, ou alors j'avais des stagiaires. J'ai eu pendant longtemps, je pense 5-6 mois, une stagiaire de 3^e année éducatrice, qui était exceptionnelle, et j'ai eu aussi une stagiaire logopède qui était aussi parfaite. Donc elles, elles m'ont super fort secondée sur les mois d'hiver. Je pense que sans elles, ça aurait été vraiment un cauchemar. Là, vraiment top, et super sérieuses, super efficaces, volontaires, motivées, que du bon.

YJ : Elles ont eu leurs diplômes, elles ont réussi.

I : Ah ben moi je leur ai mis une évaluation de stage, je te raconte pas. Si j'avais pu mettre 22 sur 20, j'aurais mis.

YJ : Et donc pour revenir à la question précédente, le déroulement d'une journée-type, le nettoyage.

I : Ah oui. Donc le mardi c'était courses et préparation, nettoyage total de la salle et puis alors mercredi jeudi vendredi c'était à partir de 10h café et machin, à partir de midi, de midi à 3, c'était la cuisine, service, de 15 à 18, reservice, mais là juste sur les boissons et les desserts, et à partir de 17, tu dois... quand la cuisine est fermée c'est la grosse vaisselle, on faisait jamais la vaisselle pendant le service, parce que la cuisine était trop petite, on aurait pu jamais pu. Donc on stockait tout. À partir de 15 heures t'avais une équipe qui passait en cuisine et qui faisait toute la grosse vaisselle, et une fois que la vaisselle était terminée, la cuisinière remettait toute la cuisine propre pour le lendemain. Et si jamais elle avait pas le temps, si on avait eu un trop gros service, bah moi je m'en occupais à partir de 17.

YJ : Et tu arrivais à combiner tout ça avec ton mi-temps éducatrice ?

I : Pas ici hein, ici j'ai pris un congé sans solde de juin à début décembre. Début décembre j'ai repris les deux en même temps parce que c'était l'hiver, mais c'était vraiment très difficile. Non là j'ai fait plus qu'un temps plein et demi pendant... 5 mois.

YJ : Costaud.

I : Oui, je ne le referai plus.

YJ : Et t'étais payée que pour un mi-temps en plus.

I : Voilà *rires*. Il y a des gens ils sont un peu stupides. Je suis pas vénale faut croire.

YJ : Est-ce que les personnes autistes et trisomiques se connaissaient avant ?

I : Non.

YJ : Non, elles ne se connaissaient pas... Et est-ce qu'il y a eu des problèmes ?

I : Non, la sauce a pris très très vite, c'était magnifique à voir. Ils étaient collègues entre eux, ils se soutenaient, tu avais des phrases comme... Ils se retrouvaient dans la cuisine et se disaient « Eh on a assuré mec ».

YJ : Ça fait plaisir à entendre.

I : Ouais ouais ou alors il y en a un qui vient taper sur l'épaule de l'autre « Eh ça va aller hein, te tracasse pas ». Il y avait une belle solidarité, il y avait une belle cohésion entre eux. Et de toute façon de par mon boulot d'éducatrice, quand ça dérapait je recadrais directement, je disais « Ah non ça c'est pas possible ». On avait trois mots d'ordre dans le resto qu'on avait décidés ensemble au tout début.

YJ : C'était humour, respect et...

I : Bienveillance. Donc s'ils dérapaient là-dessus, moi j'étais là pour leur dire « C'est quoi déjà les trois mots clés ? Redis-moi un peu ? Et respect, tu penses que c'est bon là, t'y es ? ... Ah, ce grand silence me fait penser que non. On va aller discuter tous les deux ».

YJ : Et pour les clients c'était la même chose, il y avait le truc au-dessus de la porte « Si vous voulez aller vite, n'entrez pas ».

I : Oui oui ça c'est eux qui avaient dit : « Si vous voulez être servis vite, allez voir ailleurs », ou je sais plus ce qu'ils avaient dit.

YJ : Ça me faisait penser à Dante, l'auteur Dante qui a écrit la Comédie Divine.

I : Oui oui oui.

YJ : En fait avant d'entrer dans l'Enfer, il est marqué « Ici, abandonnez tout espoir », et ça m'a rappelé la même chose.

I : Ah c'est bon ça comme référence. Je le mettrai dans le nouveau resto, je ferai un petit clin d'œil à Dante. Et j'ai beaucoup fait dans le dossier pour la présentation pour la relance du resto, j'ai beaucoup fait de clin d'œil à Albert Einstein justement. Il disait justement « Ne cherchez pas à être un homme reconnu, cherchez juste à être un homme bon » ou un truc comme ça tu vois. J'ai pas le dossier ici, mais je sais que j'ai beaucoup repiqué Einstein.

YJ : Et j'ai lu qu'il y avait un coin aménagé quand il y avait trop de stress, d'où t'es venue cette idée en fait ?

I : Parce que dans mon centre d'hébergement il y avait un coin en fait qu'on appelait « snoezelen ». Donc le snoezelen c'est une démarche qui vient des Pays-Bas, c'est la contraction entre « snoezeler » et « duzeler ». « snoezeler » c'est plutôt être actif etc. et « duzeler » c'est calmer le jeu. Et donc dans l'institution on avait une pièce où tu jouais sur les lumières, il y avait un matelas d'eau. Sur les huiles essentielles etc. et j'avais remis la même chose ici. On avait mis au-dessus des escaliers il y avait un petit espace en dessous d'une cage d'escalier à l'abri, on avait mis un petit divan avec des huiles essentielles, avec des petits jeux, avec des outils pour gérer les émotions, des choses comme ça justement parce que je savais très bien qu'à un certain moment j'allais les perdre. De midi à 14, il y a certains moments dans l'horeca, c'est intense. T'es une poule sans tête, tu cours partout. Donc je savais très bien que eux à certains moments ça risquait d'être difficile. Et donc je préférais, quand je voyais que ça montait trop haut, qu'ils aillent se reposer un peu dans ce qu'on avait appelé le snoezelen ou le coin des jeunes, plutôt que de rester absolument et de me péter une durite, ou d'aller s'enfermer dans les toilettes. Tu vois, il y en a certains qui étaient sujets à des crises d'épilepsie, tu joues pas avec ça.

Quand tu vois qu'ils sont mal et qu'ils sont super stressés, il vaut mieux dire « Off, stop, on arrête tout, on se démerde bien tous ensemble dans la salle, mais toi tu vas souffler, te reposer ». On faisait du travail sur la respiration, respire profondément, bloque l'air, souffle, voilà quoi.

YJ : Et ça arrivait souvent ça ?

I : Pas tant que ça en fait. J'étais surprise, beaucoup moins que ce que je n'imaginai en tout cas.

YJ : Et vous changiez de carte toutes les semaines, il me semble.

I : Ouais.

YJ : Et pourquoi cette fréquence ?

I : Parce que ça nous faisait rire. Parce qu'on avait envie de cuisiner d'autres choses, parce qu'on faisait surtout local et de saison. Donc en fait quand on faisait les courses, on voyait les légumes qu'il y avait, et donc en fonction de ça on créait la recette, et pas l'inverse tu vois. Je disais « La semaine dernière on a fait je sais pas moi des pâtes aux épinards, bah il y a plus d'épinards, faut qu'on fasse autre chose quoi. » Donc moi j'allais faire les courses chez des petits producteurs, j'appelais la cuisinière, je lui disais « Il y a ça, ça et ça. Est-ce que ça te va si on fait un risotto bidule, machin truc », en fonction des légumes qu'il y avait chez les petits prods.

YJ : Et donc c'est toi qui faisais les menus.

I : En grande partie oui.

YJ : Ils étaient testés j'imagine.

I : Dans ma tête oui.

YJ : Ah ils étaient pas testés en interne.

I : Non.

YJ : Donc là tu as parlé du local, donc c'est en circuit court en fait, et est-ce que le fonctionnement en circuit court avait un impact de près ou de loin sur le restaurant ?

I : Oui hein, parce que t'as pas toujours tout. Tu peux pas faire une salade super sexy avec des mangues et des ananas. Ça limite tes produits. Et en hiver les fruits c'est pommes, poires, pommes, poires, oranges et c'est tout quoi. Et donc là il faut être vachement créatif et te renouveler autrement quoi. C'est sûr que sur les mois de décembre janvier février t'as que des choux, des brocolis, des choux-fleurs, et là pour recréer des recettes différentes à chaque fois, faut y aller quoi. C'est principalement ça, sinon non.

YJ : Tu n'avais pas plus de subsides par exemple ?

I : Non.

YJ : Et il y avait pas des clients qui disaient par exemple « Ben moi je viens chez vous parce que c'est local »

I : Si si si, ça oui.

YJ : Et l'an dernier, avant d'accueillir les clients, il fallait bien vérifier qu'ils avaient leur Covid Safe Ticket.

I : Quelle horreur.

YJ : Tu as eu des problèmes à mettre ça en place ?

I : Non, parce que [Autiste 1] adorait faire ça, mais le problème c'est qu'il arrivait avec sa bonne franchise habituelle, il faisait « Votre Covid Safe Ticket ». Je lui disais « [Autiste 1], on dit quand même bonjour, bienvenue » « Oui, mais si les policiers arrivent » « Non, on a quand même le temps de dire bonjour et bienvenue ». Mais on a perdu des clients. C'est des clients qui ne venaient plus parce qu'ils n'avaient pas de Covid Safe Ticket, parce qu'ils refusaient la vaccination. On a perdu des habitués comme ça ouais.

YJ : Donc vous receviez un appareil.

I : Non c'était sur smartphone.

YJ : Ah c'était bêtement là-dessus. Je savais pas. Et est-ce qu'avec [Educateur 1], tu as des échanges sur le restaurant, est-ce qu'elle te demande des conseils ou des fois tu lui en donnes ?

I : Elle est venue une fois avec.

YJ : [Educateur 2].

I : Avec [Educateur 2] avant de lancer.

YJ : En avril.

I : On a pris le temps de discuter ensemble. Maintenant [Educateur 1] connaît bien son boulot. J'imagine que si elle avait des questions, elle viendrait vers moi, tout comme moi j'irais vers elle plutôt sur les aspects cuisine. Je pense qu'on est complémentaires, donc oui, je pense que plus tard on hésitera pas à s'interpeller l'une l'autre quoi.

YJ : Et est-ce que tu es déjà retournée à l'Accueil Gourmand depuis l'ouverture, l'inauguration ?

I : Non, j'aimerais bien y aller demain.

YJ : Demain ? Ah bon, justement.

I : Bah j'ai réservé une table, mais j'attends de voir si mon amoureux est disponible ou pas. D'ailleurs s'il l'est pas ça va me faire râler. J'aimerais bien y aller demain, c'est clair. J'ai dit à [Educateur 1] que je confirmais aujourd'hui ou pas. Non, je suis allée à l'inauguration, c'est tout. Mais je me réjouis de venir, vraiment.

YJ : Ben moi j'y suis allé lundi, j'y retournerai lundi encore pour faire la plonge quoi. Et je ne sais pas si tu te souviens, je t'ai expliqué les quatre modes d'acquisition du savoir.

I : Oui, ça je m'en rappelle.

YJ : Il y a un mimétisme, formation, expérience et réflexion. Toi dans l'acquisition de tes savoirs par rapport au fonctionnement du restaurant, tu trouves que c'est quel mode qui t'as le plus aidée ? Enfin évidemment je te dis ça en direct, donc tu peux pas trop réfléchir...

I : Moi je dirais.

YJ : Le mimétisme t'as été au [Restaurant 4].

I : Mimétisme par rapport à l'expérience que j'avais eue dans le [Restaurant 3]. Mais mimétisme... en fait je sais pas si ça rentre dans mimétisme ou expérience, pour moi c'est pas clair, donc je vais te l'exprimer et puis tu verras. C'est de me mettre dans la peau de... donc à certains moments, quand je

voyais que les jeunes ça roulait, je quitte ma casquette d'éducatrice et je suis dans la casquette de tenancière de resto. Et là j'ai une grille de lecture tout à fait différente. Je veux dire je suis rentrée dans l'habitus de Bourdieu, l'habitus de ce rôle-là où tout doit être lissé. Donc au fur et à mesure, je sais que l'accueil clientèle ça doit être parfait, que... je me mets dans la peau d'un client. Des fois je rentrais dans le resto, et je faisais comme si j'étais un client, pour avoir le regard extérieur « Ah ben oui ça et ça, et la table là elle est sale, et machin » donc j'ai appris comme ça en fait. J'ai appris sur le tas, parce que même si j'avais travaillé avant, c'est autre chose de travailler petite main dans un resto que de retrouver aux commandes. Mais quelque part que je sois éducatrice, que j'ouvre un resto ou quoi, j'ai toujours la même chose : j'aime que les choses soient bien faites. J'ai le souci du détail, donc je vais à chaque fois avoir ma grille de lecture comme ça. J'ai un bar, il doit être propre, tu tiens un resto, t'as fait des formations AFSCA, tu sais. Ta cuisine ça doit être nickel, on doit pouvoir manger sur le sol cozy. La présentation de soi, impeccable. Tu arrives au resto, tu sens pas la trans, t'as les dents propres. Donc j'avais une trousse de toilette pour les jeunes au cas où, tes mains doivent être nickel, tes ongles sont propres, tes oreilles sont propres, tout. Donc moi ils arrivaient « Tu as brossé tes dents ? Non ? Allez hop, à la toilette ». Ils avaient une brosse à dents avec leur nom dessus. Voilà, donc, je sais pas si c'est du mimétisme ou de l'expérience, mais à force, de toute façon, j'avais mes outils dans ma tête pour la salle, il faut ça, pour la présentation de soi, il faut ça, pour la cuisine, il faut ça, pour les plats, il faut ça, ça doit être joli, on mange avec les yeux et avec le nez et aussi avec la bouche, mais pas que. Donc voilà, tu mettras ça dans la case qui semble correspondre le mieux.

YJ : Et qu'est-ce que tu as retiré du projet ? Beaucoup de choses j'imagine.

I : C'est très nuancé. J'ai énormément grandi. Je suis quelqu'un d'extrêmement naïf. Je le suis un peu moins. Je le suis toujours parce qu'on change pas son ADN de base hein. J'ai appris à dire non. J'ai appris à dire stop. J'ai appris à me méfier des gens. J'ai appris à me débrouiller toute seule, beaucoup beaucoup, à ne compter que sur moi. Si les autres viennent c'est bien, mais je sais que c'est d'abord sur moi que je dois compter. Et après j'ai appris...

YJ : Tu as fait des rencontres aussi.

I : J'ai fait des rencontres merveilleuses avec mes jeunes, j'ai fait des rencontres merveilleuses avec leurs familles, avec les clients, avec certains clients, avec les gens du musée ici. Il y a eu beaucoup de rires, de fous rires, de solidarité, de partage, etc. donc tout ça efface quelque part les mauvais moments. Je pense tu gardes plus longtemps en tête les bons que les mauvais. Et j'ai appris, ouais, j'ai appris à être disciplinée. J'ai une routine maintenant, quand je me lève le matin j'ai une routine, c'est presque militaire quoi.

YJ : C'est pour ça que tu dis que maintenant c'est la bonne, t'arrêtes de fumer.

I : Ouais ouais, après je suis partie en cacahuète à plein de moments, j'ai péti une durite ici quand la pression était trop forte, je me suis déjà bourré la gueule ici au resto alors que j'avais pas fini mon service, parce que je n'en pouvais plus quoi, mais vraiment. J'avais envie d'envoyer tout chier. Je me disais « C'est trop pour moi, j'y arriverai jamais ». Les dettes ça me tracassait, même si les gens ne me

réclamaient pas l'argent, ça me foutait une boule dans le ventre. Et c'est pour ça que maintenant j'ai envie de retrouver l'équilibre que je peux avoir. Et je suis absolument convaincue que si je veux relancer un resto, je dois continuer dans cette voie-là, d'être ancrée, basée, et puis de toute façon après deux ans et demi de tellement de montagnes russes de stress, j'ai perdu des kilos, je dormais super mal et tout ça, je sais que pour tenir sur la durée il faut quand même un certain cadre autour quoi. Et alors lui [une personne nous ayant rejoint], il a fait partie de mon cadre. Le nombre de fois que j'ai failli péter une durite dans ses bras et pleurer, la meilleure fois étant tu te souviens, quand le propriétaire du fonds de commerce a téléphoné, c'était pas mal, j'ai quand même pleuré tout le reste de la journée. J'étais bien bien loin, je crois que je suis rentrée torchée ce jour-là. Et donc voilà. As-tu d'autres questions ?

YJ : Il m'en restait quelques-unes. Quel conseil donnerais-tu à quelqu'un qui souhaiterait ouvrir un restaurant inclusif ?

I : Être bien entouré. Faut pas le faire tout seul. Faut pas faire un truc pareil tout seul, jamais, et il faut être entouré de gens de confiance, sur qui tu peux compter, mais vraiment. Parce que quelqu'un qui te dit « Oui oui, je vais te donner un coup de main » puis qui s'amène jamais, c'est pire que tout hein. Parce que toi tu comptes dessus, puis tu te retrouves tout seul. Ça m'est arrivé plein de fois. Tu dis que tu viens, tu viens.

YJ : Donc vous comptez rouvrir dans un futur plus ou moins proche, c'est le plus vite possible ou vous attendez de trouver...

I : D'ici deux-trois mois, le temps de trouver un bâtiment. C'est en bonne voie, je vais visiter un truc super lundi. Montagne Saint-Martin.

YJ : Est-ce que vous avez eu des dédommagements de la [Ville 3] pour les travaux ou ?

I : Non.

YJ : Et ben donc là c'est la dernière question, on arrive à la fin de l'interview, est-ce que tu as quelque chose à ajouter ?

I : Ouais. Carrément. Dans ce type de projet-là, il ne faut pas s'attendre à avoir une quelconque reconnaissance, on le fait pas pour ça. Il faut surtout pas dire que tout va aller bien, c'est faux. Et contre vent et marée, il faut garder son humour, sinon tu n'y arrives pas. Moi c'est l'humour qui m'a sauvée, et les potes. Si t'es bien entouré avec des gens qui croient en toi et qui sont là pour te ramasser dans n'importe quel état, beurré pas beurré, pleuré pas pleuré, rigolé, rigolo, voilà. Et qui ont un certain... les épaules solides. Moi j'étais entourée de gens qui paniquaient plus que moi, alors ça ça m'aidait pas. Moi je sais de l'intérieur ce que j'ai, pourquoi je dois paniquer, alors si ceux qui sont à l'extérieur paniquent plus que moi qui suis à l'intérieur, non les gars, démerdez-vous avec vos peurs hein.

YJ : Stabilité émotionnelle quoi.

I : Oui, il faut des gens basés quoi. Sinon, c'est le bordel quoi. Si on vient dire « Oula attention » tu réponds « Quoi tu as vu les comptes, tu sais des choses, quelque chose que moi je sais pas ? Non ? Bah alors ferme ta gueule ».

YJ : Allez ça va, ben je te remercie pour ton temps.

I : Avec grand plaisir.

4) Annexe 4 – Retranscription de l'interview de l'éducateur 1

Yohan Janssen : Bonjour, je te remercie de m'accorder de ton temps. Je m'appelle Yohan Janssen, je suis étudiant à l'Université de Namur en sciences de gestion. Je m'intéresse dans le cadre de mon mémoire à l'acquisition des connaissances en matière de gestion d'un restaurant par les éducateurs spécialisés.

Je souhaiterais compléter l'expérience personnelle que j'ai accumulée à chaque fois que je suis venu au restaurant et les observations que j'ai faites par un entretien avec les personnes concernées pour avoir un retour de première main et ainsi être au plus proche de la réalité.

Ce travail pourrait servir pour d'autres personnes ayant le projet d'ouvrir un restaurant inclusif.

Je garantis l'anonymité des réponses que tu me donneras.

Si tu n'y vois aucun inconvénient, j'aimerais enregistrer l'entretien afin de ne pas avoir à prendre de notes pendant ce dernier. Si tu n'as pas de questions, nous pouvons commencer.

Ma première question est la suivante : Peux-tu te présenter par rapport au secteur de la restauration, c'est-à-dire est-ce que tu as une expérience antérieure, depuis combien de temps travailles-tu ici, comment définirais-tu ton poste ?

Éducateur 1 : Donc en fait j'ai une expérience minimale. Donc j'ai travaillé quand j'étais étudiante dans une brasserie, principalement au bar. J'ai travaillé aussi en tant qu'étudiante dans des tea-rooms où là je faisais un peu de service, mais basique. Ça c'est l'expérience que j'ai dans l'horeca. Mon rôle ici bah au départ c'est un rôle d'éducatrice, donc d'accompagner les bénéficiaires, les bénévoles « serveurs » on va dire dans leurs apprentissages et dans leur travail entre guillemets. Voilà qu'est-ce que tu me demandais d'autre... depuis combien de temps je suis ici bah depuis le début du projet, c'est-à-dire depuis la mi-juin.

YJ : Mi-juin... et tu travailles deux jours par semaine c'est ça ?

E1 : Deux jours par semaine, le lundi et le mardi.

YJ : Comment se passe ta journée-type au restaurant ?

E1 : Donc je commence par aller chercher [Bénéficiaire 1] à [Lieu 1]

YJ : À quelle heure plus ou moins ?

E1 : Je vais le chercher à 8h20. Et donc je l'accompagne jusqu'ici. Et puis quand on arrive, en général on commence par mettre [Bénéficiaire 1] au travail parce que [Bénéficiaire 1] fait plus de la découpe de légumes et tout ça le matin. On commence en général par le mettre au travail lui et ses collègues qui arrivent au fur et à mesure. Ensuite on commence à mettre les tables. Donc en général je regarde les réservations, je fais les tables en fonction... moi je place les tables et puis je place les numéros et les indications et puis le bénéficiaire que j'ai prévu en salle commence à dresser et puis alors on essaye, ça c'est relativement nouveau, mais on essaye de faire des petits exercices de salle, donc là où je les mets en situation et je suis le client, quoi. Donc je rentre, et je leur dis « Qu'est-ce qui se passe, qu'est-ce qu'on fait ? » et puis alors rappeler « Ben vous ne m'avez pas dit bonjour, ah mais je suis assise et j'ai pas de carte », voilà un petit rappel. Et puis la matinée est vite passée. Et puis on mange. Depuis que

[Chef de cuisine 2] est là, on essaye de manger avec eux. On essaye de mettre un point d'honneur à ça, enfin ça fait deux jours quoi mais voilà. Parce qu'on est jamais arrivés à le faire avant, c'était déjà un projet avant mais on y arrivait pas, voilà c'était trop compliqué au niveau de l'organisation. Là ça fait deux jours qu'on y arrive. Donc on mange un petit bout ensemble. Et puis voilà le service commence. Donc là je les accompagne, j'aide un petit peu... bah voilà aujourd'hui par exemple maintenant les assiettes sont chaudes, et donc pour certains c'est compliqué, elles sont trop chaudes donc dans ce cas-là c'est moi qui amène, mais sinon voilà j'aide, je porte le plateau pour qu'ils puissent donner les verres ou ce genre de choses. Je surveille que tout se passe bien et puis à la fin du service, bah voilà je donne les indications, j'essaie qu'ils fassent le maximum eux-mêmes, et donc je surveille que tout se passe bien et j'apprends éventuellement quand il y en a un qui ne sait pas encore faire certaines choses et puis bah à la fin je range, je nettoie, je fais la caisse... Le nettoyage c'est toujours moi qui le fais, fin c'est toujours l'éducateur qui le fait. Le gros nettoyage du sol quoi. Et puis alors je fais la caisse. Et puis voilà, je ferme la porte.

YJ : Ah donc ça va, et tu fermes la porte à quelle heure ?

E1 : Bah je suis censée la fermer à 17h00 mais il est entre 17h15 et 17h30.

YJ : Tu disais que c'est toi qui désignais quel bénéficiaire travaillait dans la salle, donc ça c'est...

E1 : En fonction et de ses capacités et du fait de faire une tournante quoi par exemple. Je mets pas toujours le même à la vaisselle, car la vaisselle c'est ce qu'ils aiment le moins, et donc j'essaie de varier un petit peu en tenant compte de leurs capacités ou non quoi. Certains je peux pas les mettre à la vaisselle, certains je peux pas les mettre en salle. Donc voilà, c'est un peu au cas par cas.

YJ : Il n'y a que toi qui fais comme ça ou tous les éducateurs ?

E1 : Tous les éducateurs.

YJ : Et vous avez des instructions alors, ou vous vous êtes mis d'accord ?

E1 : Oui on s'est mis d'accord entre nous pour qui était capable de quoi, bah ça peut évoluer dans le temps. Mais voilà, au jour d'aujourd'hui, on s'est mis d'accord sur qui faisait quoi. Et quand il y en a un qui teste, par exemple on a dit qu'on mettait pas [Bénéficiaire 1] par exemple à la vaisselle, bah si un jour je mets [Bénéficiaire 1] à la vaisselle et que je teste, bah je vais dire à mes collègues « Voilà j'ai testé, ça donne ça », comme ça eux aussi savent aussi s'il vient un jour où c'est eux qui l'accompagnent, ils savent ce qu'il a fait et où il en est quoi.

YJ : Donc c'est toi qui définis subjectivement s'il a fait un bon travail ou pas ? Tu n'as pas une grille d'évaluation en disant « Ça c'est bien fait, ça c'est pas bien fait » ?

E1 : Bah je le dis à mes collègues, mais j'ai pas ça non une grille.

YJ : Tu parlais d'exercices de mise en situation, d'où est venue l'idée ?

E1 : Ben en fait on a eu une formation avec un monsieur du [Restaurant 1] qui est venu nous former à la salle parce que bon bah on connaissait pas bien comment tenir un plateau et ce genre de choses et lui il nous a dit qu'au [Restaurant 1] ils faisaient ça dans la matinée. On lui a dit que dans la matinée on avait souvent un moment creux en salle, et donc lui il nous a dit « On utilise ce moment-là pour vraiment

les mettre en situation, c'est beaucoup plus facile ». Pour tenir un plateau il donnait tout des détails, il dit « Au départ ils tiennent un plateau vide, et ensuite un plateau avec des verres vides, ensuite un plateau avec des verres remplis d'eau, ensuite un plateau avec et des verres et des verres à vin et des bouteilles », fin voilà de manière progressive, et donc c'est ça qu'on fait. Et on essaye de se mettre des objectifs aux réunions, et donc de se dire « Bah pour le moment on travaille le service au plateau, voilà, il y en a qui sont pas capables de l'utiliser, et donc on travaille comment pallier le fait qu'ils ne savent pas utiliser un plateau, qu'est-ce qu'on va faire quand il y a besoin d'un plateau ? » et donc voilà, pour le moment on est vraiment dans le service plateau car c'était vraiment un gros problème. Puis quand on sera bien dedans, qu'ils sauront tous gérer à leur manière et qu'on aura des techniques pour tout le monde, bah on se dit qu'on passera peut-être à l'accueil du client, quand il arrive, voilà, ce genre de choses quoi. On se donne des thèmes ensemble pour travailler la même chose.

YJ : Donc la formation que vous vous avez eue, c'était relativement récemment ?

E1 : Bah donc c'était juste avant le départ de [Chef de cuisine 1].

YJ : Ah oui ok. Et elle durait combien de temps ?

E1 : Bah alors il est resté toute une matinée. Et donc il nous a observés. On était tous les trois là, mais c'était le jour de travail d'[Educateur 2], donc [Educateur 2] travaillait normalement, nous deux avec [Educateur 3] on suivait, mais en même temps on observait [Educateur 2] et comme ça on pouvait nous donner des idées aussi « Ah oui donc là quand il fait ça, c'est là que ça pose problème. Qu'est-ce qu'il faut faire ? » voilà.

YJ : Est-ce que ça a été utile, est-ce que tu as beaucoup appris ?

E1 : Oh oui super utile, vraiment

YJ : Pourquoi avez-vous décidé de manger ensemble avec les bénéficiaires le temps de midi ?

E1 : Bah en fait c'était un souhait dès le départ. On avait dit qu'on mangerait tous ensemble. Et puis on est jamais arrivés à le faire. Et donc quand [Chef de cuisine 2] est arrivé, il m'a demandé comment ça se passait, et je lui ai dit « Bah voilà le projet c'est de manger tous ensemble », et donc il a dit « Bah on va tout faire pour s'en sortir et pour y arriver », puisque lui y arrivait dans son ancien restaurant. Et donc voilà on y arrive maintenant. [Chef de cuisine 2] a une autre expérience au niveau cuisine, et donc je pense c'est quelque chose qui est moins compliqué pour lui, alors que [Chef de cuisine 1] c'était encore une expérience qu'elle devait acquérir quoi. Voilà, on y serait arrivé je pense, mais il fallait le temps quoi.

YJ : Et donc tu disais que l'après-midi pendant le service, tu aides les bénéficiaires. Et donc comment tu décides quand les aider et quand les laisser faire ?

E1 : En fait je laisse d'office faire, et quand je vois qu'il est en difficulté j'essaie de lui donner une indication, et soit je vois que j'ai beau expliquer ça fonctionne pas, donc il faut adapter, qu'il a besoin d'une aide extérieure. Soit je fais une liste. Là ici j'ai demandé à [Bénéficiaire 2] de faire les vidanges, je voyais qu'il était un peu hésitant, j'ai fait une liste, j'ai écrit. Il y a déjà une liste vidanges avec tous

les noms de chaque bière, de chaque soft, et je mets un petit chiffre à côté de ce qu'il manque. Mais donc là j'ai écrit

1. Vider les bouteilles et les rincer,
2. ... etc.

J'ai écrit en plus la procédure, parce que je voyais qu'il avait un peu de mal et puis il l'a plus fait depuis deux mois et demi. Mais il y a beaucoup de procédures qui ont été remises, je sais pas si t'as vu.

YJ : Oui j'ai un peu fait le tour.

E1 : J'ai refait beaucoup de procédures.

YJ : Ah c'est toi qui les refais alors ? Toute seule ou tu as d'abord demandé l'approbation de l'équipe ?

E1 : En fait je les ai refaites et puis j'ai demandé l'approbation et puis donc eux ont modifié en ajoutant ou retirant ce qu'il leur convenait. Mais c'est moi qui ai fait la base et puis après qu'ils aient vérifié, bah j'ai rechangé.

YJ : Et je me demandais ici par exemple avec [Bénéficiaire 2] et les vidanges, tu lui as expliqué la procédure, est-ce que tous les éducateurs fonctionnent comme toi ?

E1 : Oui, ça on s'est mis d'accord, on a eu plusieurs réunions. On s'est mis d'accord de l'ordre dans lequel on faisait les choses, pour que ce soit tout le temps pareil. Parce que justement à un moment on avait des bénéficiaires qui disaient « Oui mais quand je fais avec [Educateur 2], c'est pas pareil » et donc on se rendait pas compte, mais on s'est dit « Ah oui ben ça va pas ». Et donc on s'est vus et on a vraiment et on s'est vraiment donné chacun notre technique et puis on s'est dit « Bah je pense que c'est la tienne la meilleure, pour telle chose » et voilà. On s'est un peu partagé en disant « Ah oui donc là je pense que c'est toi qui as raison, donc on prend ta technique, pour telle chose on prend la technique d'un autre » mais au moins on s'est mis d'accord quoi.

YJ : Ok ça va merci. Et alors je me demandais pourquoi c'est toujours les éducateurs qui font le nettoyage du sol ?

E1 : Parce qu'en fait c'est difficile de le faire quand les bénéficiaires sont là, ils touchent à tout. C'est difficile de leur dire « Restez assis là ». Moi j'ai plus que [Bénéficiaire 1] le mardi par exemple car je le reprends. Du coup il est avec moi, mais il reste assis là. Mais quand j'en ai trois qui essaient de se promener et ils marchent dans ce que je viens de faire, et donc c'est compliqué. Et donc c'est plutôt parce que je les renvoie chez eux, ensuite je nettoie et puis je ferme la porte quoi.

YJ : C'est pas parce qu'ils n'en sont pas capables.

E1 : Non non non c'est ça. Parce que ceux de [Endroit 3] ils nettoient chez eux.

YJ : Donc la prochaine question c'est est-ce que le projet correspond à ce que tu en attendais ?

E1 : Ben moi oui parce que ça change très très fort mon boulot, parce que j'étais principalement de nuit avant, je fais plus du tout de nuit maintenant, et donc moi j'ai vraiment besoin, mon envie était vraiment de passer dans du pédagogique, donc là je suis à fond dedans, donc oui ça correspond vraiment à mes attentes, et en plus quand il a fallu que je choisisse mon métier, je veux dire il y a quelques années, j'aimais beaucoup le domaine de l'horeca, mais je voulais pas les horaires, et le principe de

l'enseignement pédagogique, c'était vraiment deux de mes hésitations quoi. Donc ici je peux allier les deux, donc voilà c'est top.

YJ : Est-ce qu'il a des choses qui t'ont surpris dans cette nouvelle fonction, que ce soit par rapport à toi, aux bénéficiaires, aux clients, au métier en tant que tel ?

E1 : Non... bah en fait si, peut-être les capacités de certains bénéficiaires. Par exemple [Bénéficiaire 1], au départ, on avait dit « Au service, impossible, il fera juste de la découpe de légumes » et maintenant il sert à table. Donc voilà, rapidement il m'a dit qu'il avait envie et puis quand j'en parlais à mes collègues ils me disaient « T'es sûre ? Je crois pas », je dis « Bah on va y arriver ». Il a appris petit à petit, il a au départ servi que des gens qu'il connaissait, qu'un café, et puis maintenant il sert des assiettes. Et donc ça ça m'a surpris de se dire « Bah en fait dans nos pratiques on le ... »

YJ : Sous-estime un peu ?

E1 : Oui on le sous-estime, alors que quand ils sont motivés ils peuvent faire des choses plus qu'on ne croit.

YJ : Est-ce qu'il y a des pratiques actuelles que tu souhaiterais modifier ? Un exemple c'est [Chef de cuisine 1], elle elle aimait pas qu'on change la carte toutes les deux semaines, et toi est-ce qu'il y a des choses aussi comme ça que tu te dis « Bah ça serait mieux qu'on fasse autrement », ou tout te semble ok ? Ou des améliorations que tu aimerais bien voir ?

E1 : Bah une des grandes améliorations que j'aurais voulu mais qui est là depuis deux jours, c'était... Je trouvais dommage que les bénéficiaires mangent du potage à midi, je trouvais qu'ils servaient de bons plats toute la journée, et puis ils sont bénévoles et ils sont debout toute la journée, je trouvais qu'un bol de soupe avec une tartine à midi, c'était bof. Et donc moi j'ai beaucoup insisté mais c'était compliqué, de nouveau le problème était le même, dans l'organisation de [Chef de cuisine 1], ça paraissait un peu compliqué, mais c'était aussi un projet de le faire plus tard, mais on était pas encore arrivés à ce niveau-là, parce que je pense que voilà, [Chef de cuisine 1] elle avait que 6 mois dans une cuisine, et donc il fallait le temps qu'elle apprenne ça et qu'elle travaille plus quoi, finalement. Et donc ici moi quand j'ai expliqué ça à [Chef de cuisine 2] de nouveau quand il est arrivé, il a trouvé que c'était tout à fait gérable, pour lui ça lui paraissait logique en fait. Il imaginait même pas leur donner un bol de soupe, donc voilà, ça s'est fait naturellement. Donc voilà ça pour moi c'était un grand point que j'avais envie pour eux quoi, voilà.

YJ : C'étaient pas des contraintes financières en fait ?

E1 : Ah non c'était pas du tout financier, [Directrice] était tout à fait ouverte sur le fait qu'on arrive à servir un repas et c'est ce qu'on avait dit dans les réunions avant l'ouverture du restaurant, ce qu'il y a c'est que quand on s'est retrouvés sur place, c'était compliqué dans l'organisation. Et donc on a dit « Bon bah tant pis, on leur sert un bol de soupe ». Et puis c'est devenu une habitude quoi. Ils s'en contentaient, ils rouspétaient pas trop, mais bon moi dans mes entretiens individuels, en été on a fait des entretiens individuels, et là on a quand même eu, enfin moi en tout cas, apparemment je suis la seule, mais moi j'ai quand même eu beaucoup de bénéficiaires qui m'ont dit « On préférerait un vrai

repas comme on sert aux gens ». Et d'ailleurs [Bénéficiaire 1] tout à l'heure il a servi un café gourmand à une table et puis il a dit « Ben moi je veux bien ça pour le goûter ». Bon, on en arrive pas là, parce que le but c'est pas qu'ils choisissent leur repas, mais voilà, il a déjà compris que maintenant il avait un vrai repas.

YJ : Ils méritent.

E1 : Oui c'est ça. Oui, ils le méritent. Parce que même dans l'horeca les gens sont payés, mais ils reçoivent un repas. Et donc chez nous ils travaillent bénévolement, je trouvais que c'était normal d'avoir un repas. Et donc j'espérais qu'on y arrive avec [Chef de cuisine 1], et on y est arrivés autrement. Et donc je trouve ça top. Mais en dehors de ça je dirais pour le moment j'ai l'impression que tout roule. Mais donc voilà comme le changement est relativement nouveau, il y a quand même plusieurs choses qui ont évolué et donc pour le moment j'ai pas d'autre évolution en tête.

YJ : Est-ce que tu as eu certaines difficultés à assimiler certaines pratiques ?

E1 : La caisse.

YJ : La caisse ?

E1 : Oui.

YJ : Et donc comment est-ce que tu as fait pour résoudre cette difficulté ?

E1 : Mais en fait c'était un peu difficile parce que j'avais des erreurs de caisse et je ne les comprenais pas. Je n'arrivais pas à retrouver d'où venait mon erreur. C'est à cause en fait visiblement du Bancontact, et j'ai mis du temps à comprendre qu'en fait, les cartes des gens, qu'elles soient Bancontact ou des cartes de crédit, c'est la même carte. Maintenant souvent c'est des cartes doubles. Et donc je voyais pas quand la personne payait en carte de crédit. Et donc ça me faisait une erreur, parce que la caisse elle ne le comptabilise pas de la même manière. Mais elle le voit, quoi. Je veux dire l'appareil le détecte, mais moi je le détectais pas. Et donc je l'inscrivais mal. J'inscrivais un Bancontact et c'était une carte de crédit, et donc quand je faisais mon « Z » en fin de journée, il y avait...

YJ : Ça concordait pas ?

E1 : Ça concordait pas, je comprenais pas pourquoi, et donc j'ai mis du temps à comprendre, mais en fait j'ai envoyé beaucoup de mail à [Comptable], la comptable. Elle a beaucoup analysé mes erreurs, en disant « Attends le problème il vient de là ». J'ai aussi gardé tous mes tickets, donc je dupliquais tous mes tickets et je les gardais et je les étudiais à la fin de la journée, je les remettais ensemble et j'essayais de comprendre où s'était passé le problème. Et donc c'est comme ça que voilà... en travaillant comme ça avec [Comptable] et avec mes études de tickets que j'y suis arrivée.

YJ : Et est-ce que les autres éducateurs avaient aussi des problèmes avec la caisse en particulier, ou pour eux ça roulait ?

E1 : Bah moins. [Educateur 2] a eu un peu de problème au début, mais pas au même niveau que moi, je pense que lui aussi a eu de petites difficultés, mais c'était pas le même problème, il avait ses caisses juste, il avait du mal à s'y retrouver je pense, enfin tu verras ça avec lui, mais non, à ce niveau-là mes collègues n'avaient pas le problème, donc c'est pour ça qu'ils savaient pas vraiment m'aider donc...

YJ : Donc c'était pas à cause de la formation initiale que vous avez eue ?

E1 : Non... Mais en fait la formation initiale elle a été donnée à [Comptable] et à [Educateur 3], mais nous, [Educateur 2] et moi, on a pas eu la formation. Et donc c'est [Educateur 3] qui nous a expliqué.

YJ : Et maintenant est-ce que tu demandes si c'est une carte de crédit ou Bancontact ?

E1 : Oui c'est ça0

YJ : Est-ce que tu vois d'autres postes où t'aurais eu des difficultés ?

E1 : Je pense que c'est surtout la caisse.

YJ : Quels conseils donnerais-tu à un éducateur qui devrait travailler au restaurant comme tu le fais ? Comment lui dirais-tu d'apprendre le métier, est-ce que tu lui dirais de vous observer, de lire un manuel, apprendre sur le tas ?

E1 : Ben moi je dirais les deux, apprendre sur le tas, car il y a des choses qu'il faut avoir fait pour savoir le faire, mais observer peut être pas mal aussi. Observer avec aide quoi. Observer avec commentaires pour pouvoir lui dire « Ben regarde là je fais ça, c'est pour ça ».

YJ : Est-ce que tu as plus l'impression de travailler en tant que serveur de restaurant ou d'éducateur spécialisé quand tu es ici ?

E1 : Je dirais que c'est 50-50.

YJ : Ok ça va. Donc maintenant on va passer plus aux points vraiment spécifiques. En fait je ne sais pas très bien, la localisation du restaurant par exemple, c'est pas vous, quand je dis vous c'est les éducateurs, qui avez décidé que ça serait ici, c'est [Directrice] ?

E1 : C'est [Directrice] oui.

YJ : La vitrine est-ce que c'est vous qui vous en occupez, le logo par exemple, ou le nom ?

E1 : Alors déjà le nom, on a commencé par ça. On a demandé aux éducateurs, mais tous les éducateurs, donc pas uniquement ceux du restaurant, tous les éducateurs de l'asbl ont pu proposer des noms. Donc on est partis de rien, [Directrice] nous a juste dit que son souhait était que dans le nom transparaisse la philosophie de l'Accueil Mosan et le fait restaurant quoi. Donc voilà. Et donc il y a eu une première vague où chacun a pu proposer 3 noms.

YJ : Ça faisait beaucoup ça alors

E1 : Oui. Et après elle, je sais pas très bien qui, à mon avis le conseil d'administration et [Directrice] ont eux sélectionné je sais plus combien il y en a eu 5 ou 6... Non une dizaine, il y avait quand même une belle liste, une dizaine de propositions. Et puis après on a reçu un Google Forms pour pouvoir en sélectionner 3 parmi ces 10 là. Puis après on a fait les trois qui avaient le plus de succès et puis on a dû de nouveau rechoisir je pense. Et à chaque fois on recevait un mail avec un petit questionnaire à remplir. Et pour le logo, ben une fois qu'on a décidé du nom, [Directrice] a envoyé au graphiste avec le nom et lui a fait 3 logos. Et de nouveau, on a dû sélectionner parmi les trois logos, et celui qui a été le plus choisi a été sélectionné. Personnellement c'est celui que j'aimais le moins des trois, mais je m'y suis habituée. C'est pas la catastrophe. C'était celui qui pour moi représentait le moins.

YJ : Il en faut pour tous les goûts hein.

E1 : Oui c'est ça. Et puis maintenant il faudrait plus changer.

YJ : Les fleurs [à l'extérieur devant la vitrine], est-ce que c'est vous qui avez choisi de les mettre là, ou elles étaient là avant et vous avez choisi de pas les retirer ?

E1 : Alors, non les bacs ont été placés après par nous.

YJ : C'est qui qui a pris cette décision ?

E1 : Je pense que c'est [Directrice] avec [Chef de cuisine 1]. En fait le but était de cacher, de pas être directement vu sur la route, c'est de couper un peu. Et par contre c'est moi qui m'occupe des fleurs à mettre dedans.

YJ : C'est toi qui les choisis ? Tu t'y connais en fleurs ou ?

E1 : Non, j'aime bien, mais j'ai pas de formation particulière, mais ce qu'il y a c'est que la première fois quand on les a installées, [Directrice] m'a dit « Écoute, tu prends une couleur uniforme, mais tu vas voir, tu prends quelque chose qui dure longtemps ». Et donc je suis allée près de chez moi à un endroit que je connais bien où ils sont super bons conseils. J'ai demandé conseil, et j'ai fait en fonction des conseils qu'on me donnait, quelque chose qui allait tenir longtemps, dans un bac par rapport à la hauteur du bac, par rapport au fait que ça allait être tout le temps dehors, qu'on pouvait pas les rentrer, voilà ce genre de choses. Et ici j'ai refait la même chose en fait, je suis retournée là-bas et j'ai redemandé. Les fleurs ont tenu jusqu'au mois de décembre, enfin jusqu'aux premières gelées, et comme elles ont super bien tenu, j'ai proposé, c'est moi qui ai dit à [Directrice] « Écoute, on a tout retiré, il faut qu'on change » et je lui ai dit « Qu'est-ce que je prends ? » elle m'a dit « Fais ce que tu veux » et comme j'avais eu des super bons conseils la première fois, que ça avait tenu plus longtemps que ce qu'on imaginait, je suis retournée là-bas et j'ai redemandé conseil.

YJ : C'est la même espèce de plantes ?

E1 : Non pas du tout, c'est des plantes plus d'hiver qui peuvent toutes tenir le gel, voilà.

YJ : C'est quoi, c'est quelles espèces ?

E1 : Alors il y a une genévrière, et les autres je sais pas leur nom, on me les a donnés mais je les ai pas retenus. Et alors moi j'ai ajouté des bulbes, on les voit pas encore trop, on voit de temps en temps quelques petites feuilles qui dépassent. Mais dans l'idée, parce qu'évidemment en hiver c'est fort vert, il y a pas beaucoup de couleurs, et donc j'ai mis quelques bulbes, et il y a quelques petites jonquilles, quelques tulipes qui vont arriver début printemps, et donc moi je rajouterai des fleurs un peu plus colorées, quand on pourra les mettre.

YJ : Au printemps.

E1 : Oui c'est ça, quand il gèlera plus quoi

YJ : Et pourquoi est-ce qu'il y a la pancarte là ?

E1 : Bah c'est pour un peu expliquer le projet aux gens, que les gens comprennent ce que c'est, parce que « restaurant inclusif », ça parle pas à tout le monde, et donc voilà, là il y a un peu plus d'explications, voilà pour que les gens soient prévenus quand ils entrent où ils arrivent, et pourquoi il y a peut-être un

peu plus de temps d'attente, pourquoi il y a pas exactement ce qu'ils s'imaginent dans un restaurant,... voilà.

YJ : C'est qui qui a écrit le texte ?

E1 : Ça je pense que c'est [Directrice].

YJ : Et la porte, par exemple pourquoi il y a les autorisations de police ?

E1 : On a pas le choix en fait.

YJ : Vous avez pas le choix, c'est obligatoire ?

E1 : C'est obligatoire oui. Tout comme le signe qu'on peut pas fumer. Ce genre de choses c'est des obligations, l'AFSCA nous a obligés à mettre l'interdiction de fumer par exemple.

YJ : Par exemple les feuilles au-dessus, c'est vous les éducateurs qui avez décidé ou c'est toi qui décides ? Il y a le menu aussi par exemple, d'où est venue cette idée ?

E1 : En équipe je dirais, ou est-ce que c'est un client un jour qui nous a demandé, je saurais plus dire.

YJ : Ok ça va. Donc maintenant on va passer plutôt à l'intérieur du restaurant. Tout ce qui est décoration, les couleurs, c'est vous qui avez choisi, vous avez eu votre mot à dire ou non ?

E1 : En fait non, ça a été principalement [Chef de cuisine 1] et [Directrice] je pense qui ont décidé les couleurs, les coussins, enfin ce genre de choses, mais elle a fait appel à une décoratrice d'intérieur, qui a aussi fait des petits plans, un petit dessin en 3D là, et moi, je sais pas si elle a demandé à mes collègues, mais moi elle m'avait montré les plans de l'architecte elle m'a demandé ce que j'en pensais. Elle m'a dit « Qu'est-ce que tu en penses ? Est-ce que tu rajouterais quelque chose ? » voilà. Donc j'ai eu entre guillemets mon mot à dire, même si j'ai juste dit que c'était très bien. Mais je pense que si j'avais donné mon idée, j'aurais pu être entendue quoi, on m'a demandé mon avis.

YJ : Et les tables elles étaient déjà là avant ?

E1 : Les tables c'est les tables du restaurant oui. En fait les tables, les banquettes étaient là, mais il y avait pas de coussins, donc nous on a voulu le rendre plus confortable, que les gens aient envie de rester. Les nappes sont d'avant aussi, on en a juste racheté pour en avoir plus.

YJ : Les couverts, les serviettes, la vaisselle ?

E1 : La vaisselle [Chef de cuisine 2] ici a amené pas mal de vaisselle, parce qu'il y a des choses qu'il aimait moi dans celle que [Chef de cuisine 1] utilisait. [Chef de cuisine 1] aimait la vieille vaisselle, vaisselle à fleurs, plus ancienne. [Chef de cuisine 2] a vu ça il a dit directement « Moi j'en veux pas ». Et donc lui utilise une vaisselle beaucoup plus moderne, et comme il a eu son restaurant avant, il a de la vaisselle, et donc il a apporté de la vaisselle à lui pour compléter celle qu'on avait déjà. Mais celle qu'on avait déjà vient de l'ancien restaurateur.

YJ : Par exemple le chèque là-bas, pourquoi vous l'affichez, ou toute la pub pour le bal mosan là ?

E1 : Parce que ça fait partie de l'asbl, on fait de la pub pour l'asbl. Le chèque c'est un chèque qu'on a reçu hier de la Table Ronde, c'est tout nouveau, on a demandé en fait... au niveau de l'escalier de la terrasse, pour les bénéficiaires c'est un peu dangereux. On s'est rendu compte cet été que c'était compliqué, en plus il y a des marches qui sont un peu cassées, et puis même, il y a pas de rampe, ou du

moins elle est pas suffisamment bien pour eux. Donc on voulait l'aménager et donc [Directrice] a fait une demande de budget à la Table Ronde, et c'est nous qui avons eu le plus gros budget, mais du coup on doit afficher en fait. Quand on reçoit ce genre de subside, on doit l'afficher.

YJ : Ah ok, donc c'est un peu de la pub quoi ?

E1 : Oui c'est un peu de la pub.

YJ : C'est qui qui décide des tableaux affichés ?

E1 : C'est en équipe. En fait on décide pas des tableaux, on décide de l'artiste et l'artiste amène et alors on lui demande qu'il y en ait suffisamment pour remplir tous les espaces quoi. Donc nous nos seules conditions pour le moment c'est qu'il fasse partie de l'Accueil Mosan et la deuxième c'est qu'il en ait suffisamment pour remplir tout le restaurant, pour ne pas mélanger les styles. Parce que les styles des uns et des autres sont tellement différents que si on met ensemble, ça ressemble à rien. Et donc voilà, c'est les deux conditions. Et donc après [Bénéficiaire 8], on a fait une collaboration avec une école primaire, [Educateur 3] mon collègue est allé présenter ce qu'était un restaurant inclusif, ce qu'était le handicap, à deux classes, une de 3-4^e et une de 5-6^e primaire ici juste en bas. Et ils sont venus voir le restaurant, malheureusement ils sont venus quand le restaurant était fermé, parce que [Chef de cuisine 1] était déjà absente à ce moment-là. Et l'idée au départ on avait parlé d'un concours... donc l'idée au départ c'est qu'ils dessinent le restaurant inclusif, ce qu'eux imaginent. Et donc on va les exposer... l'idée de départ était qu'il y ait un concours, que les gens, les clients puissent voter, puis on s'est dit qu'au final c'est pas cool pour les enfants qu'il y en ait un qui soit choisi et pas les autres, et donc on a dit bah simplement on les expose et puis après on les invite tous pour un goûter une fois que leurs œuvres auront été exposées pendant une période donnée, bah ils viendront tous ensemble manger un petit goûter.

YJ : Il y avait d'autres écoles qui étaient venues non ? J'avais vu sur Facebook une publication puis elle a été retirée en fait.

E1 : Bah c'était ça, c'était eux.

YJ : C'est l'école qui vous a demandé de la retirer ?

E1 : Je sais pas. Je sais pas pourquoi elle a été retirée.

YJ : C'est qui qui s'occupe de la page Facebook en fait ?

E1 : C'est [Comptable].

YJ : Ah c'est [Comptable]... C'est seulement [Comptable] ?

E1 : Oui. En fait nous on lui envoie du contenu et elle publie.

YJ : Et il y a une nouvelle page maintenant.

E1 : Il y a une nouvelle page oui. On essayait depuis très longtemps d'avoir une page Accueil Gourmand, on trouvait que c'était vraiment indispensable au niveau pub et pour se faire connaître. C'était refusé par le conseil d'administration, et [Directrice] n'est pas trop Facebook, et donc elle voyait pas l'intérêt je pense. Et puis en fait il y a plein de clients qui ont rouspété qu'il y avait pas de page Facebook, et donc je pense qu'elle en a eu marre d'avoir beaucoup de demandes et des éducateurs et

des éducateurs des autres services, d'un peu tout le monde, et donc elle a cédé et elle a créé la page qui a été publiée je pense hier.

YJ : Les tableaux ici sont changés à quelle fréquence ? Est-ce fixe ?

E1 : A priori, on avait dit je pense qu'on les laissait deux mois. Après évidemment ici ceux de [Bénéficiaire 3] ils sont restés longtemps puisqu'il y a eu une fermeture, mais oui c'est plus ou moins deux mois.

YJ : Peut-on les acheter ?

E1 : Oui.

YJ : Comment sont déterminés les prix ?

E1 : C'est le bénéficiaire qui détermine.

YJ : Ah c'est le bénéficiaire qui détermine... Et vous vous donnez aucune indication de prix ?

E1 : Bah je pense que [Bénéficiaire 3] par exemple a demandé une indication à [Educateur 3] qui est son référent à [Endroit 3], [Bénéficiaire 3] est arrivée hier avec une liste de prix, et elle m'a remis la liste de prix, elle a décidé elle-même. Est-ce qu'elle a décidé avec ses parents, je sais pas. Mais non, on intervient pas là-dessus. C'est eux, c'est leurs œuvres, c'est eux qui investissent, et donc on estime que l'artiste décide de ses prix.

YJ : Si quelqu'un venait à acheter ce tableau-ci, quelle est la procédure, est-ce que vous lui donnez comme ça, est-ce que vous l'emballer ?

E1 : Non. Alors en fait il peut pas l'emporter tant que l'exposition est pas terminée. Donc en fait il le réserve, on le note, on met un petit papier dessus pour dire qu'il est réservé, et on leur demande de le payer et alors on prend leurs coordonnées et quand on termine avec cet artiste-là, on envoie un sms ou on téléphone pour qu'il puisse venir chercher leur tableau.

YJ : Et vous leur donnez comme ça, vous l'emballez pas dans du papier ?

E1 : Non, on le donne comme ça.

YJ : Ok ça va. Donc tu avais parlé des entretiens que vous avez fait en été avec les bénéficiaires.

E1 : Oui.

YJ : Donc je ne m'intéresse pas vraiment au contenu, mais vous, qu'est-ce que vous en avez fait ? est-ce que vous avez changé des pratiques suite à ces interviews, est-ce ça a donné quelque chose en fait au final ?

E1 : On a déjà partagé en équipe. Et puis en fait oui parce que ça a changé quand même au niveau de leur horaire par exemple. Il y en a qui souhaitent venir plus, il y en a qui souhaitent diminuer, on a une bénéficiaire qui avait beaucoup de difficultés, on l'avait remarqué, mais elle l'a émis en interview donc du coup elle vient dans un groupe... On a créé un nouveau groupe un peu suite à ça, avec une éducatrice en plus, donc c'est une éducatrice « Activité », qui vient avec eux et qui les accompagne tout le temps. Elle est en bas avec eux, ils font que de la découpe de légumes, et elle est en bas avec eux. Elle gère et la surveillance de la découpe... Mais à ce moment-là on avait pas vraiment de bénévoles... mais elle gère ça et elle gère aussi tout ce qui dans ces bénéficiaires-là... Il y en a une qui a une poche

par exemple, donc elle s'occupe de tout ça... Il y en a une qui a des difficultés pour aller aux toilettes, donc elle peut gérer ça aussi. Qu'un bénévole, on peut pas lui donner ce genre de missions, quoi. Donc voilà, oui, ça a quand même abouti à des petites adaptations de notre travail.

YJ : Et les deux premières semaines, vous demandiez un feedback aux clients, avec un petit questionnaire. Est-ce que ça a servi aussi à quelque chose ?

E1 : Mais en fait c'est surtout [Directrice] qui a analysé et qui nous rapportait en nous disant « Bon ça ça revient souvent hein. Le service est lent, ça revient souvent, donc il faut faire attention à ça », voilà ce genre de choses. Elle nous disait ce qui revenait souvent. Nous on les lisait aussi hein, mais elle les a vraiment plus analysés, et elle a fait un feedback et on a essayé d'adapter certaines choses. Par exemple la prise de commande, les gens nous avait parlé à ce moment-là de beaucoup d'erreurs de commande, donc on a fait à ce moment-là des feuilles prise de commande adaptées, donc oui, ça a abouti

YJ : Pour retomber sur la décoration, les fleurs ici, ou l'armoire derrière, c'est qui a décidé de la décoration ?

E1 : Bah la décoration, je pense qu'il y a des trucs qui viennent de chez [Chef de cuisine 1] qu'on a amenés, il y a des trucs qu'on a reçus à l'inauguration, et donc on a mis là. Puis il y les bijoux de nos bénéficiaires, donc ça c'est la [Lieu 2] qui nous a demandé si on pouvait intégrer ça. On a décidé de mettre des boissons, comme les boissons sont un peu originales, ça c'est moi qui ai proposé de les mettre là, pour que les gens puissent voir ce qu'on proposait, voilà. Et les fleurs, comment c'est venu en fait ?... Je sais pas comment on a décidé de mettre des fleurs fraîches, je pense que c'est [Chef de cuisine 1] qui a décidé de ça, et finalement on a mis au début et puis les clients sont super contents en fait de ça. Ils disent « Ah ben c'est rare en fait dans les restaurants qu'il y ait des fleurs fraîches, c'est souvent des trucs en plastique ou alors séchées ou quoi, et alors c'est gai de voir de vraies fleurs, et donc voilà. Et donc on a un peu continué là-dedans... on a un peu chipoté pour trouver la sorte de fleurs qui convenait, qui ne s'abîmait pas trop vite, voilà, mais je pense que maintenant on a trouvé.

YJ : Eh ben c'est chouette. Et tu parlais de la prise de commande avec les numéros sur la table, que tu les mettais chaque matin, mais ça n'a pas toujours été comme ça, maintenant vous vous référez à la table en fonction de la couleur, avant c'était juste le chiffre et la couleur, et encore avant c'était autre chose, mais je me souviens même plus en fait, et donc est-ce que tu peux m'expliquer à chaque fois le cheminement qui toi t'a fait réfléchir, ou l'équipe, je sais pas, à changer à chaque fois la manière de faire sur la désignation des tables ?

E1 : Mais en fait l'indication couleur-forme et chiffre a été mise dès le départ. Au départ on avait dit qu'on voulait des tables avec des couleurs et des formes. Donc formes c'est carré, c'est cette salle-ci en principe, au départ on avait mis des ronds pour la deuxième salle mais finalement ils ont été retirés parce que c'était trop compliqué et des triangles pour la terrasse, ça c'était l'idée de départ. On leur avait mis juste des couleurs en se disant que c'était plus simple pour eux. Et puis on a été obligés de mettre des chiffres, parce que nous dans notre caisse on a pas de couleurs fatalement, il y a que des chiffres. Donc il fallait une correspondance pour nous. Et donc on a mis des chiffres dans les couleurs.

Au départ de manière naturelle les bénéficiaires ont pris les chiffres, n'utilisaient pas les couleurs. Mais alors ça devenait compliqué parce que « La table 1 où il y a 2 personnes » c'était un quiproquo complet, finalement ils savaient plus du tout où ils devaient aller, donc ça n'allait pas en fait. Et donc on s'est dit « Bon ça va pas, on embrouille leur esprit ». Donc au départ on s'était dit « Bah on va mettre des couleurs visibles » puis après on s'est dit « En fait non, on a déjà les couleurs, donc on va les faire utiliser les couleurs » donc maintenant on les reprend. Quand ils disent « la table 3 », on leur dit « Non pas la table 3, la table jaune » on les reprend pour être sûr qu'il y ait plus d'erreur quoi.

YJ : D'où est venue l'idée initiale de mettre des couleurs et des formes ? Dans les restaurants normalement c'est juste des chiffres, et les tables restent fixes aussi, c'est toujours la table 1, c'est toujours la même table quoi.

E1 : Ici aussi, mais en fait c'est en fait un truc que nous on fait, mais je me disais justement ce matin en faisant ma salle que je devais demander ça à [Chef de cuisine 2], comment il faisait ça avant, dans son restaurant. Nous on change, donc la table 1, parfois c'est une table de 2, mais demain elle peut être une table de 4. Et je trouve que c'est compliqué en fait, parce que du coup à chaque fois il faut changer les chiffres, et donc ça c'est quelque chose je me dis qu'il faut en parler à [Chef de cuisine 2] pour voir comment il faisait, et ensuite en parler à mes collègues pour voir si eux aussi ça leur paraissait compliqué, et éventuellement peut-être changer ça, et de se dire finalement que c'est toujours une table de 2 personnes et voilà, on la laisse comme ça, et la table de 4 elle reste une table de 4, si on nous demande deux personnes ben on les met à une table de 4 et tant pis. Parce que parfois, du coup, il y a plus assez d'espace entre les tables, et ça complique un peu. Bon maintenant quand on a une table de 12, on est obligé de rassembler, ça dans les grands restaurants aussi, ils ont pas une table de 12 toujours inoccupée, mais ils font ça juste pour les grandes tables, et puis sinon ils ont d'office des tables de 2, de 4, de 6 qui restent tout le temps quoi. Donc voilà c'est un peu à analyser. Mais justement ça c'est un truc qui me chiffonne.

YJ : L'idée initiale de mettre des couleurs et des formes, vous l'avez vue dans un autre restaurant inclusif, vous avez réfléchi par vous-mêmes, ou ?

E1 : Bah en fait il y en a plusieurs qui ont été voir, donc [Chef de cuisine 1] avec [Educateur 2] ils sont allés visiter un ou même deux restaurants inclusifs et donc je sais plus d'où est venue l'idée. C'était dans les premières réunions, mais je sais plus si ça ça a été vu... je pense pas que ça a été vu, mais je pense que ça a été en tout cas dit que c'était compliqué, et donc qu'il fallait qu'on trouve une solution.

YJ : Et par exemple ici [Bénéficiaire 1] est en train de préparer le service de demain, pourquoi ils ne font pas ça avant le service ?

E1 : En fait ils doivent faire ça avant le service, et je l'ai pas mis sur ma liste. Je sais pas pourquoi ils le font. Mais je pense que [Educateur 3] parfois leur fait faire ça. Et donc ils le font parfois... moi je leur fait faire le matin parce que je trouve que le matin, voilà ça fait partie de la routine du matin. Et puis là j'ai pas fait les tables pour demain donc voilà mais je pense que là ils s'ennuient un peu donc ils s'occupent.

YJ : Ça va. Et donc le menu est entrée-plat-dessert. Pourquoi ne pas faire juste plat par exemple ? Est-ce que c'est vous qui avez décidé ?

E1 : Je crois qu'on s'est pas posé la question... dans un restaurant on fait entrée-plat-dessert. Et on a même mis une assiette de fromage pour pouvoir faire 4 services si certains le souhaitent. J'ai jamais vu quelqu'un faire 4 services très honnêtement. Les gens prennent le fromage en guise de dessert, mais voilà, on voulait que ce soit une possibilité quoi.

YJ : Les prix, ce n'est pas les éducateurs qui les déterminent ?

E1 : Les prix, ben c'est le chef qui calcule son prix de revient, je pense qu'il propose un prix et puis alors c'est [Directrice] qui met son aval.

YJ : Le menu, est-ce qu'on vous demande votre avis ?

E1 : Non, c'est le chef qui décide. Je dis pas que [Chef de cuisine 1] nous a pas demandé de temps en temps une idée, genre quand elle avait décidé de faire celui sur les fêtes de Wallonie, elle a demandé des idées en disant « ah ben ça représente quoi pour vous les fêtes de Wallonie ? » juste pour être sûre de coller avec ce qu'on recherchait, mais en dehors de ça, c'est le chef qui décide des menus.

YJ : Avant la terrasse, bah elle a dû être aménagée l'an dernier avant l'ouverture du restaurant, qui a décidé qu'il fallait une terrasse...

E1 : Non non, la terrasse elle était déjà là.

YJ : Oui mais il a fallu la rénover...

E1 : Il a juste fallu tailler les arbres, c'était plus enlever la mousse, enlever les mauvaises herbes qui avait poussé, la remettre correct quoi, parce que le restaurant a été fermé quand même plusieurs mois, et donc ben voilà, il fallait juste remettre les choses en ordre.

YJ : Et ça c'est qui qui a décidé, c'était la direction, les éducateurs ?

E1 : Bah c'était pas possible de faire autrement, parce qu'on savait pas passer sinon. Donc voilà. Mais je pense que c'est [Directrice] qui a donné l'indication mais voilà.

YJ : Et la toilette PMR, c'est les éducateurs, ou la direction ?

E1 : En tout cas moi j'ai pas été concerté pour ça, je pense que c'est [Directrice]. Parce que le but était aussi que nos équipes puissent venir avec les bénéficiaires. Ben voilà, il y en a qui sont pas capables de descendre les escaliers, surtout les escaliers qui tournent ils sont hyper dangereux.

YJ : Donc maintenant on va parler de l'entretien et du nettoyage. Comment est organisé l'entretien du sol, tu disais que c'était seulement les éducateurs qui le font, c'est tous les jours alors ?

E1 : Alors en fait, ça ça s'est fait un peu de manière naturelle. Au départ il y avait réunion toutes les semaines le lundi. Donc moi je savais pas faire le sol, donc on se contentait d'aspirer. Et puis je le faisais le mardi parce que ça me paraissait logique. Et puis en fait on s'est rendu compte en discutant avec les collègues de nouveau en faisant la petite réunion où on s'est mis d'accord, ben que moi je le faisais pas le lundi, je le faisais le mardi, [Educateur 2] le faisait pas le mercredi, [Educateur 3] le faisait pas le jeudi mais le vendredi. Et puis finalement on s'est dit c'est bien comme ça, ben donc on continue comme ça. C'est fait plus ou moins 1 jour sur 2. Maintenant on aspire tous les jours.

YJ : Ça c'est les bénéficiaires qui le font ?

E1 : Ça dépend, mais c'est souvent les bénéficiaires oui.

YJ : Tout ce qui est linge de cuisine et tout ça.

E1 : Ça remonte à la [Lieu 2].

YJ : Tous les jours ?

E1 : Non, aussi 2-3 fois par semaine. Quand le bac est plein en fait.

YJ : Est-ce que ça a toujours été comme ça ou ?

E1 : Ça c'est un peu l'éducateur qui voit que le bac à linge est plein, il le rend avec le bénéficiaire qui retourne quoi.

YJ : Et pourquoi est-ce que vous portez des tabliers ?

E1 : L'AFSCA oblige.

YJ : C'est obligatoire ?

E1 : Oui, c'est obligatoire de porter des tabliers. A priori, dans la salle c'est pas obligatoire. Mais c'est mieux parce que les bénéficiaires ont vite tendance à mettre une assiette contre eux, alors pour pas qu'ils soient tout sales, au moins le tablier s'il est sale on le change quoi.

YJ : D'où est venue l'idée des badges ?

E1 : En fait moi depuis le début j'avais envie qu'il y a un badge pour les identifier, parce que quand... je trouvais ça sympa de les identifier, puis [Educateur 3] était un peu partagé dans l'idée... enfin mon idée de départ en fait était de mettre les difficultés sur ce badge. De mettre un prénom, et puis de mettre par exemple « Je ne parle pas », « Je ne lis pas », moi c'était dans l'idée de ne pas mettre les bénéficiaires en difficulté, qu'un bénéficiaire qui n'est pas verbal, quelqu'un qui lui pose une question et qui attend bêtement la réponse, et quand il n'a pas de réponse repose la question 1 fois, 2 fois, 3 fois, et que le bénéficiaire ne répond pas, je trouvais que ça mettait le bénéficiaire en difficulté. Pareil, un bénéficiaire qui sait pas écrire, et qui arrive avec sa liste qui est censé écrire quelque chose et qu'on lui dit « Eh bien écris un peu que je veux un thé et pas un café gourmand » et le bénéficiaire se retrouve « Euh au secours ». C'est délicat de dire « Ben je sais pas écrire » donc moi je trouvais qu'au moins ça permettait qu'ils n'aient pas de question qui pourrait les mettre en difficulté. Mais [Educateur 3] trouvait que c'était afficher les difficultés et que du coup, si ça ne se présente pas, quand la personne vient juste apporter les plats, le client a pas besoin de savoir qu'elle sait pas lire.

YJ : Est-ce que vous en avez parlé avec [Educateur 2], avec [Chef de cuisine 1] ?

E1 : Ben [Educateur 2] était un peu partagé, et donc... Mais finalement vu les réticences de [Educateur 3], voilà, le fait de mettre une étiquette c'était pas envisageable, quand il nous a expliqué sa vision des choses on a dit « Non ok on fait pas ça ». Mais du coup on en est venu à l'idée du badge parce que les clients sont un peu partagés... en fait quand ils [les clients] disent « Monsieur » par exemple ils [les bénéficiaires] ne répondent pas. Ils sont pas habitués qu'on les appelle « Monsieur » ou « Madame », donc ils sont à table, le client il dit « Monsieur » et bon il y a personne qui répond. Et donc on s'est rendu compte que ça posait un problème, et donc maintenant avec le badge eh ben ils peuvent les appeler

par leur prénom. Mais tout à l'heure, c'est la première fois, [Bénéficiaire 1] m'a dit « Ben j'ai pas besoin de mettre un badge, ils ont pas besoin de savoir que je m'appelle [Bénéficiaire 1], ils me connaissent pas » et donc je dis « Ben ça te dérange d'être identifié » « Ben non, mais de toute façon je n'aime pas qu'on m'appelle monsieur [Nom de famille] » « Ben oui si on t'appelle pas Monsieur ni [Bénéficiaire 1], il faut quand même bien qu'on t'appelle d'une certaine manière » « Ben oui j'aime mieux qu'on m'appelle [Bénéficiaire 1]. » Mais donc voilà il est quand même interpellé par le fait qu'on mette son nom. Il dit « Moi quand je vais au restaurant, je ne sais pas le nom du serveur » c'est vrai, mais en fait c'était aussi dans l'idée que dans le menu à un moment, on a pas encore parlé de ça avec [Chef de cuisine 2] je pense, mais en tout cas dans les premières réunions, avant l'ouverture du restaurant, on avait dit qu'on pouvait aussi une fois qu'un bénéficiaire allait gérer une recette, on allait mettre par exemple « La mousse au chocolat de [Bénéficiaire 5] » parce que [Bénéficiaire 5] a retenu la recette complète de la mousse au chocolat et sait la gérer elle-même, et donc on la mettrait dans le menu « La mousse au chocolat de [Bénéficiaire 5] » et donc c'est bien aussi que les gens voient qui est [Bénéficiaire 5] quoi. C'est aussi dans ce sens-là qu'on parlait des badges. Et en fait je remarque, à part cette remarque de [Bénéficiaire 1], qu'ils sont très fiers de mettre leur badge, à part [Bénéficiaire 4] qui le supporte pas et qui le retire, donc on lui met plus. Il le prend et il le jette à la poubelle. Donc lui ça lui plaît pas, donc on l'oblige pas.

YJ : [Bénéficiaire 6] un moment avait fait une recette c'est ça ? Du saumon ?

E1 : Oui, une mousse de truite.

YJ : Et là est-ce que vous l'aviez affichée ?

E1 : Ben on l'avait pas affiché parce que là c'était la dégustation, elle est affichée nulle part. mais on le disait au client.

YJ : Et d'ailleurs, d'où est venue l'idée de la dégustation, pourquoi est-ce que vous faites une dégustation ? Enfin, est-ce que vous la faites toujours d'abord ?

E1 : On la fait toujours.

YJ : Et pourquoi ?

E1 : Je sais pas.

YJ : Au début c'était un peu une publicité pour retenir le client et puis.

E1 : Je sais pas, non. Parce que souvent dans les restaurants on a une petite dégustation au début

YJ : Et le pain et le beurre, c'est aussi parce que dans les autres restaurants on sert.

E1 : Parce que oui... parce que c'est coutume. Maintenant depuis peu, depuis notre formation, de nouveau avec le [Restaurant 1], on propose du pain et du beurre mais on le met plus d'office, parce qu'on le jetait. On s'est rendu compte en fait qu'une fois sur deux voire plus, voire je dirais même 3 fois sur 4 certains midis, on jette tout le pain. Et donc moi j'en étais malade de me dire qu'il y a des gens qui n'ont pas à manger et nous on jette du pain tous les jours, et même dans nos bénéficiaires on en a qui ont du mal à acheter du pain, et nous on le balance à la poubelle quoi. Une fois que ça a été sur la table, on est obligé de jeter. Et donc je trouvais qu'il y avait un gaspillage monstrueux. Et donc

maintenant on propose du pain, on en met si les gens en souhaitent. Aujourd'hui, j'ai eu deux tables qui ont pris du pain.

YJ : Ok... et vous donnez toujours des bouteilles d'eau gratuites ?

E1 : Oui, mais pareil... En fait ça c'était un souhait de [Chef de cuisine 1]. Et quand [Chef de cuisine 2] est arrivé, lui il trouvait que c'était un peu quelque chose d'inutile, lui il a été patron de restaurant, et donc il nous dit « Vous vous rendez pas compte de ce que vous perdez financièrement à faire ça ». et donc maintenant moi, ça c'est une initiative que moi j'ai prise, j'en parlerai à mes collègues, je me suis dit « Comme on demande pour le pain, ben finalement j'ai fait la même chose pour la carafe d'eau ». Parce que pareil, parfois on met une carafe d'eau sur la table, et les gens la boivent pas. Donc ça on la reprend parce qu'elle est fermée et elle a pas bougé, donc on la jette pas, et c'est de l'eau du robinet, c'est pas une catastrophe, mais est-ce que c'est utile finalement ?

YJ : J'aurais aimé savoir si les clients utilisaient le badge en fait ?

E1 : Oui, je dirais qu'ils les appellent quand même. Enfin moi quand même j'ai jamais vraiment écouté par rapport aux bénéficiaires, en tout cas moi ils m'appellent « [Educateur 1] ».

YJ : Et pour revenir au nettoyage, les vitres elles sont nettoyées à quelle fréquence ?

E1 : Quand on estime qu'elles sont sales.

YJ : Il y a pas de procédures non plus ?

E1 : Pas vraiment non.

YJ : Ok ça va. Donc maintenant on va passer à la gestion des déchets. Comment sont gérés les déchets du restaurant ?

E1 : Donc en fait on vide les poubelles quand on fait le nettoyage du soir. Les poubelles des toilettes et autres et on porte dans un sac... Donc on ne met pas le sac de la ville dans la poubelle, là aujourd'hui il y est parce qu'on a eu un souci de sacs-poubelle, mais sinon le sac de la ville est en bas, en dessous de la terrasse là. Et on vide les sacs le soir et on les met dans la poubelle pour que les poubelles soient vidées tous les jours et le mercredi soir, puisqu'elles passent le jeudi matin, le mercredi soir c'est [Educateur 2] qui sort les poubelles.

YJ : Ah oui ça c'est parce que c'est lui qui fait les mercredis, c'est pas...

E1 : Oui non voilà, c'est pas parce que c'est lui.

YJ : Et ça a toujours été comme ça de mettre les sacs de la ville en bas ?

E1 : Je pense qu'au début on les mettait dans la poubelle, et que du coup la poubelle reste. Hier j'ai dû le faire parce qu'on avait plus de sacs noirs, voilà c'est [Chef de cuisine 1] qui les achetait, ils étaient sans doute sur sa liste, mais comme elle est partie voilà ils ont pas été achetés et donc on est tombés à court sans s'en rendre compte. Hier soir j'ai pas pu vider les poubelles, sinon j'allais mettre un sac à moitié vide, et j'avais pas un nouveau pour remplir. Donc voilà, au départ je pense qu'on a fait comme ça, on s'est rendu compte que c'était compliqué, qu'on savait pas vider les poubelles tous les jours et donc on a vite pris cette solution-là.

YJ : Pourquoi est-ce que les poubelles sont stockées sous la terrasse ?

E1 : Parce que c'était le local à poubelles avant qu'on arrive, on a gardé ça.

YJ : Et vous vouliez mettre une cloison pour occulter les poubelles, c'est ça ?

E1 : Oui c'est ça.

YJ : Et il était déjà là ou pas ?

E1 : Il était là, mais on a dû l'adapter un petit peu parce qu'il coinçait en dessous de l'escalier et que voilà. Mais non, il était là.

YJ : Aussi, quand il y a des vidanges, vous devez les laver à l'eau avant...

E1 : On les lave à l'eau parce qu'au départ on le faisait pas, mais on a eu des mouchettes un jour en bas parce qu'on les laissait en bas et quand il a fait très chaud, on s'est rendu compte que voilà, il y avait des invasions, donc on a décidé de changer de pratique quoi. Et donc de mettre les bières, parce que c'est surtout dans les bières, les bières dehors et de rincer les bouteilles pour s'assurer de pas avoir de souci.

YJ : Et ça c'était une décision d'équipe, ou c'est quelqu'un qui le faisait, et puis vous vous êtes dit « Ah ça c'est une bonne idée » ?

E1 : Non, on a réfléchi en réunion « Mais qu'est-ce qu'on ferait bien » et voilà, on en est venus à cette solution-là.

YJ : Et les vidanges, c'est quoi le traitement pour les vidanges ?

E1 : Donc tout ce qui est de chez le brasseur, donc toutes les bières, les Coca Ritchie, les bouteilles de Bru, ça ça vient de chez le brasseur, donc ça retourne chez le brasseur, mais nous on a pas un débit super grand, donc le brasseur vient pas très souvent. Donc on garde longtemps les vidanges, je pense que dans les restaurants où il y a plus de débit, genre si toutes les semaines ça part, bah on a pas de mouchettes, parce que ça va vite, mais nous elles restent... je crois que le brasseur depuis l'ouverture il est venu 3 fois quoi, donc voilà je pense que c'est de là que vient notre problème quoi. On a un débit très petit. Et dans nos boissons, on en a qui viennent de chez Paysans Artisans, et donc ça c'est à la bulle, et ça on reprend chacun. Moi je reprends une fois sur mes deux jours quoi, donc là je vais reprendre tout ce qui va dans la bulle à verres, je prends et je mets dans mon coffre et je mets à la bulle quoi. [Educateur 2] le fait le mercredi aussi comme il vient qu'un jour, et [Educateur 3] le fait le vendredi soir.

YJ : Vous faites ça personnellement, ça rentre pas dans vos heures de travail d'aller à la bulle disons ?

E1 : Moi non, peut-être que mes collègues le font avec des bénéficiaires puisqu'eux ils travaillent les autres jours mais moi, oui je le fais sur mon temps personnel.

YJ : Et aussi, par exemple, avant il y avait pas de durée de réunion, et après on a dit qu'elles devaient durer une heure.

E1 : En fait au départ, elles étaient prévues de 16 à 17h, pour qu'elles soient dans nos heures de travail, mais on dépassait à chaque fois, et puis à un moment [Directrice] nous a dit « Ça suffit parce que vous faites des heures sup ».

YJ : Ah vous les comptiez comme supplémentaires ?

E1 : Non, je les ai jamais comptées, mais elle nous a dit « Voilà vous devez vous obliger, votre journée elle se finit à 17h, vous devez vous obliger à partir à 17h. »

YJ : Ça va. Les stocks, comment est-ce qu'ils sont gérés ? Je parle des stocks de nourriture, mais aussi le stock de linge, de papier pour la caisse.

E1 : Alors on a chacun des responsabilités, donc au niveau des commandes, par exemple moi je suis responsable pour les commandes Delahaut, pour les commandes de la brasserie, donc ça c'est toujours moi qui fais, c'est moi qui lui écris que le stock est bon. Delahaut c'est venu simplement du fait que c'est eux qui appellent, et ils appellent tous les lundis, voilà tout simplement. Et donc c'est moi qui fais ça parce que c'est moi qui suis là le lundi, et du coup j'ai pris Delsart aussi parce que c'est plus simple, comme ça je gère toutes les boissons. Paysans Artisans, les boissons de Paysans Artisans en fait on arrive pas à écouler notre stock donc c'est pas compliqué, mais sinon à part le jus de pommes, mais donc le jus de pommes, en fait le chef va chez Paysans Artisans pour ses commandes « Nourritures » je vais dire, quand on a besoin de jus de pommes, celui qui se dit « Oh ben tiens, j'ai pris la dernière ou l'avant-dernière bouteille de jus de pommes », donc il dit au chef « Ben voilà, maintenant j'aurais besoin que tu me recommandes des jus de pommes quoi ».

YJ : Vous recommandez juste quand il y a plus de stock du tout ?

E1 : Non, quand on arrive au bout, quand il reste une ou deux bouteilles, on recommande.

YJ : Tous les éducateurs font ça ?

E1 : Oui.

YJ : Et ça ça a été choisi encore dans une réunion ?

E1 : C'est ça, on s'est dit qu'on allait faire comme ça, mais du coup comme on prend des petits stocks comme les jus de pommes ça se conserve pas hyper longtemps, une fois que c'est ouvert, ça se conserve pas hyper longtemps, eh bien donc on s'est dit qu'on commandait pas un jour particulier, on commande quand il en reste quasi plus.

YJ : Et tu as parlé de plusieurs fournisseurs, le brasseur, Paysans Artisans, FroMaVin, Delahaut.

E1 : Ça c'est le chef qui gère. Tout ce qui est nourriture c'est le chef qui gère. Donc c'est lui qui fait ses commandes et qui va chercher. Parfois il envoie un bénéficiaire chez FroMaVin, il donne sa commande et il dit au bénéficiaire « Est-ce que tu peux aller chercher ? ». Mais c'est lui qui a fait sa commande

YJ : Ah ok ça va, donc vous vous avez rien à voir avec les fournisseurs, c'est pas vous qui vous vous êtes dit « On va lancer un restaurant inclusif qui promouvra la production locale, donc on va prendre ces fournisseurs-là et là » ?

E1 : Alors c'est [Directrice] et [Chef de cuisine 1] je pense qui avaient décidé des fournisseurs. Ici c'est en train de changer un peu, parce que [Chef de cuisine 2] il a d'autres fournisseurs, donc il est un peu en train de changer parce qu'il a l'habitude de certains fournisseurs, mais [Directrice] demande que ça reste local. Donc ça ça se fait entre [Chef de cuisine 2] et [Directrice], nous on a rien à voir avec ça.

YJ : Et le stock de papier, c'est quand même vous qui...

E1 : Le stock de papier ça a été commandé par la comptable et on doit revenir vers elle quand il nous en manque, mais elle en a commandé une tonne.

YJ : La gestion du froid, est-ce que c'est toi qui t'en occupes ?

E1 : La quoi ?

YJ : La gestion du froid, donc par exemple sur les frigos il y avait une fiche de relevé de températures.

E1 : donc ça c'est l'éducateur qui faisait, matin et soir, mais quand [Chef de cuisine 2] est arrivé, il nous a dit que ça servait strictement à rien et que c'était inutile, donc on le fait plus.

YJ : Et c'est parce que [Chef de cuisine 2] l'a dit que vous le faites plus, vous vous êtes pas posé plus de questions ?

E1 : Non, en fait [Chef de cuisine 1] nous avait dit que l'AFSCA le demandait, mais [Chef de cuisine 2] nous a expliqué, il a plus d'expérience des contrôles AFSCA, et donc lui nous a expliqué que l'important était que quand le contrôleur AFSCA vient, il vérifie la température, et il faut que la température soit correcte. Ils ne vérifient pas le relevé.

YJ : Vous faites des archives non avec les cahiers de réservations. Par exemple j'avais vu quand j'étais venu en août ou quoi, j'avais vu les réservations de juin. Enfin, est-ce que vous gardez les carnets de réservations ?

E1 : Non.

YJ : Qu'est-ce que vous en faites après ?

E1 : En fait je pense qu'ils sont dans une farde en bas.

YJ : Oui, mais vous les gardez quand même alors.

E1 : Oui, je pense qu'on les garde, je sais pas pourquoi. Peut-être pour faire un moment vérifier où il y a eu un trou, ou je sais pas. On a pas vraiment parlé de ça en fait.

YJ : Donc est-ce que tu peux m'expliquer les procédures administratives, est-ce que c'est vous qui vous en occupez ? Par exemple tu parlais du règlement d'ordre intérieur, tu disais que vous aviez regardé dans d'autres restaurants comment ils faisaient, et pour les contrats aussi, donc est-ce que tu peux me parler de tout ça, comment est-ce qu'ils ont été établis ?

E1 : Ben c'est [Directrice] qui a établi tout ça. C'est [Directrice] qui a fait des comparaisons et qui a établi tout ça.

YJ : Ah ok, donc c'est pas de votre ressort ?

E1 : Non.

YJ : Ça c'est plus ce qui a trait à la sécurité des personnes, quelles sont les mesures en place pour garantir la sécurité de tout un chacun, et surtout des bénéficiaires, comme ils sont moins conscients des risques ?

E1 : C'est l'éducateur qui est là pour vérifier.

YJ : C'est quoi les mesures...

E1 : C'est d'avoir un éducateur accompagnant je pense.

YJ : Mais par exemple pour éviter qu'il se coupe, il y a pas de mesures, ou si par exemple il y a des inondations, il y a pas de procédures si jamais il y avait des inondations, vous ferez au cas par cas disons ?

E1 : Oui c'est ça. À ma connaissance il y a pas de procédures.

YJ : Donc maintenant on va parler du service des clients. Donc comment vous attirez les clients ?

E1 : Je dirais que jusque maintenant c'est la page Facebook de L'Accueil Mosan, maintenant la nouvelle page Facebook de L'Accueil Gourmand va bien nous aider.

YJ : C'est la réponse que j'attendais en fait. Donc d'où vous est venue cette idée de faire de la communication via les réseaux sociaux ?

E1 : En fait moi ça m'a paru logique, et donc quand on a fait les premières réunions on a parlé de page Facebook, mais c'était à un moment où dans la réunion [Directrice] n'était pas là, elle est venue après. Et donc on a discuté de la page Facebook je dis « Ah ben moi je veux bien prendre ça en charge, je veux bien gérer la page Facebook. » parce que mes collègues étaient bof avec l'idée. Et puis moi je suis beaucoup plus libre dans mon travail puisqu'à ce moment-là je faisais que des nuits en dehors du restaurant, et donc j'avais plus le temps. Donc j'ai proposé ça. Et quand [Directrice] est arrivée, on a dit « Ah ben voilà la page Facebook, [Educateur 1] s'est proposé pour la gérer » et [Directrice] a dit « Oh oh doucement, on s'arrête tout de suite. Page Facebook, pas question, et encore moins question que ce soit un éducateur qui s'en occupe ». Pourquoi ? Parce que elle elle pense à l'aspect j'ai pas des heures dans mon horaire de travail pour m'occuper de cette page Facebook, et donc elle elle me dit « Quoi, comment je gère, du télétravail ? et puis je te paie combien l'heure, combien d'heures tu vas mettre, tu vas faire ça le soir ? » pour bien faire il faut qu'elle soit tout le temps alimentée. Donc elle dit « Je peux pas te payer deux heures le mercredi par exemple », je travaille pas le mercredi. « Je peux pas dire je te mets deux heures le mercredi pour la gestion de la page Facebook parce que peut-être que le mercredi t'auras rien à répondre, mais le jeudi et le samedi, et dimanche, et donc à quel moment est-ce que tu t'arrêtes, quand tu as fait deux heures tu stoppes, ou à quel moment tu dis « Non le dimanche c'est ma famille, je réponds pas » ». Elle dit voilà c'est trop difficile au point de vue gestion et donc voilà pourquoi elle a pas voulu, c'est pour ça que [Comptable] s'en est occupée puisqu'elle s'occupe déjà de la page L'Accueil Mosan, donc ici elle a créé je pense, enfin on nous a laissé sous-entendre à la dernière réunion, ici on avait fait une petite réunion de reprise, enfin entre guillemets, plus une présentation de [Chef de cuisine 2], mais là elle nous avait annoncé qu'on avait enfin la page Facebook qui allait arriver. Et elle nous a dit « On l'a créée, mais donc vous devez amener du contenu » et donc nous on a dit « Oui ». Et ce qu'elle nous demande, avant on envoyait des photos et puis [Comptable] pondait un texte, et maintenant elle nous a demandé de créer un texte, des photos, s'il faut faire un montage des photos, faire le montage des photos, enfin lui donner qu'il y ait plus qu'à publier quoi.

YJ : Pour pas que ça prenne le temps de [Comptable]

E1 : C'est ça. Donc [Comptable] elle relit, mais elle peut faire un copier-coller de ce que nous on a écrit, donc voilà ça c'est un peu l'idée. Et je pense avoir compris que quand [Comptable] aura compris

que ça tourne et que ce qu'on écrit est correct, que ça a du sens, qu'il y a pas de fautes, qu'on fait attention à tout ça, je pense que nous on pourra nous publier.

YJ : Et pourquoi est-ce que ça te paraissait logique de faire ça sur Facebook, et pas une annonce à la radio, ou dans les journaux ?

E1 : Maintenant il y a eu beaucoup de médias quand même à l'ouverture, on a été hyper médiatisés, donc je pense que ça a bien aidé, mais oui la page Facebook moi ça me semblait indispensable, parce que moi personnellement si je cherche un restaurant, je vais chercher sur Facebook. J'ai plus de bottin, je vais pas aller dans le journal, je vais pas écouter la radio, si je dis pas que si j'écoute la radio je vais pas me dire « Ah tiens, j'ai entendu une pub, ça a l'air sympa à tel endroit... » sinon si je cherche quelque chose, je cherche sur Facebook, donc pour moi ça me paraissait... enfin moi j'ai été super étonnée de la réaction de [Directrice] quand elle a dit « Pas de page Facebook », parce que pour moi c'était clairement indispensable. Pareil sur Namur Gourmande, on voulait aller sur Namur Gourmande, mais moi j'ai dit que tant que c'est L'Accueil Mosan, ça va pas. Allez, s'il y a une pub sur l'Accueil Gourmand avec la page de l'Accueil Mosan puis que les gens arrivent sur la page de l'Accueil Mosan puis qu'ils voient la pub pour la chorale, ils vont dire « Oh ben non, je me trompe, c'est une institution, ça a rien à voir » et donc à la limite les gens vont encore moins venir « Oh il y a une erreur, oh j'ai mal compris » et voilà basta et c'est fini. Donc pour moi il fallait pas le mettre sur Namur Gourmande, mais maintenant qu'on a la page, là c'est bien. Donc mon étape suivante à moi dans la publicité est de faire une demande à [Directrice] pour faire venir Diderick Legrain qui est l'administrateur de la page Namur Gourmande et que je connais et l'inviter et pour qu'il parle de nous, voilà, ça c'est moi mon idée, parce que pour moi Namur Gourmande c'est une publicité gratuite mais qui rapporte à fond parce que les gens regardent beaucoup, il y a énormément de gens qui suivent cette page.

YJ : Vous avez fait aussi à un moment un concours, d'où était venue l'idée ?

E1 : En fait on a beaucoup parlé de concours de nouveau dans l'histoire de page Facebook. Nous c'était logique, parce que tout le monde fonctionne comme ça et donc on a beaucoup parlé de concours donc du coup elles ont décidé de lancer un concours, mais un concours...

YJ : C'est qui « elles » ?

E1 : Ben [Comptable] et [Directrice]. Mais un concours sur cette page Accueil Mosan et donc je pense qu'il y a eu une dizaine de participants dont 7 éducateurs de l'Accueil Mosan donc ça a fait un flop total. Parce que je trouve que c'était trop compliqué. Pour moi un concours il faut juste partager et identifier des personnes et point. Là il fallait prendre une photo, donc il fallait déjà voir la voiture, prendre une photo, penser à la publier. Mon mari il a pris une photo avec la voiture une fois qu'il est venu me chercher, il a pris une photo, il a complètement zappé de la publier dont il a même pas participé au concours, parce que c'était trop d'étapes je trouve, pour un premier concours c'était trop d'étapes. Et donc ou alors on fait ça quand le lot est hyper grand, quand on fait gagner un voyage aux gens et donc que c'est un très gros lot, à ce moment-là on peut demander pour essayer d'avoir moins de gens

qui participent, mais nous notre but c'était de faire de la pub, or ça il y avait tellement de critères que finalement il y avait peu de gens qui savaient participer. Or le but d'un concours.

YJ : C'est la visibilité.

E1 : C'est la visibilité, enfin moi dans ma tête, et donc il faut faire un truc hyper simple que tout le monde sait faire pour essayer de toucher un max de personnes quoi, donc ça a fait un peu un flop mais je compte repropose maintenant qu'on a la page de l'Accueil Gourmand.

YJ : Refaire un concours ?

E1 : Bah pour moi un concours où il faut partager, identifier et gagner juste un menu. Enfin moi je trouve inviter un menu, car peu de gens viennent manger seul, et donc la personne qui va gagner son menu elle va inviter au pire une autre personne voire même une table complète, et donc les autres ils vont payer. Et donc si la personne a entrée, plat, fromage, dessert, les autres vont suivre, et donc c'est une grosse table, et donc pour moi c'est super intéressant. Mais ça c'est encore quelque chose qu'il faut que j'arrive à convaincre la direction.

YJ : Il y a aussi des bons cadeaux... d'où est venue l'idée ?

E1 : Eh ben des clients qui ont demandé en fait un jour « Je voudrais bien inviter quelqu'un, mais je voudrais lui offrir la possibilité de venir » et donc voilà, j'ai téléphoné à [Directrice] ce jour-là en disant « Il y a quelqu'un qui voudrait un bon cadeau, comment on peut faire ? » et donc elle m'a dit « Ok ». Et donc ce jour-là elle a demandé aux gens de payer avec le montant qu'ils avaient décidé d'offrir et elle m'a dit « Je leur fais un bon cadeau pour demain, je leur envoie par mail, tu prends l'adresse mail » et donc du coup voilà, comme il y avait une demande, on a créé les bons cadeaux.

YJ : Est-ce qu'il y a d'autres pratiques qui sont venues des clients ?

E1 : Je crois pas.

YJ : Maintenant quand le client entre, il y a toute une procédure d'accueil, vérifier s'il a réservé,... et en fait est-ce que vous avez fait une formation là-dessus, comment vous avez fait pour apprendre à accueillir le client ?

E1 : Au feeling je dirais.

YJ : C'est aussi avec vos propres expériences dans d'autres restaurants ?

E1 : Oui c'est ça.

YJ : Ok ça va. On va passer au travail en équipe. Comment sont réparties les tâches ? est-ce vous avez décidé ensemble entre éducateurs « Ben les bénéficiaires feront ça, nous on fera ça, et le chef de cuisine fera ça » ?

E1 : [silence interrogatif]

YJ : Comment est-ce que vous avez réparti les tâches ? Pourquoi est-ce que c'est pas toi qui fais la cuisine par exemple ?

E1 : J'ai pas les autorisations pour faire la cuisine.

YJ : Oui oui donc, le cuisinier doit avoir les autorisations. Et pourquoi c'est pas toi qui sers les clients par exemple ?

E1 : Parce que c'est pas mon rôle.

YJ : Oui, et comment ont été définis les rôles ?

E1 : On nous a toujours dit que nous on était là pour accompagner, c'est le souhait de [Directrice], c'est qu'on soit là pour accompagner. Donc voilà, dans notre accompagnement, mais ça c'est dans notre travail d'éducateur, on travaille toujours comme ça, notre but est de les accompagner, on est pas là pour faire à leur place, que ce soit dans le travail en résidentiel ou dans le travail au restaurant, on est pas là pour faire à leur place, on est là pour les accompagner à savoir le faire eux-mêmes, ou donner les indications pour qu'ils puissent y arriver seuls.

YJ : Mais la caisse c'est quand même les éducateurs qui doivent s'en occuper.

E1 : Oui mais on est pas fermés au fait un jour ça pourrait être certains bénéficiaires qui pourraient être capables de le faire, mais pour le moment on a décidé que c'était nous parce que déjà il faut que nous on la gère à 200% avant de pouvoir leur apprendre et donc voilà, je pense que ça c'est pas pour tout de suite. Certains ne seront pas capables de gérer, il y en a qui savent pas compter, voilà. C'est pas fermé, peut-être qu'un jour ils le feront.

YJ : Est-ce qu'il y a d'autres activités qui sont réservées exclusivement aux éducateurs, à part le nettoyage à l'eau, la caisse et la cuisine, ou sinon les bénéficiaires peuvent faire tout ?

E1 : Non, ils peuvent tout faire, parce que moi par exemple les vidanges je les faisais toujours moi-même, et puis un jour de nouveau le jour de cette remise en commun, que mes collègues m'ont dit « Ben moi ils font les vidanges ». Et donc voilà, j'ai fait une liste « Tips » pour les aider et puis maintenant je le leur fais faire aussi.

YJ : Est-ce que vous avez développé des automatismes ? Donc par exemple quand un plat est prêt, on sonne avec la sonnette. D'où est venue cette idée-là ? C'est parce que c'était déjà là avant, ou...

E1 : Parce que c'est comme ça que ça se passe dans les autres restaurants.

YJ : Ah oui ben c'est une bonne réponse hein. Et est-ce qu'il y a d'autres automatismes ?... Par exemple moi quand j'étais à la plonge, quand il y avait un plat qui était trop chaud, [Chef de cuisine 1] le mettait sur le sol, tu vois, pour me prévenir que c'était chaud. Quand elle mettait un truc sur le sol, je savais que c'était chaud tu vois, elle avait pas besoin de me le dire.

E1 : Oui, elle te l'a dit une fois et puis...

YJ : Donc en fait au final le fait qu'elle le mette sur le sol a remplacé le fait qu'elle me le dise. Et donc est-ce qu'il y a des automatismes comme ça entre vous, que vous avez développés ?

E1 : Sans doute, mais comme ça j'ai pas d'idée.

YJ : D'un point de vue professionnel, est-ce que le changement de chef a un impact sur ton travail, ou est-ce que tu as l'impression de faire la même chose que ce soit [Chef de cuisine 2] ou [Chef de cuisine 1] ?

E1 : Ben il y a un peu d'adaptation, puisque... Ben par exemple le passage de commande dans la cuisine n'est plus exactement le même. Avant on donnait juste un bon. [Chef de cuisine 2] il a demandé qu'en plus du bon, on fasse sur le côté des petits papiers et donc comme ça je lui donne le papier en lui disant

« Ben voilà, je voudrais que tu me donnes la mise en bouche de la table rouge » et puis quand moi j'estime que c'est bon, ils ont fini leur apéro, on peut amener l'entrée, je vais lui porter un petit papier en lui disant « Maintenant tu peux me préparer l'entrée de la table rouge. » Voilà.

YJ : Ah ok. Donc pour voir où on en est quoi ?

E1 : C'est ça oui. Pour pas juste le dire, parce qu'avant c'était ce qu'on faisait avec [Chef de cuisine 1], on disait « J'ai débarrassé les dégustations à la table rouge » et il dit alors que quand il a 5 informations en même temps, bah il a peur de se mélanger et donc lui dit qu'il préfère les papiers. Et donc lui il prépare deux assiettes, si par exemple je lui ai demandé l'entrée de la table rouge, il prépare les deux entrées et il pose le petit papier. Et comme ça le bénéficiaire sait où ça va. Bon ça c'est pas encore bien ancré au niveau des bénéficiaires, mais bon, ça fait deux jours quoi.

YJ : Avant la prise des commandes aussi c'était les bénéficiaires qui prenaient des notes manuellement...

E1 : Ça on a pas fait très longtemps hein

YJ : Oui oui... Mais en fait au début vous vouliez déjà que ce soit des trucs standardisés, qu'ils aient pas à prendre à la main...

E1 : Ben on avait parlé des cartes et finalement on l'a pas fait avant l'ouverture et donc pendant une semaine ou deux ils ont pris les commandes par écrit, mais donc s'ils savaient pas écrire le nom, ils mettaient autre chose, et donc c'était pas envisageable. Et donc on a arrêté très vite parce qu'on s'est dit « Ça va pas ».

YJ : Et donc maintenant c'est quoi la procédure ?

E1 : C'est les cartes simplifiées sur lesquelles ils doivent juste mettre une barre au marqueur effaçable, ils mettent juste une petite ligne à côté avec le nombre de chaque plat, de chaque boisson qu'il leur faut.

YJ : Et puis après ils la donnent à l'éducateur ?

E1 : Ils la donnent à l'éducateur, et moi je transcris pour le chef.

YJ : Mais tu réécris manuellement ?

E1 : Je réécris manuellement oui.

YJ : Et donc après tu donnes au chef.

E1 : Oui c'est ça.

YJ : Comment sont établis les plannings ?

E1 : Les plannings des bénéficiaires ?

YJ : Et des éducateurs. Enfin ici mon travail c'est sur les éducateurs surtout, mais pourquoi toi est-ce que tu travailles les lundis et les mardis, ...

E1 : C'est mes jours de liberté. Moi j'ai un deuxième travail et donc je travaille mercredi, jeudi, vendredi, donc voilà, tout simplement. Et [Educateur 2] est disponible un peu plus souvent et [Educateur 3] il a aussi un 4/5 et donc il a aussi des jours de congé, et donc ça a été mis comme ça.

YJ : Et les horaires des bénéficiaires ?

E1 : C'est [Educateur 2] qui en est responsable.

YJ : Est-ce que tu peux me montrer comment fonctionne la caisse ?

E1 : Donc en fait il y a les numéros des tables...

YJ : Donc quand vous arrivez, le programme est déjà ouvert ou pas ?

E1 : Non. Quand j'arrive le lundi en tout cas, c'est fermé donc j'allume l'ordinateur et puis je peux cliquer sur Kes, double cliquer et ça s'ouvre comme ça.

YJ : Tu dois pas te connecter ou quoi, tu dois pas dire que c'est toi [Educateur 1] ?

E1 : Si. Oui, quand ça s'ouvre il y a une fenêtre qui s'ouvre et qui me demande mon code, on a tous un code. Et donc j'introduis mon code et donc il sait que c'est moi.

YJ : Ok... Et après je veux que tu m'expliques juste vite fait quoi, mais quand un client arrive tu appuies sur « Nouvelle opération » en fait ?

E1 : Non, sur « Tables ». Et puis alors là je sélectionne la table où est le client et puis alors j'ai toutes les catégories quoi, donc soft, j'ai tout qui s'indique là.

YJ : Et ça c'est [Comptable] qui le fait en fonction de la carte ?

E1 : Oui c'est ça. J'ai tous les plats, les desserts, voilà. J'indique tout ce que la personne a pris et puis alors je peux faire « Commande » pour valider... En fait en principe « Commande » c'est pour envoyer, ça je le sais de mon expérience, c'est que normalement il y a une deuxième caisse qui est dans la cuisine. Et donc lui il a un ticket qui sort avec le même que moi. Et donc à la table 3, ils ont commandé 2 curry et 2 porcs. Voilà, normalement ça s'inscrit chez lui.

YJ : Alors en fait normalement tu dois pas transmettre la commande du client à la cuisine ?

E1 : Normalement dans beaucoup de restaurants c'est comme ça. Donc la machine du ticket que moi j'ai là qui me sort mes additions, il y en a un qui est réglé pour la cuisine, et il lui sort que les commandes à lui, il reçoit pas les commandes de boissons, par exemple. Il reçoit pas ce qui l'intéresse pas, que ce qui est réglé pour lui. Nous à la brasserie, j'avais même moi une commande au bar, le cuisinier avait sa commande, mais on avait pas la commande des autres, on avait uniquement ce qui nous concernait, donc quand j'étais au bar j'avais une machine à ticket qui sortait un ticket avec uniquement les boissons, je préparais les boissons et je mettais le ticket sur le plateau quoi.

YJ : Et pourquoi ne faites-vous pas comme ça ici aussi ?

E1 : Parce qu'ici il y avait qu'une machine à ticket. Ça c'est la caisse de l'ancien restaurant, et il y avait qu'une machine à ticket.

YJ : Et vous voulez pas en acheter, investir dans une deuxième ?

E1 : Disons que c'est pas moi qui m'occupe de l'aspect financier. Je pense qu'à un moment si on dit à [Directrice] « Ça va pas, il faut vraiment qu'on trouve une solution », peut-être qu'elle pourrait voir à faire cet investissement-là. Jusqu'à maintenant on lui a pas demandé en fait, on a toujours fonctionné comme ça.

YJ : Ok ça va. Ici est-ce que tu as appris des choses par toi-même ?

E1 : Oui, en le faisant il y a des choses qu'on apprend au fur et à mesure quoi.

YJ : Et tu dois compter la monnaie à la fin de la journée c'est ça ? Faire le bilan ?

E1 : C'est ça. Donc à la fin quand je vais dans « Menu Gestion » j'ai « Z », je vais appuyer dessus, mais quand j'appuie là-dessus, il me sort 3 tickets comptables avec mes totaux de chaque et donc moi mon total « Espèces » doit correspondre quoi. Le total « Bancontact » c'est pas moi qui le fais, c'est [Comptable] qui s'occupe de ça, donc ça je sais pas le vérifier. Mais je sais vérifier avec mon total espèces. Il y a peu de gens qui paient en espèce.

YJ : Ça veut dire quoi Z ?

E1 : Je sais pas, mais ça s'appelle toujours Z parce que... c'est pas spécifique à ce restaurant-ci, parce que [Chef de cuisine 2], quand il est arrivé, il m'a demandé « Qui fait le Z ? », donc visiblement ça s'appelle toujours le Z. Et je l'ai appris parce que [Chef de cuisine 2] me l'a demandé comme ça.

YJ : Les petits post-its ici c'est qui qui les a écrits ? Pourquoi ?

E1 : C'est [Comptable].

YJ : C'est pas vous qui vous vous êtes dit...

E1 : En fait [Comptable] on la voit pas toujours, parfois elle vient très tôt le lundi avant de commencer sa journée, et donc on se croise pas, et donc elle nous met des post-its, elle nous met des explications quoi.

YJ : As-tu quelque chose à ajouter sur la caisse que tu as appris qui te semble important ?

E1 : Non.

YJ : Ok ça va, donc on peut passer au bar. Donc j'aimerais savoir comment est arrangé le bar, et pourquoi il l'est de cette façon ?

E1 : En fait je crois que le premier qui a rempli le bar, je pense que c'est [Educateur 3], quand je suis pas sûre, et il l'a rempli comme ça. On a toujours continué comme ça. Enfin non il y a certains trucs qu'on a un petit peu bougé. Et moi je me suis chargé de tout noter, parce que je trouvais c'était pas nécessairement clair, et donc moi j'ai noté à chaque fois pour que les bénéficiaires puissent ranger quoi. Où tout se ranger, et où tout trouver, parce qu'il y avait parfois des confusions Coca Zero ou Coca, parce que les bouteilles sont très similaires et donc voilà. C'est marqué sur la bouteille, mais s'ils ont un doute, c'est marqué aussi sur la petite étiquette.

YJ : Comment les boissons sont choisies en fait ? C'est qui qui fait le choix des boissons ?

E1 : En fait on avait décidé de rester sur du local, donc on voulait pas de grand Coca Cola ou autre. Donc c'est pour ça qu'on est partis sur ces boissons-là. [Directrice] voulait des boissons de Paysans Artisans, mais ça va être rediscuté bientôt parce qu'on ne les vend pas. Elles vont finalement arriver à date de péremption fin février ou certaines au mois de mars, et on a encore un stock, et on en a jamais recommandé depuis l'ouverture, donc voilà. Pour moi il faut changer. Mais maintenant qu'est-ce qu'elle va décider, on ne sait pas. Moi j'ai discuté avec [Chef de cuisine 2], mais de nouveau c'est quelque chose que je savais pas et que je pense [Directrice] savait pas non plus. [Chef de cuisine 2] m'a expliqué que quand on demande à Coca-Cola qui est une super grande firme, lui ils lui ont offert son bar, donc ils lui ont payé les travaux pour fabriquer le bar, ils lui ont offert des frigos, ils lui ont offert des parasols, un budget de fou, juste parce qu'il a dit « Je travaille avec Coca-Cola » et il a dit par exemple « Moi je

veux Schweppes, ils faisaient un Gin Tonic, et moi ça doit être Schweppes, je veux pas un Tonic qu'ils vendent chez Coca-Cola », ils ont dit « Pas de soucis ». Il vendait que ce qu'il souhaitait de leur marque, bien sûr en majeure partie des produits de chez eux, et du coup il a eu plein de cadeaux. Donc ça je savais pas, je pense que [Directrice] non plus, et donc finalement.

YJ : C'est à prendre en considération ?

E1 : C'est ça. Parce que ça aide vachement de travailler avec des grosses firmes comme ça. Eux ils s'en fichent, ça change rien pour eux, mais on le sait avec le brasseur, par exemple on achète la Houppe, mais nous elle vient de chez Delsart, mais nous un jour on a eu un représentant de la Houppe, le commercial est venu ici en disant « Ah ben est-ce que vous vendez la Houppe ? » on lui a dit « Ben oui on la vend déjà » et donc « Ah ben ok, vous avez pas besoin de verres ? » « Ben si, on en a pas beaucoup ». Il est allé chercher une caisse de 12 verres dans sa voiture, juste parce qu'on vend son produit. Pareil chez Delahaut, on a demandé des Espresso, mais on a pas les tasses. Ben pas de problème, la fois suivante ils sont venus avec les tasses, on les paie pas, c'est offert parce qu'on utilise leurs produits.

YJ : Et qui a décidé du rangement, donc de ranger les tasses de café là ?

E1 : Tout ça on a fait tous ensemble en fait. Au début on est venus aménager un peu tous ensemble.

YJ : Il y a personne qui a décidé ?

E1 : Les verres c'est moi qui les ai mis dans l'armoire, mais je les ai mis comme ça, voilà. Parce que j'estimais que c'était bien comme ça, en demandant à mes collègues « Ben ça va ? J'ai fait ça, ça va ? »

YJ : Les couverts ils étaient déjà à cet endroit avant ?

E1 : Non, ce meuble-là c'est [Chef de cuisine 1] qui l'a apporté et qui a choisi de nous le laisser.

YJ : Et les rideaux ici par exemple.

E1 : Ça c'était là, parce qu'il y a rien derrière, il y a un mur, mais c'est au niveau du son.

YJ : Maintenant le listing là-bas des emails, pourquoi vous prenez les emails des gens ?

E1 : On propose mettre son email parce qu'en fait, il y a des gens qui disaient qu'ils ne recevaient pas le menu et qui n'étaient pas sur Facebook, et donc comme il y a pas d'autre biais de communication du menu, à part sur la porte, ils ont demandé « On peut pas nous l'envoyer et tout », et donc on a décidé de faire un listing et donc quand [Comptable] reçoit le menu, c'est elle qui le met en page, et donc quand elle l'a mis en page, elle l'envoie au listing clients. C'est aussi une demande des clients, c'est venu d'une demande des clients

YJ : Est-ce qu'il y a beaucoup de clients qui réservent qui ne viennent pas, et qu'est-ce que vous faites dans ces cas-là ?

E1 : Peu en fait, mais on prend leurs numéros de téléphone, donc on peut toujours les appeler. C'est arrivé une fois quand même, où moi j'ai pris une réservation et en fait on a jamais compris ce qu'il s'était passé. Moi les gens ont donné un nom, et c'est le nom d'une institution qu'on connaît, donc j'ai mis le nom de l'institution et c'était un jour où c'était [Educateur 3], j'ai pris une réservation pour mettons un jeudi, je sais plus. [Educateur 3] a pas vu les gens arriver, lui a téléphoné à l'institution en

demandant pourquoi est-ce qu'ils sont pas venus, et ils ont dit « On a jamais réservé ». Mais en fait il avait eu un autre appel d'une autre truc mais qui n'était pas du tout une institution qui lui a dit « J'annule la table », et il a pas trouvé la table. Et donc il a dit « Eh ben j'ai pas de table à votre nom » « Bah ça tombe bien puisqu'on annulait ». Et donc ça s'est terminé comme ça. Et donc on a supposé qu'il y avait eu un cafouillage mais que la dame qui annulait la table elle l'a bien annulée mais voilà, il y a eu un quiproquo. C'est la seule fois je pense où on a des gens qui sont pas venus et qui ont pas prévenu.

YJ : Vous avez pas des procédures au cas où, vous avez pas de liste noire par exemple ?

E1 : Non, jusqu'à présent non, ça ne s'est pas vraiment présenté.

YJ : Ok ça va. On peut peut-être passer à la plonge maintenant. Est-ce que tu peux m'expliquer la procédure en ce qui concerne la plonge, donc le matin en arrivant qu'est-ce que vous devez faire ?

E1 : On commence par allumer le lave-vaisselle. Donc la procédure a été indiquée, j'ai donné la procédure du matin pour l'allumer, la procédure pour le soir pour le vider et la procédure pour pendant le service.

YJ : Pourquoi est-ce que tu as fait ça ?

E1 : Pour être sûre que tout le monde fonctionne de la même façon, pour être sûre que tous les bénéficiaires fonctionnent de la même façon, pour ne pas répondre 45 fois à la même question. Et puis pour aussi parfois, ils oublient un truc et ils osent pas demander car ils savent qu'on leur a déjà dit, et donc voilà, pour éviter de les mettre à mal en devant poser une question... Ils vérifient et voilà. Ils posent une question que s'ils comprennent pas la procédure.

YJ : Et ça c'était une décision d'équipe ou c'est toi qui as pris l'initiative de le faire ?

E1 : C'est une demande de [Directrice] de faire beaucoup de procédures. Elle demandait des procédures en général, pas pour certains trucs, elle disait « N'oubliez pas les procédures, ça aide vraiment les résidents et tout », et donc voilà. Moi j'ai pris ça en charge et puis de nouveau, comme à chaque fois... En fait on a un dossier partagé sur l'ordinateur, et donc quand je fais quelque chose, je le mets dans le dossier partagé où tout l'Accueil Mosan a accès et je préviens mes collègues, on a un groupe sur Facebook, et donc je préviens mes collègues que j'ai fait des procédures pour telle chose, « Vérifiez quoi ». Et puis alors ils me disent « Ok ok ok ». Quand j'ai les ok des autres, j'imprime.

YJ : Et pourquoi est-ce que vous ne lavez pas à la main par exemple, pourquoi c'est au lave-vaisselle et pas à la main ?

E1 : C'est plus rapide.

YJ : Maintenant aussi vous mettez les couverts dans de l'eau chaude pour ne pas que les résidus collent...

E1 : C'est ça, parce qu'on s'est rendu compte que quand on les faisait en dernier, que ça séchait un peu, alors ça partait pas bien et donc il fallait les relaver beaucoup, mais le bénéficiaire il voit pas nécessairement quand il les range, et donc ça risquait de se retrouver chez le client, et donc c'était embêtant.

YJ : Et ça c'est quelqu'un qui a dit « Ben moi je pense qu'il faudrait les mettre dans de l'eau chaude », ou alors c'était une décision d'équipe ?

E1 : Je pense que c'est [Chef de cuisine 1] qui a donné cette indication, et on a essayé et on a trouvé que ça marchait bien quoi.

YJ : Ok ça va. Ici « Meubles sales » « Meubles propres », c'est encore des procédures pour les résidents ?

E1 : Oui c'est ça. Pour que les bénéficiaires comprennent qu'ici les plats partent, donc il faut pas mettre une assiette sale ici alors que juste à côté il y a une assiette dressée qui vient quoi. Ça fait partie des procédures oui.

YJ : Et là tu pourras pas tout me dire, mais en ce qui concerne la cuisine, qu'est-ce que tu as appris depuis que tu es entrée en service ici ? Toi tu aimes bien encore non cuisiner ?

E1 : Oui, j'ai appris plein de choses.

YJ : Oui ben oui c'est pour ça parce que sinon on sera encore là demain matin. Est-ce que tu peux me dire 2-3 trucs que tu as appris ? Est-ce que tu cuisines plus chez toi maintenant, est-ce que tu fais des nouvelles recettes ?

E1 : De nouvelles recettes, ou avec [Chef de cuisine 1] par exemple la grande chose que j'ai apprise, c'est la récupération. Donc en fait c'est pouvoir réutiliser les choses qu'on utilise pas d'habitude. Genre une baguette qui date d'hier, ben moi chez moi avant j'avais une baguette, je la jetais et voilà je gaspillais, ou je donnais aux poules, mais bon c'était quand même du gaspillage. Maintenant quand j'ai une baguette, [Chef de cuisine 1] est arrivée un jour avec une vieille baguette toute dure, une baguette de la veille. Et elle est arrivée avec ça ici. Et donc je dis « C'est à qui cette vieille baguette ? » et elle me dit « Ah c'est à moi, laisse-la là ». Et en fait elle en a fait des crackers. Elle a coupé de toutes fines tranches, elle a mis un beurre à l'ail dessus, et elle en a fait des crackers. Et après elle m'a fait goûter et elle m'a dit « Tu as vu ce que j'ai fait avec la vieille baguette ? » et voilà je trouvais ça super bon. Puis elle me dit « Mais moi je fais toujours ça », et elle les congèle même. Quand elle a une baguette de la veille et qu'elle a pas besoin de faire des crackers ce jour-là, elle le tranche finement, elle le met dans un Tupperware et elle le congèle, comme ça elle dit « J'en ai toujours, et quand j'ai quelqu'un qui vient à l'improviste pour un apéro, j'ai pas de chips, je sors ça, j'ai qu'à les mettre au four et voilà ». Donc maintenant je fais tout le temps ça à la maison, donc il y a plus jamais une baguette qui va à la poubelle ou aux poules, donc voilà, ça c'est un grand truc. Et alors les déchets, [Chef de cuisine 1] va pas jeter les fanes des carottes, elle en fait un potage quoi. Et donc voilà, ce genre de choses j'ai appris à moins jeter, des choses qui pour moi sont des déchets, je les réutilise, et tout à l'heure avec [Chef de cuisine 2] il nous a expliqué... Je suis pas sûre d'avoir tout retenu, mais en fait à la manière dont on pince ses doigts, je pense que ça c'est quand la viande, quand on veut une viande rouge, il faut qu'elle soit comme ça au niveau texture, comme ça c'est à point, bien cuit et voilà. Donc il y a vraiment toute une technique, il a expliqué ça tantôt, ça paraissait logique, il disait « Ben oui », c'est parce qu'on parlait de filet de porc, une cliente lui demandait comment il arrivait à avoir un filet de porc qui était pas sec, il explique, il lui dit « Là, quand il est comme ça, je le sors » et alors on l'a regardé toutes les deux en disant « Quand

il est comme ça, qu'est-ce que ça veut dire ? ». Et donc il dit « Ben vous connaissez pas le truc ? », et donc il a expliqué. Donc j'ai appris un truc, il voulait pas nécessairement...

YJ : C'était incidemment, sans faire exprès ?

E1 : Oui c'est ça.

YJ : Il y a des outils, le truc pour mettre sous vide, ça aussi tu as appris à l'utiliser ?

E1 : Oui.

YJ : Est-ce qu'il y a d'autres machines que tu as appris ? Peut-être que t'utilises aussi chez toi ?

E1 : Par exemple les plaques de cuissons, les tapis Silpat, j'en utilisais pas avant, j'utilisais toujours des papiers cuisson, mais papiers cuisson, on les change à chaque fois, on les jette. Ça c'est la même chose mais en version réutilisable. Donc voilà j'en ai acheté chez moi depuis. La sous-videuse j'ai appris mais fatalement j'utilise pas chez moi. Le robot je m'en servais ici mais j'en ai un chez moi et je m'en servais déjà avant... voilà.

YJ : Et le micro-ondes qui est là, c'est le micro-ondes qui était en bas en fait ?

E1 : Oui c'est ça.

YJ : Et pourquoi est-ce qu'on l'a remonté ?

E1 : Parce que [Chef de cuisine 2] il estimait qu'il en avait besoin dans la cuisine.

YJ : Ah ça va, tu sais pas plus de détails, c'est parce que [Chef de cuisine 2] le voulait ?

E1 : Oui c'est ça... mais [Chef de cuisine 2] a réarrangé sa cuisine.

YJ : Ça va, si tu as rien à ajouter on peut passer en bas alors.

YJ : Qu'est-ce qui était là avant à la place de la toilette PMR ?

E1 : C'était une plus grande salle.

YJ : Donc ici les frigos est-ce qu'ils étaient déjà ici avant ?

E1 : Oui.

YJ : Vous avez pas dû en racheter ?

E1 : Il y a un frigo, un congélateur, oui ils étaient déjà là avant.

YJ : Pourquoi est-ce que vous avez mis le nom de chaque endroit ?

E1 : C'est pour les bénéficiaires, quand on leur dit « Va un peu chercher un produit dans la réserve du cow-boy », ils savent que c'est celle-là. On l'a appelée réserve du cow-boy parce que...

YJ : C'est comme dans un saloon.

E1 : Oui c'est ça, ça ressemblait à... je sais pas, c'est un bénéficiaire qui a dit ça, que ça ressemblait à une porte de saloon.

YJ : Ça devait être [Bénéficiaire 5]

E1 : Oui je pense que c'était [Bénéficiaire 5], et du coup on l'a appelée réserve du cow-boy parce qu'il fallait lui trouver un nom.

YJ : C'est quoi avant ici ? Tu sais ?

E1 : C'était une pièce de rangement.

YJ : Comme maintenant quoi

E1 : Oui c'est ça, sauf que nous on y mange quoi.

YJ : Et eux ils y mangeaient pas, enfin tu sais pas ?

E1 : Je crois pas non.

YJ : Et ça c'est vous qui l'avez ajouté [une feuille qui dit qu'il faut se laver les mains] ? C'est des procédures encore ?

E1 : Oui, ça ça date d'avant l'ouverture, on l'avait déjà créé avant l'ouverture.

YJ : Ah oui mais c'était vous, c'était pas Bouch et Bouchons ?

E1 : Ah non c'est nous.

YJ : Et ça c'était encore toi qui l'as fait par exemple ?

E1 : Oui, c'est moi qui ai fait toutes les procédures. Parce que ça s'est fait comme ça, voilà.

YJ : La réserve était déjà là aussi avant, ou elle était ailleurs et...

E1 : Je pense que c'était déjà là, mais je sais pas si c'était organisé comme nous quoi.

YJ : Ok. Et ici tu sais pas s'il y avait le textile aussi ici ?

E1 : Je crois pas non. Parce que cette armoire-là elle était là-bas.

YJ : Ici [dans la cave à vins] qu'est-ce qui est rangé en fait ? Avant il y avait pas les rideaux, si ?

E1 : Non, mais en fait quand les clients sont aux toilettes, ils ont vue sur ici et c'était moche qu'ils voient nos rangements quoi, donc c'est pour ça qu'on a mis les rideaux pour qu'ils voient que la cave à vins, on l'a arrangée pour que ce soit joli, et voilà.

YJ : Et ça c'était encore une décision d'équipe, c'est les clients un jour qui se sont plaints ?

E1 : Non, c'est [Directrice] qui trouvait que c'était moche, et donc qui a demandé qu'on arrange ça.

YJ : Et est-ce que le vin doit être conservé à une certaine température ?

E1 : Ben ici c'était vraiment une cave à vins, il y avait déjà le vin avant, mais je pense qu'avant il y avait que le vin ici, comme ils avaient beaucoup plus de rangement, puisque la pièce où nous on mange il y avait pas de tables, il y avait que des meubles de rangement, tout était rangé là, et donc ici c'était leur cave à vins, mais ils avaient beaucoup plus de choix que nous. Mais voilà, c'était prévu pour que ce soit visible par les clients, donc voilà.

YJ : Ça va, je sais pas si tu as quelque chose à ajouter, ou si tu penses qu'on a fait le tour ?

E1 : Je pense oui.

YJ : Ça va, ben merci beaucoup en tout cas.

5) Annexe 5 – Retranscription de l'interview de l'éducateur 2

Yohan Janssen : Bonjour, je te remercie de m'accorder de ton temps. Je m'appelle Yohan Janssen, je suis étudiant à l'Université de Namur en sciences de gestion. Je m'intéresse dans le cadre de mon mémoire à l'acquisition des connaissances en matière de gestion d'un restaurant par les éducateurs spécialisés.

Je souhaiterais compléter l'expérience personnelle que j'ai accumulée à chaque fois que je suis venu au restaurant et les observations que j'ai faites par un entretien avec les personnes concernées pour avoir un retour de première main et ainsi être au plus proche de la réalité.

Ce travail pourrait servir pour d'autres personnes ayant le projet d'ouvrir un restaurant inclusif.

Je garantis l'anonymité des réponses que tu me donneras.

Si tu n'y vois aucun inconvénient, j'aimerais enregistrer l'entretien afin de ne pas avoir à prendre de notes pendant ce dernier. Si tu n'as pas de questions, nous pouvons commencer.

Ma première question est la suivante : Peux-tu te présenter par rapport au monde de la restauration, donc est-ce que tu as une expérience antérieure, combien de jours tu travailles par semaine ici ?

Éducateur 2 : Donc je travaille un jour par semaine, le mercredi. Et je suis entre guillemets de réserve, quand il y a des malades, ou que [Educateur 1] est pas là, ou [Educateur 3] quand elle prend congé, ben c'est sur moi qu'on compte en premier, donc maintenant si je ne sais pas, c'est un des deux, ou [Educateur externe 1] ou d'autres personnes. Mon expérience, moi j'ai déjà travaillé... alors j'étais pas très à l'aise en tant qu'étudiant, je cherchais un restaurant, c'était assez facile parce que c'était buffet à volonté, donc t'apportais pas les plats, tu débarrassais juste... et voilà donc c'était simple, c'était débarrasser... t'apportais l'apéro, ça j'apportais l'apéro assez facilement... j'ai appris ça à 16 ans, puis après j'ai pas trop touché...

YJ : Tu as travaillé combien de temps là-bas ?

E2 : 4 ans.

YJ : Ah oui quand même, tu as une bonne expérience alors.

E2 : Mais juste pendant les vacances, pas un boulot boulot, où j'étais engagé, c'était juste les weekends quoi.

YJ : C'est déjà une expérience assez solide. Ici, comme se passe ta journée-type ?

E2 : C'est pour ça qu'au début on était un peu dans le flou et donc je me suis dit « si j'ai pas un canevas à suivre, je vais... si tu retiens tout dans ta tête, c'est pas possible ». Donc je me suis fait un canevas de tout ce qu'il y avait à faire avant le service.

YJ : Une checklist quoi.

E2 : Une checklist, et après le service.

YJ : Et ça c'est toi qui l'as fait tout seul...

E2 : Je l'ai fait en fait pour moi, tout d'abord pour moi, et puis mes collègues... prennent la liste. T'arrives dans le flou, tu sais pas... si je dois tout retenir de tête... voilà... bah c'est dresser, tu dresses.

YJ : Tu commences à quelle heure ?

E2 : À 9h. dressage, préparation, préparer le beurre, vérifier toutes les lampes, vérifier si tout est ok pour le service, couper le pain, tout des petites choses, aller faire des courses aussi des fois, voilà, et puis on mange, enfin moi j'ai rarement faim avant le service, parce qu'il y a toujours une petite adrénaline qui est là. Pour ma part, c'est comme je disais à [Directrice], le dimanche, avant le foot, je ne mange pas et il faut toujours que j'aille faire caca. Et ici je dis c'est pareil. Parce que je veux que le service soit parfait, c'est une pression que je me mets, mais voilà. J'aime pas... Et la veille, il faut que je sois, que j'aille coucher tôt, je peux pas arriver être rentré à 4h du matin, avoir bu quelques chopes... Si je suis au bureau toute la journée, ça je saurais supporter, mais ici il y a tellement de trucs à penser et... voilà. Donc je me prépare bien.

YJ : Tu as pas faim en journée pendant le service ?

E2 : Non pas du tout.

YJ : Et même après ?

E2 : Même après. Il est 17h j'ai rien vu quoi. Ouais c'est peut-être pas bon.

YJ : Si c'est comme ça que tu fonctionnes.

E2 : Ouais.

YJ : Et après pendant le service, qu'est-ce que tu fais ?

E2 : Pendant le service... j'aime bien rester dans le bar, donc moi j'explique aux résidents avant le service, je leur rappelle les tables qu'on va avoir avec les couleurs pour qu'ils s'imprègnent déjà ça avant. Et pendant le service, je reste dans le bar et j'essaye un peu de diriger [Bénéficiaire 1], lui dire « Tu peux aller débarrasser là, tu peux faire ça ». Voilà. Quand ça sonne, ça d'office il y va. Je sers, je m'occupe plus de servir, lui il vient, il prend la commande, il met tape la commande sur le bar, moi je prépare la commande, c'est tout ce que je fais. Après je lui apporte, je la donne à [Bénéficiaire 1], et lui il fait le reste. Maintenant à partir d'aujourd'hui, enfin avec le nouveau chef, nous on doit penser à autre chose, ce que [Chef de cuisine 1] faisait. [Chef de cuisine 1] elle envoyait les plats. Là c'est nous, on doit donner le bon de quand on veut l'assiette. Donc si toi t'oublies, les gens mangent pas.

YJ : C'est une difficulté supplémentaire.

E2 : C'est une difficulté supplémentaire oui.

YJ : Et tu arrives à t'y faire ?

E2 : Ben voilà c'est le premier jour aujourd'hui, mais ouais... Enfin moi j'aime bien tout mettre à plat, tout mettre mes bons à plat, que j'aie un visuel de l'ordre.

YJ : Où t'en es quoi.

E2 : Où j'en suis ouais... sans ça c'est pas possible.

YJ : et est-ce qu'il y a d'autres changements dans la façon de travailler d'[Chef de cuisine 2] par rapport à celle de [Chef de cuisine 1] ? enfin c'est le premier jour évidemment donc.

E2 : De gros changements... on fait le beurre autrement. Lui il le fond puis il vient mettre dans des petits pots, tandis que [Chef de cuisine 1] elle faisait des boudins et il y avait plus qu'à couper. La différence c'est la rapidité je trouve, parce que lui il a plus d'expérience dans le domaine. Quand on lui donne le

bon, 3-4 minutes après il y a le plat qui sort, tandis que quand c'était [Chef de cuisine 1], on attendait plus de temps, parce qu'elle avait moins l'habitude de cuisiner et il fallait qu'elle soit à l'aise avec d'abord la cuisine, ici c'est le contraire, il faut qu'il soit à l'aise avec les résidents, mais voilà, je pense qu'il fait participer tout le monde et...

YJ : C'est un bon début quoi.

E2 : C'est un bon début ouais.

YJ : Et donc après le service, qu'est-ce que tu fais ?

E2 : Après le service c'est un peu... il faut remplir les frigos, il faut effacer toutes les cartes, enfin ça c'est pas moi qui fais, j'essaye d'ordonner, là comme t'as vu je lui ai demandé de descendre des trucs et d'en remonter, ben c'était pas bon. J'aime bien toujours vérifier et il y a les vidanges aussi à faire. Ça je préfère aussi le faire, parce qu'il y a des vidanges qui vont là, il y a des vidanges qui vont dehors, il y a des vidanges que je reprends... c'est un peu confus les résidents quand tu leur demandes 3 choses, 3 endroits différents c'est énorme donc, ça je préfère le faire, il faut arroser les plantes, faire le tour des toilettes, il faut aspirer, il faut nettoyer, voilà. Ce qu'eux savent faire, ça je leur délègue.

YJ : Est-ce que le projet correspond à ce que tu en attendais ?

E2 : Ben j'attendais pas grand-chose, parce que je partais dans le flou, ouais ça a été compliqué au début, parce que j'étais en vacances au mois de juin puis il y avait les spécial olympiques, donc j'étais pas là pour préparer le projet, donc je suis arrivé comme ça, alors que tout était rangé, enfin moi c'était la première fois que j'arrivais, et je faisais mon service quoi. Maintenant si j'avais eu « Ranger les verres, tchic-tchac », moi au début je cherchais après tout, la première journée moi je devenais fou, c'est pour ça que j'ai fait une checklist. Il me faut pas deux journées comme ça, donc c'est pour ça qu'en réunion, je sais pas si t'as fait attention, mais j'avais une liste comme ça, avec des points... fallait qu'on se mette d'accord sur plein de choses pour que je me sente mieux et que j'aie pas peur de venir quoi.

YJ : Tu disais donc que tu étais pas là au début du service, mais tu as quand même fait de la prospection avec [Chef de cuisine 1] en avril, vous aviez été voir d'autres restaurants inclusifs, est-ce que tu peux m'en parler un petit peu ?

E2 : Oui on a été à [Ville 1], on a juste été en voir un à [Ville 1] avec [Chef de cuisine 1]. C'était deux personnes un peu ici comme [Bénéficiaire 2] et [Bénéficiaire 1]. Le handicap était pas très sévère, je vais dire c'était pas des gens comme [Bénéficiaire 3], [Bénéficiaire 4],...

YJ : C'était des personnes autistes là-bas en fait ?

E2 : Je sais pas exactement, c'était mental, mais c'était très léger. Voilà, on a posé des questions pour ce projet ici.

YJ : Est-ce que vous avez pris des notes ?

E2 : [Chef de cuisine 1] a pris beaucoup de notes oui.

YJ : Et après est-ce que en fait ça a mené à quelque chose ? Est-ce qu'il y a des trucs de là-bas que vous avez... ?

E2 : Oui. Oui oui, exactement dire quoi, je ne sais pas exactement.

YJ : Par exemple, la désignation des tables avec les couleurs, est-ce que ça vient de là, ou ça vient d'ici en interne ?

E2 : Ça j'avais été il y a 1-2 ans voir un restaurant aussi inclusif avec [Comptable] et 2-3 résidents. C'était à [Ville 2], ça s'appelait [Restaurant 2].

YJ : Ah oui.

E2 : Tu connais ?

YJ : Bah en fait je voulais interviewer d'autres restaurants inclusifs, et donc le restaurant inclusif à [Ville 1] [Restaurant 1], j'ai interviewé cette personne-là, [Restaurateur 1]. Et [Restaurant 2] j'ai regardé mais pour finir j'y suis pas allé.

E2 : [Restaurant 2], c'était très bien. J'ai pris plein d'idées, ne fût-ce que les numéros, les couleurs,... là c'était différent, c'était dans une grande cuisine, ils étaient 10-12 dans la cuisine, et tout le monde avait sa tâche, donc il y en avait un qui faisait juste les frites, donc s'il y avait pas de frites, il foutait rien, il y en a un qui faisait juste les légumes, il y en a qui faisait juste les desserts, donc pendant le début du service, il ne faisait rien... Donc ouais c'était un autre projet, c'était plutôt eux qui étaient... Ils savaient bien ce qu'ils devaient faire, tandis qu'ici c'est différent, c'est [Chef de cuisine 1] plus qui cuisinait.

YJ : Et toi tu préfères la formule ici ou là-bas ? Donc leur formule tu aimerais bien que ce soit [Bénéficiaire 2] qui fasse les desserts, ou tu préfères qu'elle soit polyvalente ?

E2 : À la base, c'était différent parce que c'était une formation.

YJ : Ah là-bas c'est une formation ?

E2 : Ouais c'est une formation.

YJ : Donc est-ce qu'il y a des pratiques actuelles que tu aimerais modifier ? Ou des améliorations que tu verrais ? Par exemple [Chef de cuisine 1] ce qu'elle aimait pas c'était changer de carte toutes les deux semaines. Toi est-ce qu'il y a des trucs que tu te dis « Ben moi j'aimerais faire autrement » ou tout te semble correct ?

E2 : Moi les cartes changeraient tous les mois, je pense que c'est assez, suffisant. T'as le temps de t'habituer à certaines cartes, pour finir tu viens deux fois elles y sont plus.

YJ : Toi ça te dérange en fait qu'elles changent ?

E2 : Ouais... Enfin ça me dérange, je fais avec. Mais ça doit être chiant, déjà pour le cuistot je trouve, puis voilà, ouais moi je changerais tous les mois, c'est assez. Quel restaurant change tous les 15 jours ?

YJ : Et maintenant c'est toujours tous les 15 jours, maintenant qu'il y a un nouveau chef ?

E2 : Oui. Sauf que lui, mais il a déjà pondu 9 menus, c'est ça que... donc c'est pas encore trop, mais [Directrice] elle le sait, et je pense que ça rassure plus [Directrice] d'avoir tout à l'avance, que [Chef de cuisine 1] ben des fois on l'avait 2-3 jours à l'avance, je pense que c'est ça qui amène un peu de tensions dans...

YJ : Est-ce que tu as eu des difficultés à assimiler certaines pratiques ? Si oui, comment tu les as résolues ? Par exemple tu parlais de la difficulté de ne pas avoir de canevas, pour toi c'est difficile, donc

tu as fait une checklist. Est-ce qu'il y a eu d'autres choses comme ça où tu rencontrais des difficultés, et comment tu les as surmontées ?

E2 : Difficultés... ben on a eu des difficultés avec la terrasse. Moi j'aime bien être dans le bar, pas pour boire, juste parce qu'il y a la caisse, tu as vue sur les commandes, sur la salle, quand ils viennent « il faut un café, il faut un coca », il faut que quelqu'un soit là. Sauf qu'en terrasse, t'as pas vue sur la terrasse, donc ça c'était une grande difficulté. Maintenant on a toujours pas de solution, mais...

YJ : Et vous réfléchissez en équipe, ou alors c'est chacun qui fait à sa manière ?

E2 : Là par contre, moi je dois, comme je t'ai dit tantôt, c'est moi qui dois envoyer, mais si j'ai pas vue sur la terrasse, ça va être compliqué, donc je pense qu'il faudra rediscuter pour la terrasse quand elle sera ouverte.

YJ : Maintenant qu'elle est fermée ça vous laisse un peu de répit.

E2 : Oui... donc on a eu un peu des difficultés avec l'escalier, parce que je sais pas mettre beaucoup de personnes en bas, déjà descendre et monter sans plateau, c'est compliqué pour certains, avec un plateau ben t'en retires 2-3 aussi, donc... mais là on a eu un subside, [Directrice] a rendu un projet, on a eu 5000€ pour mettre une rampe, donc voilà. C'est un problème, on a une solution, donc je crois que ça ira mieux avec ça.

YJ : Pour la caisse, tu avais eu aussi des difficultés non ?

E2 : Pour la caisse enregistreuse... ben oui, comme tout... C'est pas parce que c'était la caisse, quand t'achètes un nouveau téléphone ben des fois tu sais pas trop bien comment ça va, ben là c'était la même chose, faut s'y habituer directement, parce que les gens sont là à attendre, au début c'était difficile de diviser, en disant « ils sont 4, donc il faut 4 tickets », ça c'était un peu la galère.

YJ : Comment est-ce que tu as fait, tu as demandé de l'aide aux autres éducateurs, tu as cherché par toi-même ?

E2 : Ouais, ça j'ai demandé de l'aide aux éducateurs, les éducateurs ne savaient pas, parce qu'ils étaient pas formés à fond là-dedans, donc [Comptable]est venue nous réexpliquer, parce que quand tu l'expliques ainsi qu'il y a personne, ça va, mais quand tu as des gens...

YJ : Tu viens de parler de formation, vous aviez eu une formation par le [Restaurant 3].

E2 : Oui, [Restaurant 3], oui.

YJ : Le [Restaurant 3], oui. Pourquoi est-ce que vous avez fait cette formation ? C'est qui qui a décidé, est-ce que la demande venait de vous, plutôt de [Directrice] ?

E2 : On se posait beaucoup de questions sur comment est-ce qu'il faut mettre du sel, du poivre, comment est-ce qu'il faut faire ci, faire ça en réunion. Et puis je pense que c'est [Directrice] qui a proposé « Écoute, moi je peux voir si quelqu'un peut venir vous expliquer comment est-ce que ça se passe une journée-type ». Et voilà, ce monsieur-là est venu. Oui ça nous a aidés sur certaines choses, mettre la bouteille de vin, est-ce qu'il faut la mettre directement, est-ce qu'il faut mettre les verres de vins à table ? toutes ces questions-là oui.

YJ : Est-ce que vous comptez en faire d'autres des formations comme ça ?

E2 : Non, je pense que tant que ça roule, il y a pas besoin.

YJ : Il y a pas besoin, ok. Donc ça c'est une manière d'améliorer tes pratiques, ton travail, de mieux performer, est-ce que tu as d'autres manières, un exemple ça serait regarder des tutos sur YouTube par exemple, enfin tu vois, comment est-ce que tu fais pour t'améliorer dans ton travail ?

E2 : Dans mon travail m'améliorer ?

YJ : Oui, enfin dans ton travail au restaurant évidemment. Est-ce que tu demandes aux autres comment ils font, est-ce que tu réfléchis par toi-même et tu cherches des solutions, est-ce que tu regardes comment ils font dans les autres restaurants, ou est-ce que tu fais rien ?

E2 : Oui, c'est d'office que tu regardes, même quand tu vas au restaurant avec ta femme, tu regardes s'il y a déjà les verres, tu vois comment il présente quand il arrive avec son plateau, est-ce qu'il a le plateau dans le dos, est-ce qu'il a le plateau de côté... donc oui, maintenant moi je suis pas censé arriver avec le plateau et tout ça, mais oui, ne fût-ce que mettre à gauche, à droite, mettre le couteau comme ça, comme tchic.

YJ : La caisse par exemple, est-ce que tu essayes... par exemple tu devais encoder tout à l'heure l'achat d'un bijou.

E2 : Oui.

YJ : Est-ce que tu as trouvé facilement comment le faire ?

E2 : Non, on a une enveloppe, c'est pour ça que les 5 euros sont toujours sur la caisse. On a une enveloppe qu'on met ici dans le coffre, donc ça je fais en fin de journée quand je mets tous les sous...

YJ : Ah ok, ça c'est pas dans la caisse ?

E2 : Non, c'est moi, donc c'est à part.

YJ : Et je me demandais la procédure l'achat des tableaux.

E2 : Oui.

YJ : Est-ce qu'il y a une procédure, parce que [Educateur 3] m'a un peu expliqué quand quelqu'un veut acheter le tableau, le tableau est réservé en fait, mais il doit payer directement, et donc sur le moment est-ce que vous avez un carnet peut-être avec les acheteurs, comment vous faites pour savoir qui a réservé quel tableau ?

E2 : Je n'en sais rien. Je n'ai jamais vendu un tableau, je sais que mes collègues l'ont fait. Je crois qu'il doit exister un carnet, là si on me demande le prix aujourd'hui, je ne sais pas répondre. Donc ça je dois peut-être voir en réunion comment est-ce qu'on fait, mais ça je me suis jamais tracassé, mais c'est vrai... c'est parce que j'ai jamais eu le cas. Mais je poserai la question quand il y aura une réunion.

YJ : Et tu as jamais dû non plus donner les tableaux à un acheteur ?

E2 : Non.

YJ : Pour savoir si tu devais demander l'identité.

E2 : Non, j'ai jamais eu le cas, donc tant mieux quoi mais...

YJ : Il faut mieux prévenir que guérir.

E2 : Oui c'est ça.

YJ : Ok. Quels conseils donnerais-tu à un éducateur qui devrait travailler au restaurant comme tu le fais ?

E2 : Être bien organisé. C'est le plus important, moi aussi j'ai appris à m'organiser un petit peu. Oui, c'est ça. En fait si t'es bien organisé tu cours pas, et si tu cours c'est que t'es pas bien organisé. Voilà.

YJ : Ça va. Donc il y a un jour seulement où vous avez ouvert en soirée ?

E2 : Oui, on l'a fait une fois.

YJ : C'était une demande spéciale ?

E2 : C'était une demande, oui d'un grand groupe. Voilà, au début on était partis sur ouvrir une fois par mois le soir, voilà c'était à mon tour mais ça ne s'est pas fait, donc il y a juste [Educateur 3] qui a eu l'expérience de le faire au soir. Je pense que laisser du temps à [Chef de cuisine 2], et je pense que d'ici mars-avril, on...

YJ : Ah c'est dans les plans ?

E2 : Je pense, je pense. C'était dans les plans avec [Chef de cuisine 1], donc je vois pas pourquoi, je pense pas que ça le dérangerait de travailler un soir par mois.

YJ : Et de cette soirée-là, est-ce que [Educateur 3] avait donné un retour à l'équipe, ou elle avait gardé pour elle ?

E2 : Si, elle avait fait un retour, oui que c'était une autre ambiance, les gens ont plus de temps, les gens traînent plus, c'est pas une ambiance où tu dois manger et repartir travailler. Donc oui... puis on avait [Bénéficiaire 2] en cuisine, avec [Chef de cuisine 1], ce qui n'arrive pas le midi, c'était peut-être plus facile pour elle, parce que c'est tout les mêmes plats, parce que c'était un menu.

YJ : Un menu unique ?

E2 : Ouais.

YJ : Et ce midi elle a cuisiné aussi non ?

E2 : [Bénéficiaire 2] ?

YJ : Oui. Pour le groupe, enfin pas toi évidemment comme t'as pas mangé.

E2 : Oui, parce que voilà il est 10h30-11h, je crois que si elle doit cuisiner, c'est ce moment-là, c'est pas quand on est dans le jus, on court partout, parce qu'à un moment donné moi je dois envoyer des bons et des bons, on a eu chaud, pendant une demi-heure il a eu chaud, je pense pas qu'il aurait fallu quelqu'un...

YJ : Sans aucune expérience... ben même [Chef de cuisine 1] aurait eu plus de mal peut-être.

E2 : Oui.

YJ : Et ici tu viens de parler d'un point intéressant, c'est la clientèle. Donc tu parlais que le temps de midi, les gens ont pas trop le temps parce qu'ils doivent aller travailler, est-ce que vous vous intéressez aux consommations des clients ? Est-ce que vous vous dites « Tiens, les pâtes ça marche bien, le poulet pas trop » ou non, c'est pas un sujet de discussion ?

E2 : Non, pas spécialement. Je pense que [Chef de cuisine 1] elle faisait attention, voir ce qui partait le plus, mais oui non nous ça ne change rien.

YJ : Ça ne change rien, ok. Et toi tu te dis pas d'un point de vue personnel « Tiens c'est intéressant, il y a beaucoup de spaghettis qui sont partis » ?

E2 : Non, pas spécialement, dans la caisse je pense que tout est noté, je pense que c'est peut-être la comptable ou [Directrice] qui voit combien de spaghettis sont partis, donc ça c'est leur problème, je vais pas m'immiscer dedans.

YJ : Et donc ben justement [Directrice], quel est son rôle par rapport au restaurant, est-ce qu'elle vous donne beaucoup de directives, ou est-ce qu'elle vous laisse beaucoup d'autonomie au contraire ? Quel est son rôle en fait ?

E2 : Elle essaye, oui... C'est son but à elle, c'est de nous laisser de l'autonomie. Au début ça a pas été facile, d'office quand elle vient ici et qu'on a pas fait un truc ou qu'on y pas pensé, ben elle le dit, on le prend pas mal, on apprend. Oui, son but c'est d'être autonome, même avec [Chef de cuisine 2], elle si elle pouvait ne plus se tracasser .

YJ : C'est votre projet quoi en fait.

E2 : Ouais, c'est ça. Et elle si elle pouvait plus se tracasser, ça serait un poids en moins pour elle. Au début c'était costaud, je pense qu'elle s'y est mis beaucoup, elle a été travaillé ici avec son mari, puis il fait faire de la pub, faire tchic, faire tchac, et puis tous les médias qui écrivaient, c'était pas évident. Autonomie, elle nous en laisse.

YJ : et le rôle de [Comptable]? C'est quoi son rôle ?

E2 : [Comptable] c'est plus la comptabilité, donc ce qui touche à la caisse c'est d'office pour [Comptable] qui vient relever les comptes, explications de la caisse aussi, gérer tous les bons, et les commandes aussi je pense qu'on doit voir avec [Comptable], parce que oui les factures arrivent.

YJ : Est-ce qu'il y a d'autres personnes comme ça qui tournent autour du restaurant qui ne travaillent pas dans le restaurant, mais qui travaillent pour le restaurant disons, de près ou de loin ?

E2 : Oui je vois... non.

YJ : Il y a pas par exemple les bénévoles qui viennent de temps en temps ?

E2 : Oui les bénévoles oui.

YJ : Enfin je me suis peut-être mal exprimé.

E2 : C'est pas de loin, c'est de près oui. Il y a des bénévoles oui d'office.

YJ : Vous les recherchez pas activement, c'est eux qui viennent de leur propre gré ?

E2 : C'est ça oui. On a la maman de [Educateur 3], on a [Bénévole 1] là qui vient le lundi, [Educateur externe 2] mais ça c'est une éducatrice, qui vient le jeudi.

YJ : Et ça c'est nouveau non, [Educateur externe 2],... ?

E2 : Non, c'était déjà avant [Chef de cuisine 1].

YJ : Mais il y a pas un nouveau groupe maintenant avec une éducatrice activités justement, tu disais qu'il y aura [Bénéficiaire 3] qui viendra ?

E2 : Ah oui ça c'est le groupe d'[Educatrice externe 2], c'est pas [Bénéficiaire 3], c'est les gens qui ont besoin d'accompagnement. Il y a [Bénéficiaire 8], il y a [Bénéficiaire 5], le troisième je ne sais plus. Mais ça c'est d'office avec [Educatrice externe 2].

YJ : Mais donc ça c'est nouveau non ?

E2 : Non, on le faisait avec [Chef de cuisine 1] aussi. Ça n'a pas démarré tout de suite... oui c'est nouveau, pas nouveau d'aujourd'hui, mais nouveau d'il y a 3-4 mois oui.

YJ : Et il y a aussi par exemple les éducateurs de [Lieu 1] pour transporter les bénéficiaires.

E2 : Oui.

YJ : Et est-ce que t'as d'autres personnes comme ça... Enfin pas les fournisseurs évidemment, parce que eux c'est une relation commerciale, mais est-ce qu'il y a d'autres personnes tu dirais qui gravitent comme ça autour du restaurant ?

E2 : Ceux qui font la nuit à la [Lieu 1], on leur apporte les tabliers, les lavettes, ça c'est eux qui lavent.

YJ : Et c'est prêt le lendemain matin ?

E2 : Et c'est prêt souvent oui. Ça c'est vrai que eux aussi c'est à noter et oui plus tous les éducateurs qui viennent déposer et rechercher les résidents.

YJ : En août, tu avais organisé une sortie avec les pourboires récoltés dans le restaurant. D'où était venue l'idée en fait, est-ce que c'était d'office [Directrice] qui disait « Ben avec les pourboires on fera une sortie », ou alors est-ce que c'est quelqu'un qui a émis l'idée « Ben ça serait bien de faire une sortie » ?

E2 : Non, même avant d'ouvrir, [Directrice] a dit « On fera une sortie », maintenant elle m'a laissé carte blanche, tu vas où tu veux.

YJ : Ah donc tu as pas dû lui dire « Ben je compte aller là » ?

E2 : Ah si j'ai quand même dû lui dire où on va, combien ça allait coûter.

YJ : Et t'en as pas parlé à l'équipe ?

E2 : Ah si si si... parce que moi j'étais pas là. J'ai organisé mais j'étais pas là. J'étais en vacances. Donc j'ai tout organisé pour l'équipe du restaurant ce jour-là.

YJ : Oui, mais l'organisation de la journée, tu as pas demandé à l'équipe si vous alliez faire un laser game par exemple, ou si ?

E2 : Si si si, je disais quand même « Qu'est-ce que vous voulez faire ? »

YJ : Ah du coup c'est pas toi qui as organisé tout seul ?

E2 : Moi c'est moi qui ai pris le contact avec le lac de l'Eau d'Heure, voilà, mais ils savaient tout hein, j'avais tout noté, c'était 9h départ, arrivée là-bas 10h, 11h tu fais ça, midi tu vas au restaurant, c'est réservé pour autant, je pense que ça a été, parce que c'est pas facile d'organiser alors que t'es pas là. Et il faut réserver les véhicules aussi, il faut y penser. Voilà.

YJ : En été, toi tu étais là ou pas en fait ?

E2 : Pour l'inauguration ?

YJ : Non... enfin en fait c'est parce qu'un moment il y avait beaucoup d'abeilles en fait, il y avait le problème des abeilles et donc il y a un client qui a eu l'idée de faire chauffer du marc de café pour éloigner.

E2 : Oui.

YJ : Et est-ce qu'il y a d'autres idées comme ça venues des clients ?

E2 : Ça c'est vrai que c'est les clients ça... je sais pas moi, il me dit « Va chercher du café », je pensais qu'il se foutait de moi. Mais des autres idées, non, je ne vois pas là comme ça, c'est vrai que c'était une idée intéressante.

YJ : Il y avait le listing avec les emails là-bas. Tu vois maintenant à côté de la caisse il y a le listing des emails, et apparemment c'est d'un client que l'idée est venue, les bons cadeaux aussi.

E2 : Je sais pas si c'est des clients, je sais pas... la checklist c'était de [Comptable]ou [Educateur 1] je pense, ou peut-être les gens en fait... qui demandaient « Qu'est-ce que vous faites comme menu ? comment est-ce que vous communiquez ? ». C'est peut-être que là, l'idée de dire « On envoie ça aux adresses mail qu'on a » donc ouais c'est peut-être venu des clients à force de demander.

YJ : Et il y a pas de boîte à suggestions par exemple ?

E2 : Non, ça on en a pas. À [Ville 2] il y en a une.

YJ : Toi est-ce que ça t'intéresse d'avoir le feedback des clients, ou non, s'ils disent rien pour toi c'est bon ?

E2 : Moi quand ils paient je leur demande toujours si ça a été, voilà. Il y en a des fois c'est négatif il y en a qui disent qu'on s'est trompé de table, mais c'est souvent positif.

YJ : Donc par exemple là c'est obligatoire de se laver les mains, sur la porte il y a un écriteau « Interdit de fumer », il y a les autorisations de la police aussi, et je me demandais qu'est-ce qu'il y a d'autre dans vos pratiques que vous faites parce que c'est obligatoire en fait, pas parce que vous avez réfléchi en équipe, ou que toi ça t'arrange le mieux ? Tu vois pas exemple c'est pas obligatoire pour toi de faire des checklists, tu les fais parce que pour toi c'est mieux. Mais est-ce qu'il y a des trucs que tu fais parce que c'est obligatoire ?

E2 : Je ne vois pas comme ça... Noter les températures du frigo, ça c'est obligé.

YJ : Et d'ailleurs il y avait eu un contrôle de l'AFSCA non apparemment ?

E2 : C'était [Educateur 3] je pense qui l'a eu.

YJ : Et comment ça s'est passé ? est-ce que tu peux un peu m'en parler ?

E2 : Ben apparemment tout s'est bien passé. Je crois qu'il y avait juste une petite remarque, mais je sais plus laquelle, il faudra demander à [Educateur 3], mais rien de fou.

YJ : Et vous avez pas de procédures pour quand il y a un contrôle AFSCA ?

E2 : Je sais pas s'il y a une procédure à avoir... Ils débarquent et ils vérifient les frigos, ça je pense que c'est plutôt [Chef de cuisine 1] qui a fait avec eux, voir si tout était daté... Non je sais pas trop, j'ai jamais eu le cas.

YJ : Oui, il y en a eu qu'un, et comme c'était pas toi, comme l'ouverture en soirée, donc... Et je me demandais, quand tu travailles ici, est-ce que tu as plus l'impression de travailler dans le secteur de la restauration ou dans le secteur du handicap ?

E2 : Restauration.

YJ : Est-ce que tu peux un peu développer ?

E2 : Je pense que c'est 70/30, parce que tu dois les gérer, et puis des fois ils se trompent de table, enfin ça ça peut arriver à des personnes comme toi et moi... J'ai pas beaucoup à développer, mais... moi le mercredi c'est beaucoup d'autonomes comme [Bénéficiaire 1] et [Bénéficiaire 2], puis [Bénéficiaire 4] vient à 14h, aujourd'hui elle est pas là, mais ça c'est plus... à 14h, c'est le contraire, c'est 70% handicap et 30% restauration. C'est un peu plus cool, il y a moins de clients, il faut beaucoup la suivre et l'accompagner, lui dire ce qu'elle doit faire, sinon elle reste assise à une table et elle ne fait rien.

YJ : Aujourd'hui il y avait vraiment un gros coup de feu d'après ce que j'ai compris. Est-ce que c'était difficile à gérer, est-ce que c'était le plus gros coup de feu que tu aies connu ? En fait comment est-ce que vous gérez les coups de feu ? Ou c'est un moment normal dans le service, pour vous c'est juste qu'il y a plus de commandes ?

E2 : Ben ouais, tous les clients sont arrivés plus ou moins en même temps, donc ça c'est difficile à gérer... En fait je fais le principal entre guillemets, c'est-à-dire prendre les commandes, et puis hop on envoie. Les boissons moi je donne le ticket en cuisine et voilà. Ce qu'on a oublié... enfin oublié, je l'ai dit à [Bénéficiaire 1] plusieurs fois, c'était l'eau et le pain, ça c'est encore compliqué pour eux de demander s'ils veulent de l'eau, s'ils veulent du pain.

YJ : C'est parce qu'avant on le mettait automatiquement non ?

E2 : Oui, on le mettait automatiquement mais ils oubliaient quand même, c'est pas quelque chose à laquelle ils pensent. « Ah, j'ai apporté ça, il faudrait que j'apporte le pain ou l'eau ». C'est l'habitude.

YJ : Ce midi est-ce que c'était des clients qui avaient réservé, ou c'étaient des clients qui sont venus spontanément ?

E2 : J'avais 2 tables, une table de 4 et une table de 2 quand je suis arrivé au matin qui étaient inscrites dans le cahier. Puis jusque 11h30 j'ai 3 tables qui se sont rajoutées, de 2 personnes, et puis vers midi c'était une de 5, une 4 et puis une de 2.

YJ : C'était pas prévisible en fait ?

E2 : Ah non, je pensais que ça allait être cool aujourd'hui. Et c'est pour ça que j'ai compté que sur [Bénéficiaire 1] et sur [Bénéficiaire 2]. D'habitude quand il y a beaucoup de tables, je prends une troisième personne avec moi pour être au moins deux en salle.

YJ : Ah c'est toi qui choisis quels bénéficiaires...

E2 : Oui. J'aurais pu prendre [Bénéficiaire 9], elle est plus en réserve entre guillemets. C'est vrai qu'[Bénéficiaire 9], ne vient pas cette semaine-ci, j'aurais pu lui dire de venir. Oui je m'occupe des horaires.

YJ : C'est toi qui t'occupes de tous les horaires, ou seulement les horaires des bénéficiaires avec lesquels tu travailles ?

E2 : non, tous, [Lieu 1], [Lieu 3] et [Lieu 2].

YJ : Ah ok, et comment est-ce que tu les fais ? Les horaires, comment est-ce que tu les organises ?

E2 : Il y a un horaire de base et des fois ben quand il y a un malade il faut switcher, ça je demande moins à ceux de la [Lieu 1], parce que c'est difficile de bouger, ils ont des activités, je demande plus à des gens à [Lieu 2], [Bénéficiaire 1] qui est assez libre dans sa semaine, [Bénéficiaire 6] aussi qui ne fait rien en fait, donc ça ces gens-là tu peux les déplacer, si tu sais venir le lundi à la place du mercredi, ça c'est possible, donc voilà, on s'adapte en fonction des absents.

YJ : Et en fait c'est toi qui as choisi de travailler avec [Bénéficiaire 2] et [Bénéficiaire 1], ou c'est un hasard ?

E2 : C'est un hasard. [Bénéficiaire 1] était disponible le mardi, mercredi et jeudi, donc c'est mardi et mercredi. [Bénéficiaire 2] était disponible le mercredi.

YJ : Donc c'est un peu dans le même ordre d'idée, mais il y avait des résidents à la [Lieu 1] qui voulaient faire partie du projet. Donc il y a peut-être une solution avec le groupe d'[Educateur externe 2], il y avait [Bénéficiaire 8], [Bénéficiaire 3],... Et donc est-ce c'est la seule solution que vous avez trouvée à leur demande, ou alors est-ce qu'il y a d'autres solutions que vous aviez imaginées et qui n'ont pas vu le jour ? Pour les inclure dans le projet.

E2 : On savait bien qu'inclure une [Bénéficiaire 7], une [Bénéficiaire 5] en salle et en cuisine, c'était pas possible. Donc on a trouvé une solution c'est qu'ils épluchent les légumes et tout ça. Non, pas d'autres.

YJ : Est-ce que vous en parlez dans l'équipe, ou c'est un sujet secondaire ?

E2 : Ben on en a parlé, tout le monde est content.

YJ : Donc ça je pense que c'est la dernière question, un jour, dans une réunion, tu avais remarqué que quand les clients commandaient des flûtes de Cava, en fait on jetait plus de la moitié de la bouteille, et donc tu avais proposé qu'on retire la flûte de la carte, et pourtant maintenant elle y est toujours, donc est-ce que vous avez trouvé des solutions pour ne pas jeter le champagne ?

E2 : Oui.

YJ : C'est quoi ?

E2 : C'est toujours à la carte, mais il faut en prendre deux. Donc maintenant quand la personne en prend deux, la bouteille est rentabilisée, donc si on jette entre guillemets c'est pas grave, on l'a rentabilisée. Donc on essaye... C'est difficile, parce que si tu en a deux sur la semaine, le lundi après tu dois le jeter.

YJ : Vous le gardez toute la semaine ?

E2 : On met une date dessus, on juge en fonction de comment il est. Mais oui, ça on peut en servir le lendemain, ou le surlendemain. Maintenant en 5 jours, je suis pas sûr.

YJ : Et donc si par exemple il y a une table qui commande juste une flûte de Cava, qu'est-ce que vous faites ?

E2 : C'est pas possible, parce qu'il y a marqué 2 sur la carte, c'est marqué 2 flûtes minimum.

YJ : Et comment est-ce que vous êtes arrivés à cette conclusion, à cette idée ? C'était une réunion d'équipe ou c'est toi qui as eu l'idée ?

E2 : Non c'est pas moi qui ai eu l'idée. Je crois que c'est [Directrice] qui a eu l'idée... Je sais plus trop...

YJ : Ça va, je sais pas si tu as quelque chose à rajouter ou si c'est bon ?

E2 : Pas nécessairement.

YJ : Ça va, ben je te remercie de m'avoir accordé de ton temps.

6) Annexe 6 - Retranscription de l'interview de l'éducateur 3

Yohan Janssen : Bonjour, je te remercie de m'accorder de ton temps. Je m'appelle Yohan Janssen, je suis étudiant à l'Université de Namur en sciences de gestion. Je m'intéresse dans le cadre de mon mémoire à l'acquisition des connaissances en matière de gestion d'un restaurant par les éducateurs spécialisés.

Je souhaiterais compléter l'expérience personnelle que j'ai accumulée à chaque fois que je suis venu au restaurant et les observations que j'ai faites par un entretien avec les personnes concernées pour avoir un retour de première main et ainsi être au plus proche de la réalité.

Ce travail pourrait servir pour d'autres personnes ayant le projet d'ouvrir un restaurant inclusif.

Je garantis l'anonymité des réponses que tu me donneras.

Si tu n'y vois aucun inconvénient, j'aimerais enregistrer l'entretien afin de ne pas avoir à prendre de notes pendant ce dernier. Si tu n'as pas de questions, nous pouvons commencer.

Ma première question est la suivante : Peux-tu te présenter par rapport au domaine de la restauration, donc est-ce que tu as une expérience antérieure, ici combien de temps tu travailles par semaine ?

Éducateur 3 : Donc je travaille ici 2 jours semaine, jeudi et vendredi. Expérience en restauration, non, pas nécessairement. Je sais travailler derrière un bar, le service boissons simple, le service pression, comme je suis amateur j'aime bien me retrouver de l'autre côté du bar aussi.

YJ : Comme [Educateur 1] ?

E3 : [Educateur 1], il est moins amateur que moi je pense.

YJ : Oui mais il aime bien aussi être derrière le bar.

E3 : Son père tient aussi un établissement.

YJ : [Educateur 2] par exemple elle aime bien plus la cuisine, donc elle préfère être en cuisine que dans le bar.

E3 : J'aime bien aussi la cuisine, je cuisine chez moi de façon régulière.

YJ : Et tu as jamais eu de job étudiant ou quoi dans l'horeca ?

E3 : Non, non pas vraiment.

YJ : Donc toi c'était vraiment tout nouveau pour toi ?

E3 : Oui c'est nouveau, ça m'a attiré, c'est un secteur que j'aime bien. J'aime bien voir les gens qui viennent passer un bon moment, en tant que travailleur social ça change aussi de cadre de se dire qu'on a des gens qui viennent passer un bon moment, et pas des gens qui viennent avec des problèmes.

YJ : Ça va, et ici comment se passe ta journée-type au restaurant ?

E3 : La journée-type... ben moi j'arrive à 8h30, je vérifie un peu tout ce qui se passe, ici la veille si ça a été, je prépare ma caisse, je prépare mon fonds de caisse, je vérifie les wc, quand les gens arrivent alors on monte les tables, on dresse les tables selon les réservations. Je leur fais faire des petits exercices de mise en situation, ça nous avait été demandé, on l'avait un peu esquivé et puis le gars qui est venu du [Restaurant 1], le formateur, on a reçu une formation par le gars du [Restaurant 1], on nous a dit que c'était bien de former un peu au service, de bien connaître la carte, pouvoir porter un plateau, il nous a

montré des trucs, comment servir, donc je refais souvent une petite mise en scène... certaines choses ont changé, par exemple le pain on le donne plus directement aux tables, on va demander si les gens veulent du pain, ça nous fait des économies sur le pain, le beurre on en met moins.

YJ : Et c'est pas difficile de retenir la carte comme elle change toutes les deux semaines ? Tu as pas des difficultés là-dessus ?

E3 : La retenir non, moi je vais pas prendre les commandes hein, donc c'est à chaque fois écrit, mais c'est important qu'ils savent ce que c'est.

YJ : Ah c'est les bénéficiaires qui doivent retenir, pas vous les éducateurs ?

E3 : Ils doivent pas nécessairement la retenir, mais si on leur pose une question ils doivent ce que c'est que...

YJ : Un gaspacho

E3 : Oui... on avait une duxelle de champignons cette semaine, donc c'est des champignons qui sont coupés très très fin, je connaissais pas non plus tu vois, donc on en apprend tous les jours.

YJ : Le projet correspond-il à ce que tu en attendais ? Ou non, il y a des choses qui t'ont surpris ?

E3 : J'avais pas vraiment d'a priori par rapport à ça, ça s'est construit un peu sur le tas j'ai envie de dire. L'outil de base était là, il est bien situé, ça tournait avec le chef, non moi je suis content du résultat, les journées passent beaucoup plus vite et ça me plaît.

YJ : Donc tu préfères travailler ici plutôt que...

E3 : Plutôt que dans le service social ?

YJ : Oui.

E3 : Oui, ça me change beaucoup... J'ai 22 ans de service social, à 22 ans d'accompagnement social, je commençais un peu à être amusé par rapport à la lourdeur des difficultés sociales, des situations qui sont de plus en plus compliquées, du travail de bureau, c'est vrai que c'est beaucoup plus actif ici. Mais ça reste quand même du travail d'insertion, mais à un autre niveau, je dirais on est au deuxième plan, on est plus en première ligne quoi.

YJ : C'est quelle proportion tu dirais entre le travail social et le travail dans le restaurant ?

E3 : C'est-à-dire c'est un autre degré, ici on va mettre c'est vraiment du travail communautaire, sur la communauté. L'accompagnement on a 3 niveaux de travail : individuel, collectif et communautaire. Ici c'est du travail collectif en partie parce que c'est un groupe et un travail sur la communauté dans le fait que c'est un restaurant qui a pignon sur rue, avec des personnes à situation de handicap au service, donc ça permet d'avoir un autre regard sur le handicap, donc on est dans la sensibilisation de tout un chacun au monde du handicap, ça c'est du travail communautaire pour moi.

YJ : Est-ce que tu trouves que ça marche le projet au niveau des bénéficiaires ?

E3 : Au niveau des bénéficiaires, oui, je pense qu'ils apprécient tous de venir. Les clients reviennent, les habitués reviennent parce qu'ils apprécient le projet, le fait de pouvoir mettre les bénéficiaires au centre, ça intéresse les clients.

YJ : Est-ce qu'il y a beaucoup d'habitués ?

E3 : Oui, quand même, il y en a encore un qui est revenu aujourd'hui, qui était content que ça rouvre et qui revient régulièrement, des gens du coin, demain il y a un groupe d'acuponcteurs, ils étaient déjà venus une fois ben demain ils reviennent avec toute la classe à 16, non je pense qu'effectivement, les habitués... oui oui, on a notre petite clientèle. Le fait que la carte change régulièrement aussi, c'est attractif, c'est à chaque fois de la nouveauté, on peut revenir tous les 15 jours, 2 fois par mois, les habitués viennent.

YJ : C'est quoi la proportion d'habitués tu dirais comme ça à la louche ?

E3 : Je suis là que le jeudi et le vendredi, les 3 autres jours peut-être qu'il y a des habitués du lundi-mardi parce qu'ils sont en congé le lundi-mardi... J'ai envie de dire un tiers facilement d'habitués.

YJ : Un tiers wow. Et il y a combien de clients par jour en moyenne, est-ce que c'est très variable ou c'est plus ou moins fixe ?

E3 : Aujourd'hui il y en a pas eu tellement par exemple, on est jeudi, le jeudi c'est toujours un peu plus mou. Le début de semaine, je sais qu'il y a eu beaucoup de monde, ça a été presque complet tous les jours et demain on est 28. Demain c'est complet complet, on va se pousser un peu. Mais voilà je pense que le projet aussi c'était d'ouvrir une fois par mois un soir, ça va se mettre en place tout doucement. Les gens peut-être du matin ont pas encore repris le rythme le matin parce qu'il faut que ça retombe encore dans leur routine et dans leurs habitudes de dire « ben on va aller prendre un café gourmand à L'Accueil Gourmand ». Une fois que ça sera revenu...

YJ : Il y a beaucoup de clients qui viennent de l'hôpital non ? Qui viennent juste prendre un café ?

E3 : Non, moi... ben écoute là je viens de revenir mon premier jour.

YJ : Ah il y en a pas eu ?

E3 : Il y en a eu, les autres mois on a eu des groupes entiers qui venaient passer des anniversaires ou des gens qui viennent de l'hôpital qui disent que c'est mieux de manger ici, que la nourriture de l'hôpital n'est pas bonne et qu'ils préfèrent venir sortir manger ici plutôt qu'à l'hôpital.

YJ : Et est-ce que vous avez des objectifs financiers ?

E3 : Ben objectifs financiers, j'ai pas les yeux sur les chiffres, mais dans les faits l'objectif c'est de devenir indépendant, d'avoir assez de rentrées pour faire tourner, prendre en charge les factures et que ça tourne... malheureusement on y est pas encore...

YJ : Surtout avec l'augmentation des prix maintenant.

E3 : L'augmentation des prix, des charges, du gaz, électricité,... J'ai pas les yeux sur les chiffres sur les factures que je ne vois pas, [Chef de cuisine 2] essaye aussi d'être accessible au niveau financier, on peut pas aller taper des menus à 25 euros, ça va pas le faire. En remplissant à chaque fois, je pense tous les midis, en faisant du takeaway, ça je pense aussi qu'à long terme c'est quelque chose qui peut se développer le takeaway.

YJ : C'est une idée que vous avez en tête de faire du takeaway ?

E3 : Oui oui. C'est une façon... Tu vends un plat et il est parti... Mais c'est pas le même taux de TVA je pense pour le takeaway que pour le sur place.

YJ : Oui c'est ça oui.

E3 : C'est une question TVA qu'il faut qu'on soit clair avec ça, et qu'on soit préparé quoi. Qu'on mette ça en place pour dire « Passez vos commandes, revenez plus tard ».

YJ : Et ça c'est une idée qui est venue d'où ?

E3 : Oh depuis le début je pense qu'il y avait cette idée de takeaway, mais je pense qu'il faut le temps, je pense qu'il y a des gens qui sont au restaurant... et même les travailleurs de l'Accueil Mosan pourraient dire « Ben voilà moi après ma journée, je repasse, j'ai mon plat, je rentre chez moi ». peut-être avec un prix peut-être préférentiel pour certaines personnes, je ne sais pas, ça c'est moi qui dis ça.

YJ : J'avais pensé aussi pourquoi il y a pas des formules par exemple entrée + plat, c'est moins cher, ou entrée+plat+dessert ?

E3 : Les menus sont déjà pas tellement chers hein. Tu peux t'en sortir avec l'entrée qui est à 5 euros, le dessert est à 5 euros, le plat 15, tu t'en sors pour 25 euros pour entrée plat dessert. Les formules elles existeront, on va essayer de les mettre en place pour des commandes, des groupes qui viennent en disant « Voilà il y a une formule avec vin, une formule sans vin, une formule entrée plat dessert, avec ou sans café gourmand », il faut mettre ça en place pour faciliter l'information à des groupes qui veulent venir ici faire un teambuilding, un anniversaire.

YJ : Ça va. Et tu avais parlé un peu de TVA, donc est-ce que tu as appris des choses sur la fiscalité justement, depuis que tu travailles ici ?

E3 : Je sais que les ASBL à la base ne sont pas sujettes à la TVA, le fait maintenant qu'il y ait un restaurant ça l'est devenu... C'est ma femme qui s'occupe de la comptabilité à l'Accueil Mosan.

YJ : Ah c'est ta femme, [Comptable] ?

E3 : Oui hein.

YJ : Ah je savais pas.

E3 : Si si. Donc en effet, elle doit déclarer la TVA, même pour les autres trucs. L'ASBL maintenant est assujettie à la TVA, et donc pour tout le reste, 21% TVA et à emporter je pense que c'est 15-16%.

YJ : C'est 12%, enfin il me semble.

E3 : Oui tu sais sûrement mieux que moi. Voilà c'est comme ça c'est un restaurant. On a le bénéficiaire que c'est vrai qu'on travaille avec des bénévoles, donc on a pas cette charge salariale, cette masse salariale de travailleurs aussi, ça allège un poids. On a le chef et le reste est pris en charge dans les différents services, ça amortit.

YJ : Et est-ce qu'il y a des pratiques actuelles, où tu aimerais voir des améliorations, où tu penses « ben ça ça serait mieux si on le faisait comme ça » ?

E3 : Non, je te dis à part éventuellement on prépare des formules pour présenter au client, donc des formules de groupe, que tout soit prêt, des formules petit-déjeuner aussi qu'on a pas encore mis en place, ça ça pourrait aussi diversifier l'offre du restaurant. Un peu de petit-déjeuner, les plats à emporter, soirées, parce qu'on parle quand même de faire un soir par mois, ça va un peu augmenter les rentrées

et donc ça va nous permettre d'être un peu plus indépendant... enfin on fait partie de l'Accueil Mosan, on fait partie d'un groupe, mais financièrement il faut pas qu'on devienne un poids quoi.

YJ : Sinon dans ce qui est caisse, la plonge, entretien,... il y a pas des trucs où tu te dis « Ben ça il faudrait qu'on fasse autrement » ?

E3 : Si, mais ça on l'a déjà changé déjà. Le vendredi il faut qu'on soit un peu plus nombreux dans l'entretien, parce que le vendredi on fait le gros nettoyage de tout, j'en étais venu à me retrouver à deux avec [Bénéficiaire 5] à faire tout le nettoyage. Moi le vendredi je fais les deux salles, en bas, on aspire, on passe tout à l'eau, je désinfecte toutes les tables, donc il y a le gros nettoyage du vendredi. J'aime bien finir ma semaine et que tout soit propre tu vois, que ce soit prêt pour le lundi quoi, ça il faut qu'on soit des personnes un peu plus actives le vendredi en fin de journée, sinon moi tout seul je suis sur les genoux.

YJ : C'est [Educateur 1] c'est ça qui fait les plannings ?

E3 : C'est [Educateur 1] oui. On en a parlé, j'avais partagé ça avec lui.

YJ : [Educateur 1] sa spécialité c'est les plannings disons, [Educateur 2] c'est les commandes boissons

E3 : C'est ses tâches quoi en fait.

YJ : Oui, et toi c'est quoi tes tâches en fait ?

E3 : Moi aussi c'est le truc bar et puis c'est aussi un peu le coaching de l'équipe, tout ce qui est petits travaux aussi, donc j'ai remis deux rideaux à la cave. Il fallait un radiateur dans les wc, la prise ne marchait pas, donc voilà j'ai regardé, j'ai mis un radiateur dans les wc. Il fallait remettre des petites planches dans le bar pour avoir plus de place, c'est moi qui ai fait les découpes, j'ai mis les petites planches dans le bar.

YJ : Et comment est-ce que tu as appris à faire ça ?

E3 : Ah ça c'est parce que ça c'est dans ma vie privée. Je suis bricoleur, homme à tout faire. J'ai mis bricoleur sur mon CV, j'ai été engagé plus pour bricoleur que pour éducateur. Mets « Bricoleur » sur ton CV, ça sert toujours un bricoleur.

YJ : Ça va, j'y penserai. Quel conseil donnerais-tu à un éducateur qui devrait travailler au restaurant comme tu le fais ?

E3 : Il faut avoir un bon contact clientèle, aller vers les gens, être positif, montrer qu'on passe un bon moment avec eux, être à l'écoute, beaucoup, observer beaucoup, toujours un œil sur la table, un œil sur la salle et un œil en cuisine. Je suis quelqu'un qui observe assez régulièrement les clients, s'ils ont terminé, il faut que ça tourne, il faut pas leur faire attendre leur plat, il faut un peu de l'empathie aussi, il faut essayer de se mettre un peu à la place du client, on a tous été client, on sait que c'est un peu chiant d'attendre un plat, il faut être disponible, tout ça c'est... Avoir un bon sens social mais tourné service clientèle.

YJ : Et comment tu dirais qu'un éducateur qui devrait prendre ta place pourrait acquérir ce sens social ? C'est de quelle manière, c'est en t'observant toi ou ?

E3 : Parfois c'est un peu inné aussi, il faut aussi se sentir à l'aise avec soi-même, savoir de quoi on est capable, connaître ses limites, se connaître soi. Il y a des choses parfois qui ne s'apprennent pas, je peux pas apprendre à quelqu'un d'observer tout le temps si c'est pas son truc, l'empathie ça ne s'apprend pas non plus, si tu travailles dans le social c'est que tu as un sens plus aigu que la moyenne des gens, d'arriver à te mettre à la place des autres et d'arriver à comprendre ce qu'ils vivent, voilà sinon tu fais pas éducateur, tu travailles pas dans le social quoi. Il arrive que certaines personnes se retrouvent dans le secteur social sans avoir cette capacité.

YJ : Et donc ils sont pas à leur place ?

E3 : Ça se passe plus mal pour eux, ils sont pas bien, il faut arriver apprendre à se connaître. Moi mon métier je l'ai choisi en tant que tel.

YJ : Tu l'as fait en connaissance de cause ?

E3 : Pas nécessairement, mais voilà j'ai grandi dans des milieux où il y avait des difficultés sociales, j'ai grandi dans des cités sociales, je sais ce que c'est d'avoir des problématiques en tout genre.

YJ : Et pour revenir sur les rideaux que t'as mis en bas, tu savais le faire de base, mais pour apprendre...

E3 : Ben je prends 2 rideaux, je sais que chez Trafic il y en avait qui étaient tout faits, il me fallait des barres dans lesquelles il y avait déjà des trous, il me fallait 2 barres, ça m'a coûté 4 vis, clac clac, les petites attaches qui se tiennent toutes seules, ça m'a pris une demi-heure. D'ici je suis parti à Trafic, je suis revenu et en une heure c'était fait, les deux rideaux étaient placés.

YJ : Mais quand il y a des trucs que tu sais pas faire... par exemple la plomberie... enfin je sais pas si...

E3 : Oui, j'ai refait toute ma maison, donc quand il y a un truc quand je ne sais pas faire, je me renseigne

YJ : Ah tu te renseignes, oui, c'est pas t'essayes, tu fais tes expériences ?

E3 : Non non non, la plomberie il faut pas faire d'expérience. Si tu fais c'est que tu sais le faire, sinon ça va pas aller.

YJ : Et comment tu fais ?

E3 : Il y a des tutos, oui je me renseigne sur les gens qui ont fait, sur le matériel qui faut, il y a pas mal de tuto, tu vois un peu le tutoriel, tu vois le matériel, j'essaye de bien m'imaginer les étapes à suivre, d'avoir le bon matériel qu'il faut, les bons outils, et on peut disséquer les différentes étapes... C'est faisable hein, tout est faisable.

YJ : Donc tu fais jamais « Je vais essayer de faire comme ça », tu fais jamais d'après ta propre expérience, t'extrapoles jamais quoi ou si, des fois ça dépend ?

E3 : pour le bricolage, pour la construction, c'est assez précis. Tu sais qu'il faut faire comme ça, il y a pas 10000 façons de le faire. Tu veux enduire un mur, il te faut tes enduits, tes spatules, tu dois passer une fois, deux fois... oui, par expérience, tu sais qu'il faut enduire deux fois un mur, la première fois l'enduit va sécher, il faudra passer une deuxième fois. Il faut de nouveau observer, sentir, savoir ce qu'on veut, refuser la médiocrité, aller loin.

YJ : Maintenant je vais parler d'un truc complètement différent, mais en fin de journée à la caisse vous devez faire le Z.

E3 : Ouais.

YJ : Et donc [Educateur 2] m'a dit que vous aviez 3 tickets.

E3 : 2.

YJ : Ben 2 apparemment.

E3 : Le Z financier et le Z comptable.

YJ : Et le Z financier c'est les espèces ?

E3 : Oui, dans le Z financier il est mis ce qui a été en espèces et ce qui a été en Bancontact, donc c'est séparé les paiements espèces et Bancontact. On prend en compte nous ce qui est espèces pour compte les sous. Le Bancontact on va pas vérifier parce qu'on a pas l'accès aux comptes.

YJ : Ah vous avez pas l'accès aux comptes, j'allais te demander pourquoi c'est pas vous qui le faisiez.

E3 : C'est [Comptable] qui va vérifier après le Z financier, nous on ne sait compter que l'espèce qui rentre et ça voilà... J'ai 400 euros de fonds de caisse, mon Z financier dit que j'ai eu 205 euros, ben je dois avoir 605 en caisse. C'est pas chinois, voilà. Je recompte tous les matins pour savoir si mon fonds de caisse est bon, si mon collègue la veille a bien compté. Là j'avais 402 euros, donc j'avais 2 euros en plus. Il vaut mieux en plus qu'en moins.

YJ : Est-ce que tout le monde fait cette vérification ?

E3 : Je ne sais pas. Moi je la refais pour ne pas me retrouver coincé par une erreur qu'aurait fait un de mes collègues la veille, quand je démarre avec 10 euros en moins puis qu'en fin de journée j'ai le trou, je me serais posé des questions, donc j'aime autant savoir dès le départ que c'est peut-être juste.

YJ : Et quand il y a des erreurs, est-ce que tu signales à [Educateur 1] ? Est-ce que tu lui dis ?

E3 : Oui, oui oui. S'il y a une erreur je vais le dire à [Educateur 1]. Je vais le dire à [Comptable] aussi.

YJ : Ok ça va. Donc il y avait des difficultés avec certains bénéficiaires, donc par exemple il y a quelqu'un qui allait manger tout le temps à la réserve, donc on l'a mis à la plonge.

E3 : Qui allait manger tout le temps à la ?

YJ : À la réserve.

E3 : Ah oui, c'est [Bénéficiaire 1].

YJ : Oui oui je sais, mais... et donc moi en fait ce qui m'intéresse c'est de savoir si tous les éducateurs décident de le mettre à la plonge, ou si c'est que certains éducateurs qui le mettent à la plonge.

E3 : Oh non il est en salle [Bénéficiaire 1] maintenant.

YJ : Ah il est en salle... Et il a plus le problème de manger dans les assiettes des gens ?

E3 : Non non non... ça il sait qu'il peut pas le faire, ce qu'il y a c'est qu'il faut être attentif à [Bénéficiaire 1] parce qu'il aime bien manger. À midi maintenant ils ont un plat chaud à midi, je sais bien que quand le service est fini, il reste 3 tranches de pain, hop il va les manger avec un peu de beurre, il faut être attentif qu'il a plus faim que les autres quoi, voilà.

YJ : Et donc avec les autres bénéficiaires qui ont des difficultés, est-ce que vous vous concertez ensemble les éducateurs pour trouver des solutions, ou chacun des éducateurs fait à sa sauce ?

E3 : Ceux qui sont confrontés aux mêmes bénéficiaires, oui oui, enfin on est chacun différent dans nos comportements avec eux, et on a chacun une relation différente avec eux, donc il faut trouver un peu l'équilibre dans le groupe qu'on a ce jour-là. Ça peut dépendre de la dynamique du groupe, ça va dépendre aussi un peu de la relation de l'éducateur avec ce bénéficiaire-là, qui est une difficulté en elle-même parce que c'est une difficulté à un comportement, à un environnement, est-ce que c'est une difficulté par rapport aux tâches qu'on demande, si c'est une tâche ça va parce qu'on peut lui demander de faire une tâche différente, voilà.

YJ : Donc c'est plus ou moins standardisé parmi les éducateurs, vous vous mettez d'accord quoi ?

E3 : Oui, ou de changer parfois. Par exemple [Bénéficiaire 2] il venait le lundi et mardi avec [Educateur 2], c'est un peu plus compliqué, maintenant il va venir avec moi le vendredi, voilà, on change l'environnement, là aussi parce que c'est vrai que [Educateur 2] elle fait les nuits, donc elle est moins confrontée aux bénéficiaires de [Endroit 1] qui sont pas les bénéficiaires en résidentiel, il y a un accompagnement, c'est d'autres difficultés.

YJ : Et toi, est-ce que tu as des difficultés à gérer [Bénéficiaire 2] ?

E3 : Je sais pas, il va commencer demain, je l'aurai demain, une fois la semaine passée à l'essai... [Chef de cuisine 2] l'a eu aussi un peu, il a dû lui dire, il a été un peu plus directif, en lui disant « Voilà, tu fais ça jusqu'au bout et puis après on discutera ». Je l'ai eu en accompagnement à [Endroit 1], il me disait 2-3 fois la même chose, je lui disais « Je t'entends » voilà, c'est quelqu'un qu'il faut recadrer régulièrement « Ne me dis pas 15 fois la même chose s'il te plaît, je t'ai entendu, je tiens compte de ce que tu m'as dit, change de disque ».

YJ : Et ça c'est une question que je voulais te poser aussi, donc tu donnes des cours du permis de conduire.

E3 : Oui.

YJ : Est-ce que tu as... Est-ce que ça te permet de près ou de loin... Enfin est-ce qu'il y a certaines pratiques dans cette position-là que tu as reportées ici de près ou de loin, ou non pas spécialement ?

E3 : Ça a rien à voir...

YJ : Ben c'est un peu pédagogique quand même.

E3 : Oui si tu veux... C'est un peu plus pédagogique au permis, parce c'est de la théorie pure quoi, c'est répéter souvent la même chose. On travaille avec des vidéos, le site du permis online, et le tout c'est de poser des questions, je demande toujours de poser des questions et de savoir où ils en sont. Si tu sais pas, pose des questions. Ils vont passer un permis adapté, en séance adaptée il y a quelqu'un qui est là pour leur expliquer s'ils comprennent pas. Donc souvent c'est « Ah, madame j'ai pas compris », la dame, qu'est-ce qu'elle fait, elle répète la question. Je dis « Il faut pas fonctionner comme ça les gars, si vous avez pas compris la première fois, vous comprendrez pas la deuxième fois. Il faut dire « Madame j'ai pas compris ce mot-là... « Tergiverser... » un mot plus compliqué. S'il y a un mot qui va pas c'est celui-là, le reste de la phrase tu as compris », donc c'est ça aussi, c'est arriver à aborder l'autre, ça aussi c'est important dans le restaurant, pouvoir aborder l'autre s'il y a un problème.

YJ : Pas rester seul dans son coin.

E3 : C'est ça. Il y a eu un problème, tiens je viens t'en parler, il y a un truc qui va pas, je reste pas là en cachant ma connerie.

YJ : Il faut assumer et puis c'est pas très grave.

E3 : Oui c'est ça.

YJ : Donc maintenant c'est une question sur la terrasse. Elle est inutilisée pour le moment, est-ce que vous comptez vous en servir d'une autre manière ou pas ?

E3 : On va s'en servir, il y a les nouveaux escaliers qui vont arriver, une nouvelle rampe. La difficulté c'est les personnes qui y allaient qui avaient un peu plus difficile. [Bénéficiaire 4] avait déjà difficile, elle ne vient plus pour l'instant, peur de chute, on sera peut-être plus attentifs à ce que ce soit des gens plus mobiles qui aillent en terrasse.

YJ : Mais maintenant que le temps est mauvais, est-ce que vous comptez quand même l'utiliser à autre chose la terrasse, ou elle restera inutilisée ?

E3 : Elle est entretenue, on a été enlever toutes les feuilles qui avaient, pour que le bois pourrisse pas, en hiver on sait pas en faire grand-chose.

YJ : Peut-être mettre un chapiteau, ou je sais pas.

E3 : Peut-être qu'on aurait pu faire un truc à Noël, une petite baraque, pourquoi pas. C'est vrai que c'est une idée pour l'année prochaine, un marché de Noël.

YJ : C'est pas un sujet de conversation ?

E3 : Non, on démarre avec des nouvelles bases, je pense qu'il faut un peu qu'on réaffermisse la base avec [Chef de cuisine 2] et que ça tourne bien avant... Trop de nouveaux ça peut fragiliser le truc quoi.

YJ : Il faut commencer doucement quoi.

E3 : Oui c'est ça. Commencer doucement et consolider la base.

YJ : Et d'ailleurs le papier que tu as, c'est nouveau ça, comme [Chef de cuisine 2] est arrivé ?

E3 : Ah oui, il m'a demandé ça aujourd'hui, il a plus facile d'avoir un petit papier en cuisine pour savoir ce qu'il faut envoyer.

YJ : C'est pas [Educateur 1] ou [Educateur 2] qui t'a expliqué ?

E3 : Non, c'est [Chef de cuisine 2], il m'a demandé ça aujourd'hui, il m'a expliqué et voilà. C'est un peu plus compliqué, tu dois noter deux fois ton truc et avant c'était pas le cas avec [Chef de cuisine 1], on le disait simplement, mais parfois certains ne le disaient pas, on se retrouvait avec un plat dans le vent.

YJ : Et est-ce qu'il y a d'autres pratiques qui ont changé depuis que [Chef de cuisine 2] est là ?

E3 : On mange plus depuis qu'[Chef de cuisine 2] est là. Il y a le plat du midi maintenant qui est fait, maintenant ils ont un plat chaud. Donc c'était aussi un objectif.

YJ : Et vous mangez avec ?

E3 : Ben moi, j'ai pas trop faim à midi, je mange à 14h quoi.

YJ : Par exemple il y avait le beurre aussi.

E3 : Ah oui, le beurre ça a changé aussi, il les fait fondre dans des petits ramequins, c'est vrai que c'est plus présentable, c'est plus propre.

YJ : Il y avait demandé si les gens veulent du pain, des bouteilles d'eau.

E3 : Oui ça il y avait déjà à la fin, [Chef de cuisine 1] était toujours là on le fait, parce qu'on se rendait compte qu'on déjetait beaucoup de pain, même si je le gardais parfois pour mes poules, parce que j'ai des poules, donc moi les déchets parfois je les garde pour les poules. Ça permet que les poubelles soient moins grosses, que les poules aient à manger, donc oui l'histoire du pain ça a fait diminuer beaucoup la consommation il me semble.

YJ : Et les bouteilles d'eau aussi maintenant vous demandez.

E3 : On demandait avant, ça oui on demandait déjà avant, parce que les gens si on leur donne une bouteille d'eau ils vont pas commander, donc il faut passer les commandes boissons avant de leur donner la bouteille d'eau.

YJ : Est-ce que tu peux un peu me parler du bien-être au travail ?

E3 : Du bien-être au travail.

YJ : Donc pour vous et les bénéficiaires, est-ce qu'il y a des pratiques par exemple, si toi tu es en burn-out un jour, tu parlais du vendredi soir, est-ce vous... Qu'est-ce que vous faites concrètement... Ou vous faites rien peut-être

E3 : Si t'es en burn-out... c'est une maladie le burn-out pour moi. C'est vraiment déjà trop tard, si tu es en burn-out, c'est un épuisement professionnel à proprement dit, c'est trop tard, donc il faut prévenir ce burn-out-là.

YJ : Et comment est-ce que vous faites pour le prévenir alors ? Ici au restaurant...

E3 : Au restaurant, ici je pense pas qu'on peut... De nouveau, moi ça me plaît, donc à partir du moment que tu fais quelque chose qui te plaît, c'est difficile d'être en burn-out. Quand tu subis ton travail oui, tu peux être en burn-out, sinon on a quelqu'un, un conseiller en prévention, qu'on peut aller trouver, on a la médecine du travail une fois par an, le conseiller en prévention il faut aller le trouver, moi je vais directement voir [Directrice], elle a toujours dit qu'en cas de problème le premier truc qu'on peut arrêter c'est le travail, il faut pas hésiter.

YJ : La santé c'est plus important.

E3 : Bien sûr, le premier interrupteur que tu peux arrêter, c'est le travail. Tu sais pas arrêter ta famille, tu sais pas arrêter la santé, il y a des choses... On vieillit aussi... Je vais avoir 50 ans le mois prochain, je commence à avoir un peu trop de tension, je commence à avoir un peu mal au dos... Mais je suis content de reprendre ici au restaurant, ça me fait plus beaucoup bouger quand même que le travail d'accompagnement. Et tu vois plus de gens, c'est plus actif, c'est différent, donc ça relance un peu ta carrière après autant d'années.

YJ : Donc il y a pas vraiment de nouvelles procédures par rapport au restaurant par rapport au bien-être au travail quoi ? C'est les mêmes qu'avant ?

E3 : Oui, j'ai envie de dire c'est les mêmes qu'avant. [Directrice] est attentive à ce que ça se passe bien, je pense qu'elle est accessible pour qu'on aille la trouver si on a un problème ou quoi avec quelqu'un ou avec le système en soit, voilà on peut toujours adapter. Il faut trouver du confort dans son travail, il faut que ce soit confortable et que ça ne tombe pas en burn-out... Là c'est quelqu'un qui va toujours se dire « Ça ne va pas, ça ne va pas », et il faut essayer de changer pour que ça aille mieux. J'ai entendu ça il y a pas longtemps, c'est la définition de la folie, c'est de faire tout le temps la même chose en espérant un autre résultat.

YJ : Ah oui c'est d'Einstein je crois. Et est-ce qu'il y a des pratiques que vous faites actuellement au restaurant, que vous faites parce que les autres restaurants le font aussi ? Donc par exemple, c'est donner du pain avant le service, maintenant vous le proposez, mais vous le faites quand même parce que les autres restaurants le font aussi, j'imagine ?

E3 : Dans les autres restaurants, on met du pain, pas toujours, tu dois le demander parfois. Moi je mange le pain donc je regarde toujours mon pain « est-ce que je peux avoir du pain ? », une deuxième fois parfois, parce que c'est un peu limité. Oui je pense que c'est par expérience qu'on sait qu'il faut donner du pain au client.

YJ : Et est-ce qu'il y a d'autres pratiques comme ça ?

E3 : La bouteille d'eau c'est plus rare... La bouteille d'eau c'est le système français qui dit ça « Ah c'est comme en France, on donne la bouteille d'eau », et encore, ça se fait de moins en moins.

YJ : Mais ça c'était une idée de [Chef de cuisine 1] non ?

E3 : [Chef de cuisine 1] ou [Directrice], je ne sais pas. Le système de réservation c'est comme dans les autres restaurants. Maintenant on parle de partage sur Facebook de ce qu'il se passe dans le restaurant, tenir un peu compte des réseaux sociaux, apparemment ça a aussi un impact sur le rayonnement du restaurant, la publicité, voilà... On pourrait être sur d'autres réseaux sociaux, on pourrait être sur Instagram, on pourrait être sur... Je sais même pas ce qu'il y a comme réseaux sociaux.

YJ : Il y a TikTok... enfin moi non plus j'utilise pas trop.

E3 : Instagram ça peut être aussi... donc voilà il faut voir un peu qui on veut toucher dans le public aussi. C'est un travail de vendeur, de...

YJ : De marketing.

E3 : De marketing oui, voilà. L'affiche des valeurs de l'Accueil Mosan à l'entrée, c'est les valeurs de toute l'ASBL, je pense que c'est partager aussi, parce qu'on a aussi beaucoup d'éducateurs du monde associatif qui viennent manger ici. Ils connaissent l'ASBL de loin ou de près.

YJ : Est-ce que toi tu as déjà vendu un tableau personnellement ?

E3 : Oui hein, [Bénéficiaire 3] elle en a vendu hein, elle en a vendu 3.

YJ : Et c'est quoi la procédure d'achat ? parce qu'[Educateur 1] par exemple il m'a dit qu'il la connaissait pas.

E3 : La personne vient, elle paie en cash, elle repart avec le tableau.

YJ : C'est pas après une période de temps qu'elle récupère le tableau ?

E3 : Ah si... ben ça dépend si c'est le début de l'exposition. Par exemple il y a quelqu'un qui est venu ce matin, qui a regardé le tableau, il avait l'air super intéressé, c'est le Tutti Frutti là. [Bénéficiaire 5] est venue manger ce midi, je lui ai demandé la liste des tableaux et des prix, s'il y a quelqu'un d'intéressé, je lui donne le prix, je lui donne le tableau et je lui dis « Ben voilà, ça sera en fin d'exposition ».

YJ : Donc il paie directement, et est-ce que tu demandes une pièce d'identité ou quoi ?

E3 : Non, je fais pas de reçu, je fais rien .

YJ : Et est-ce que vous gardez un cahier avec le nom des acheteurs ?

E3 : Non.

YJ : Ah c'est juste il viendra le jour J et voilà.

E3 : C'est ça. Ceux qui ont été encadrés, on récupère le montant investi pour le cadre.

YJ : C'est pas comme le cahier de réservations où là il y a vraiment le nom et tout ça ?

E3 : Non... [Bénéficiaire 3] il y a quelqu'un qui est venu, elle voulait en acheter 3, elle en a acheté 3. C'est moi qui m'occupe plus de ça aussi, de la décoration, de l'encadrement des œuvres. J'ai d'ailleurs été lancé un projet ici à l'école communale ici en bas, c'était le projet d'un concours de dessin « Dessine-moi un restaurant inclusif ». J'ai été faire deux séances de sensibilisation dans les deux classes, ça s'est super bien passé. J'attends des retours de l'école, pour dire « Ok les œuvres sont prêtes », les enfants vont venir, on va offrir un petit goûter, on va afficher les œuvres des enfants quoi. C'est un chouette travail communautaire aussi, comme c'est du travail du quartier, on touche les familles, et là on pourra partager aussi sur Facebook selon les accords qu'on a, la direction m'a dit que certains parents ne sont pas d'accord qu'il y ait les photos de leurs enfants.

YJ : Oui parce qu'il y a déjà une école qui était venue.

E3 : Oui c'est ceux-là, ils sont venus visiter, pour savoir ce qu'est un restaurant inclusif, ils sont venus visiter une première fois, la deuxième fois [Chef de cuisine 1] n'était pas là donc, la classe de 5-6 sont venus juste avec moi, le restaurant était vide. Maintenant voilà, c'est donc dans l'idée, et j'attends des retours... J'espère qu'après ici l'exposition de [Bénéficiaire 5], j'espère que ça sera les œuvres des enfants... 5-6° ou 3-4° primaire.

YJ : La photo a été retirée, c'est ça que tu parlais des autorisations ?

E3 : Oui oui, parce que j'ai envoyé directement et puis après le directeur m'a dit « Oui mais non attends, il y a des parents qui ont pas donné leur accord », c'est dans la gestion de l'école, moi mes enfants sont en primaire, début d'année on donne directement l'accord pour faire les publications.

YJ : Le droit à l'image ?

E3 : C'est ça. Il l'a pas fait, c'est l'école primaire de [Ville 1], c'est un peu plus précaire ici, tous les parents ont pas toujours l'accès au français des choses comme ça, c'est plus compliqué. Mais c'est pas grave, si on sait quel enfant a l'accord et celui qui ne l'a pas, on le met pas sur la photo.

YJ : et pour encoder les tableaux dans la caisse...

E3 : Ça passe pas par la caisse.

YJ : C'est en cash ?

E3 : Oh oui.

YJ : On peut pas faire pas la caisse ?

E3 : Non, parce que ça fait rentrer de l'argent sur ce que t'as pas vendu, enfin sur un produit que tu n'as pas.

YJ : Et ça c'est ta femme qui te l'a dit ?

E3 : Ah non c'est comme ça, je sais pas en fait pourquoi ils pourraient pas payer en cash à l'Accueil Mosan, il y aurait moyen de faire un exercice comptable, mais ça fera plus de boulot pour ma femme, donc j'aime autant que ça passe comme ça si possible.

YJ : Je sais pas si tu as quelque chose à ajouter, parce qu'on arrive à la fin de l'interview.

E3 : Si c'est bon pour toi, si t'as assez de matière... J'espère que t'as passé un bon stage ici et que t'as découvert un secteur que t'apprécies.

YJ : Merci.

7) Annexe 7 – Retranscription de l'interview du chef cuisinier

Yohan Janssen : Bonjour, je te remercie de m'accorder de ton temps. Je m'appelle Yohan Janssen, je suis étudiant à l'Université de Namur en sciences de gestion. Je m'intéresse dans le cadre de mon mémoire à l'acquisition des connaissances en matière de gestion d'un restaurant par les éducateurs spécialisés.

Je souhaiterais compléter l'expérience personnelle que j'ai accumulée à chaque fois que je suis venu au restaurant et les observations que j'ai faites par un entretien avec les personnes concernées pour avoir un retour de première main et ainsi être au plus proche de la réalité.

Ce travail pourrait servir pour d'autres personnes ayant le projet d'ouvrir un restaurant inclusif.

Je garantis l'anonymité des réponses que tu me donneras.

Si tu n'y vois aucun inconvénient, j'aimerais enregistrer l'entretien afin de ne pas avoir à prendre de notes pendant ce dernier. Si tu n'as pas de questions, nous pouvons commencer.

Ma première question est la suivante : Est-ce tu peux te présenter par rapport au secteur de la restauration ?

CHEF CUISINIER : Donc moi j'ai d'abord fait le marketing à Sainte-Marie à Liège, et sur le tas, donc juste après mes études, j'ai fait une formation en 1 an pour avoir l'accès à la profession. Ensuite j'ai été traiteur et puis chef de cuisine et puis après j'ai eu mon restaurant, et puis je suis ici.

YJ : Est-ce que c'était une formation en promotion sociale ?

CHEF : C'était en promotion sociale oui. C'était le seul moyen de l'avoir en un an, et je l'ai eu en cours de jour, donc je voulais que ça aille vite pour pouvoir me lancer après quoi.

YJ : T'aimes bien la cuisine ?

CHEF : J'ai commencé à cuisiner, je devais avoir 13-14 ans, quelque chose comme ça, donc ben d'abord avec les parents, et puis après avec des livres, et puis tout seul quoi.

YJ : Donc tu disais que tu avais un restaurant, est-ce que tu étais le gérant, le propriétaire ?

CHEF : J'étais propriétaire du bâtiment, j'ai vendu le restaurant, j'étais tout.

YJ : Pendant combien de temps ?

CHEF : 3 ans.

YJ : Pourquoi est-ce que tu as arrêté ?

CHEF : Covid.

YJ : Ah, tu as arrêté en 2020 ?

CHEF : Oui.

YJ : Et qu'est-ce que tu faisais depuis 2020 alors ?

CHEF : Eh bien je rénouvais des bâtiments, mais ça c'était pour moi en privé, rien à voir avec la cuisine.

YJ : Tu as arrêté avec le covid, parce que...

CHEF : Plus de trésorerie, donc plus la possibilité de relancer la machine quoi. Parce que rien que pour l'ouverture, rien que mon fonds de commerce pour l'ouverture, enfin pas mon fonds de commerce, mais

ce qu'il me fallait en liquidité pour racheter les marchandises et tout ça, je tournais autour des 5-6000 euros.

YJ : Le fonds de roulement ?

CHEF : Oui c'est ça. Et ça je savais plus les sortir, enfin je pouvais les sortir en privé, mais je voulais plus que la société soit impactée avec ça, donc voilà.

YJ : Est-ce que tu as toujours ta société, ou tu as déposé le bilan ?

CHEF : Non non, je l'ai mise en faillite.

YJ : Pourquoi est-ce que tu as pas relancé ton restaurant ?

CHEF : Parce que ça coûtait trop cher.

YJ : Oui, surtout avec l'électricité maintenant.

CHEF : Oh ça je sais pas, parce que c'était déjà fort cher avant. Tu sais j'avais un gros restaurant, ça tournait bien donc les factures étaient salées.

YJ : T'avais combien...

CHEF : Combien de quoi ?

YJ : Est-ce que c'est toi qui faisais la comptabilité par exemple ?

CHEF : J'avais un comptable, mais je prémâchais le travail quoi, donc bien trier les factures, les numéroter, et puis les envoyer chez le comptable qui faisait les...

YJ : Les encodages ?

CHEF : Les encodages. Et puis trimestriellement, il m'envoyait la TVA à payer et puis je crachais au bassin.

YJ : Et tu avais combien de serveurs ?

CHEF : J'avais 8 employés en tout.

YJ : Et c'était où ?

CHEF : À Ben-Ahin, entre Andenne et Huy.

YJ : Et c'était un restaurant...

CHEF : Gastronomique.

YJ : Ah gastronomique, tu es étoilé ?

CHEF : Pas étoilé, non non non, mais j'étais bien... j'étais bien.

YJ : Et qu'est-ce qui t'as motivé ici à venir dans un restaurant inclusif, c'est totalement différent j'imagine ?

CHEF : C'est totalement différent, ma motivation principale c'est les horaires hein.

YJ : Ah c'est les horaires. Tu vois vraiment une différence ?

CHEF : Ah ben je dois pas travailler le weekend ni les soirs.

YJ : Parce que maintenant tu es employé ?

CHEF : Pas parce que je suis employé, c'est que avant j'étais ouvert le midi et le soir, la semaine et le samedi soir, et le dimanche midi, et je travaillais tout le temps quoi. Et ici à 16h30 j'ai fini ma journée, et je travaille pas le weekend, donc...

YJ : Oui et aussi ce n'est pas ton restaurant, donc...

CHEF : Et je ne dois pas gérer tout ce qui est financier, tout ça, donc.

YJ : Donc pour toi c'est beaucoup plus facile en fait ?

CHEF : Ah oui ça c'est sûr oui. C'est les vacances ici.

YJ : Est-ce que tu as des difficultés par rapport au travail du handicap ?

CHEF : Non, pas du tout. J'avais jamais travaillé avec des personnes en situation de handicap, après j'ai toujours été ouvert, et j'ai toujours été gentil.

YJ : Et ça se passe bien ?

CHEF : Ouais ça se passe bien, je suis content, je trouve qu'ils sont sympas, après je sais pas si eux trouvent que moi je suis sympa mais...

YJ : Si je pense que c'est réciproque hein.

CHEF : Pour l'instant ça se passe bien.

YJ : Est-ce qu'on t'a expliqué comment il fallait les traiter, ou c'est toi qui...

CHEF : De base, c'était bien préétabli que s'il y avait un problème, c'était pas moi qui gérais, c'était l'éducateur qui était là qui gérait le problème. Après si il y a quelque chose qui se passe, ben je sais bien qu'il faut que j'essaye de les calmer, que je les écarte un peu du groupe et que j'essaye de faire redescendre un peu la pression.

YJ : Que ce soit des personnes en situation de handicap, ou des serveurs normaux...

CHEF : C'est la même chose, toujours essayer en aparté, de faire tomber la pression. Et puis des fois, même quelqu'un de normal, bien souvent quand il explose, c'est pas toi la cause, mais c'est à ce moment-là le surplus, mais il y a toujours un fond sur le problème quoi, donc il faut essayer de le trouver quoi. Ça fait partie du métier quoi. En tant que patron, en tant que personne.

YJ : Et en cuisine est-ce que ça change quelque chose que ce soit un restaurant inclusif ou pas ?

CHEF : Ben ça change pas grand-chose, après moi j'avais des employés en cuisine, donc moi j'étais chef de cuisine, j'avais 3...

YJ : Une brigade ?

CHEF : Une brigade oui. Donc je les faisais plus travailler.

YJ : Toi tu vérifiais.

CHEF : Je vérifiais, et je faisais le service. Mais la mise en place, j'étais moins là. Mais pour le service, j'étais dans le restaurant. Et ici je suis un peu un cuisinier travaillant seul quoi. Donc pour le service je le fais seul, mais s'ils m'aident pour faire la mise en place, des légumes.

YJ : Et quand tu dis travailler en salle... En fait moi je t'ai jamais observé, avec [Ancien chef de cuisine] j'étais beaucoup là en fait, c'est une question que j'ai aussi en fait, comment se passe une journée-type ?

CHEF : Moi bien souvent je vais faire mes courses pour faire les appoints de ce qui me manque, j'arrive ici, je regarde ce que j'ai à faire comme mise en place, donc je fais l'inventaire de tout ce qui me reste et de tout ce qu'il faut que je fasse.

YJ : Tous les combien de temps ça, tous les jours ?

CHEF : Tous les jours.

YJ : Ah ok, tous les jours l'inventaire.

CHEF : Oui, vite fait hein. Tu regardes, tu ouvres ton frigo, tu sais qu'il te faut ça, ça et ça, et puis après je prends les légumes qu'il me faut, je les donne aux bénéficiaires, ils font les découpes des légumes, moi je fais mes préparations où j'ai pas besoin des légumes pour l'instant, quand j'ai mes légumes je continue mes préparations. En simultanément je regarde pour leur repas. Ici j'essaye qu'ils cuisinent eux-mêmes, quand ils savent. J'essaye toujours d'en avoir un en cuisine pour qu'il m'aide pour des trucs faciles. Enfin je suis là, je regarde, mais j'aime bien qu'ils s'investissent un petit peu, en fonction des affinités, si il aime pas cuisiner je vais pas le forcer. Et puis le service se passe, ensuite après le service, je leur fais leur petit goûter puis je regarde un petit peu à mes listes de courses pour le lendemain, et puis soit je vais faire mes courses directement après, soit j'y vais le lendemain, ça dépend un peu.

YJ : Comment est-ce que tu décides qui est apte à cuisiner ? Est-ce que c'est les éducateurs qui te disent...

CHEF : Ils me disent « Non ça ira pas quoi », [Bénéficiaire 2], ben d'office, je pourrais pas quoi.

YJ : Mais [Bénéficiaire 1] ça va.

CHEF : Oui [Bénéficiaire 1] ça va. Ben c'est ceux qui sont demandeurs.

YJ : Mais c'est pas une demande de [Directrice] qui t'a dit...

CHEF : Non. Mais je crois qu'avant, avec [Ancien chef de cuisine], ils allaient pas beaucoup en cuisine, et ça les frustrait aussi un petit peu et moi, enfin je dis pas que [Ancien chef de cuisine] est pas organisée, mais moi je m'organise et donc je suis relativement pas dans le rush quoi, pendant la mise en place. Donc j'ai le temps de regarder à un bénéficiaire.

YJ : Toi tu as déjà aussi préparé... parce que les cartes changent toutes les deux semaines.

CHEF : C'est ça.

YJ : Et donc toi tu as déjà préparé toute une liste non ?

CHEF : J'ai 5-6 cartes d'avance oui. Ben après je les repeaufine, j'ai les idées.

YJ : Et d'où viennent les idées comme ça ?

CHEF : De ma tête.

YJ : C'est des recettes que tu sais déjà faire ?

CHEF : Oui oui, enfin il y a pas de recette qui est infaisable quoi.

YJ : Est-ce que c'est des recettes que tu regardes sur internet par exemple ?

CHEF : Là ici tantôt je regardais les légumes de janvier, puis je me disais « Ben je vais faire ça avec ça ».

YJ : C'est vite fait quoi.

CHEF : Oui, c'est vite fait. Après j'ai 38 ans, j'ai commencé à cuisiner à 14, ça fait 24 ans, j'ai déjà fait le tour. Je dis pas que j'ai tout cuisiné hein, mais il y a pas grand-chose qui...

YJ : Est-ce que tu avais l'ambition d'être étoilé ?

CHEF : Non non non, jamais. Les étoiles c'est plus des emmerdes qu'autre chose.

YJ : Ah bon. Et tu dis que tu vas faire les courses, donc tu les fais où les courses ?

CHEF : Chez Bruyère. Ici je dois travailler avec les commerces locaux, je vais chez Paysans Artisans, le poissonnier, FroMaVin,... je fais mon petit tour quoi.

YJ : Et donc les fournisseurs ils ont été imposés disons ?

CHEF : Ils ont été suggérés et plus ou moins imposés quoi. Après il faut que je regarde un petit peu mon espace, ma marge de liberté quoi.

YJ : T'y trouves ton compte ?

CHEF : Personnellement je ferais pas comme ça.

YJ : Qu'est-ce que tu ferais différemment ?

CHEF : Ben je prendrais un primeur, je prendrais Difalux et on me livrerait tout ici quoi. Donc je me pointe, paf j'ai tout, je vais à la cuisine. Là il faut aller les chercher, quand ils sont ouverts, et ils ont pas toujours tout, enfin... moi avant, mon primeur, il allait au marché matinal, donc si je lui passais commande à minuit, à 4h du matin il achetait les marchandises, à 7h30 elles étaient dans son caddie, elles m'attendaient, je les mettais dans ma voiture et je partais quoi. Ça me prenait une minute. Mais voilà, après il faut s'adapter.

YJ : Et t'en as jamais parlé à [Directrice] ?

CHEF : Pas encore.

YJ : Ah c'est un plan.

CHEF : Ça fait que 15 jours, j'ai pas envie non plus d'arriver et de tout changer, donc je laisse un peu le temps de s'acclimater, que ce soit pour moi, pour eux ou pour elle, et puis je verrai bien, dans un mois...

YJ : Mais c'est dans les plans quoi.

CHEF : Ben je ferai toujours la proposition quoi.

YJ : Mais il y a déjà certains trucs que tu as changés dans les pratiques, par exemple la prise de commande,... enfin maintenant c'est les éducateurs qui doivent te dire où on en est.

CHEF : J'ai demandé qu'on fasse ça parce que c'est beaucoup plus facile quoi. Moi je suis pas en salle, je suis dans ma cuisine, je vois rien de la salle, je sais pas le tempo des gens, vu que je sors de gastro, des fois les gens prennent un deuxième apéro, il faut un peu temporiser.

YJ : Dans les restaurants gastronomiques, ça se passe différemment ?

CHEF : Il faut prendre plus son temps, les gens sont plus... moi avant les gens au restaurant ils se pointaient vers 19h et ils partaient à 23h. moi le plus petit que je faisais c'était un 5 services.

YJ : Et le plus ?

CHEF : 8.

YJ : 8 services... et donc ça c'est une des pratiques qui a changé la prise de commande, est-ce qu'il y a d'autres pratiques qui ont changé ? par exemple le beurre.

CHEF : C'est des petites astuces de coyote quoi. C'est plus facile, ça va plus vite, tu as un entonnoir à piston, tu le fais fondre, c'est le métier quoi.

YJ : Est-ce que tu peux me donner des exemples de trucs comme ça que t'as changé ? Pourquoi est-ce que tu as fait remonter le micro-ondes par exemple ?

CHEF : Parce que... par exemple si tu dois faire fondre du beurre et du chocolat pour un gâteau au chocolat, c'est beaucoup moins pénible que de le faire au bain-marie quoi. Tu pousses 4 fois sur le bouton et c'est fait.

YJ : Il y a pas une différence de goût ?

CHEF : Pas du tout, ça n'altère pas le goût. La sous-videuse tu vois, j'ai l'impression qu'elle utilisait pas beaucoup la sous-videuse.

YJ : Elle l'utilisait un peu.

CHEF : Un petit peu, oui. Moi par exemple j'essaye de tout mettre sous-vide. Je prépare un batch, et puis après je suis tranquille pendant plusieurs jours, c'est pour ça que je suis pas dans le rush et que je peux m'occuper des bénéficiaires.

YJ : Elle elle le faisait aussi pourtant... enfin je sais pas ce qu'elle faisait différemment. Enfin tu as plus d'expérience.

CHEF : Oui c'est ça.

YJ : Est-ce que tu as changé la manière de [Ancien chef de cuisine] pour l'organisation de la cuisine ?

CHEF : Les frigos sont toujours au même endroit.

YJ : Oui c'est sûr oui... enfin on fera ça après. Donc maintenant j'aimerais bien parler des stocks.

CHEF : Oui.

YJ : Tu disais que tous les matins tu faisais ton inventaire, et comment est-ce que tu juges qu'il y a assez de stock ou pas assez ?

CHEF : Déjà tu regardes le carnet de réservations, donc t'as déjà une petite indication de combien tu vas servir.

YJ : Hier midi...

CHEF : Hier, ah ben je tombe pas en panne de marchandises.

YJ : Non, mais hier par exemple il y avait 6 couverts, et puis au final...

CHEF : Oui, après au final j'ai pas une carte énorme énorme.

YJ : Ça, ça joue aussi ?

CHEF : Oui... mais je sais pas, je sais plus ou moins qu'avec ça je fais 20, 30, 50 couverts, qu'avec ça j'en fais 10. C'est les quantités quoi.

YJ : Et est-ce que ça t'intéresse de savoir ce qui vend le mieux ou pas ?

CHEF : Ah ben je le sais.

YJ : Ah ben oui c'est ça. Mais j'ai demandé à [Educateur 2] hier par exemple il m'a dit que ça l'intéressait pas, mais toi ça t'intéresse.

CHEF : Ah oui mais après ça, ça dépend des jours aussi, tu vois. Par exemple le lundi j'ai vendu la moitié du porc, aujourd'hui j'ai pas fait un seul porc mais j'ai fait que des scampis, tu vois. Ça dépend des jours...

YJ : Ah c'est pas parce que les scampis sont meilleurs ?

CHEF : Ah ça change rien, ça dépend... un jour tu vas vendre plein de moelleux, le lendemain t'en vendras pas, c'est au petit bonheur la chance quoi.

YJ : Et donc tu fais pas ton inventaire en fonction de ce que tu as vendu la veille ?

CHEF : Ben si, si j'ai vendu beaucoup de scampis, ça veut dire que je dois refaire de la fondue de poireaux, faire ça, je sais que demain je repars sur un fondu de poireaux, mais je sais que ma mise en place porc elle n'a pas bougé, donc je serai tranquille.

YJ : Ok. Et tu fais combien de stock de nourriture comme ça ? de portions.

CHEF : Oh c'est difficile à dire... c'est au feeling. Je sais pas aujourd'hui là j'ai fait du curry de lentilles, ben je dois avoir 30 couverts à l'avance quoi, qui est sous-vide. Et puis je suis tranquille quoi.

YJ : Et tu notes sur le tableau ça non ? tu notes des trucs sur le tableau ?

CHEF : Non.

YJ : Ah parce que [Ancien chef de cuisine] c'est ce qu'elle faisait, elle notait des trucs.

CHEF : Non, je note rien, dans ma tête moi.

YJ : Ah ok ça va.

CHEF : Je peux te refaire toutes les commandes de hier et d'aujourd'hui et de toute cette semaine.

YJ : Ouf. Et est-ce que tu as appris de choses, enfin tu es là depuis que 2 semaines, mais par rapport au monde du handicap ou de la restauration ?

CHEF : La restauration non, au niveau du handicap, j'ai appris à voir un petit peu comment ils fonctionnaient, un peu les différents types de handicap.

YJ : Et est-ce que c'est plutôt les éducateurs qui te l'ont dit, ou ils t'ont rien expliqué ?

CHEF : C'est en discutant, c'est avec [Educateur 3], c'est plutôt des discussions de machine à café, tu vois. C'est en discutant comme ça. Je dis « Pourquoi ci ? etc. » puis il explique. J'ai pas été briefé avant.

YJ : Est-ce qu'on t'a dit par exemple, avant on prenait la température des frigos, on la relevait, et toi tu as dit que c'était inutile en fait.

CHEF : Oui.

YJ : Et est-ce que c'est toi qui es descendu un jour qui as dit « Ça c'est inutile », ou alors on t'a briefé ? enfin tu viens de dire qu'on t'a pas briefé...

CHEF : Ah non, c'est parce que j'étais dans la cuisine et je voyais qu'il y avait un relevé.

YJ : On t'a pas fait visiter le restaurant, on t'a pas dit « Ça, ça va là », c'est toi qui as découvert en fait ?

CHEF : Oui, c'est ça. Et puis ils m'ont dit « Remet tout ça comme ça te va ».

YJ : Ah ils t'ont laissé carte blanche.

CHEF : La semaine dernière, j'ai viré tout ce que je voulais pas dans la cuisine.

YJ : La vaisselle notamment.

CHEF : La vaisselle, et puis il y a des ustensiles qu'elle utilisait que je n'utilise pas. Il y a beaucoup d'ustensiles qui étaient en bas qu'elle utilisait pas que moi j'utilise. Eux ils s'en fichent, [Educateur 3] il s'en cogne de ce qui se passe dans la cuisine.

YJ : Tant qu'il y a l'assiette.

CHEF : Oui, c'est ça, tu fais comme tu veux et puis c'est tout. Et j'ai vu ce relevé et puis j'ai dit « Ben pourquoi vous faites ça ? » et puis ils m'ont dit « Ah ben on prend les températures » et puis j'ai dit « Ben ça sert à rien ».

YJ : Et qu'est-ce que vous avez fait de la vaisselle qui était inutile ? Vous l'avez remise en bas ? Ou à la [Lieu 1] ?

CHEF : Elle est en bas, et puis elle va remonter je crois à la [Lieu 1].

YJ : Ça va. Est-ce que tu rencontres certaines difficultés, que ce soit avec les bénéficiaires ou en cuisine ? C'est les vacances tu disais.

CHEF : Non, ça se passe bien, ils me font rire.

YJ : Et t'as pas de difficultés de pratiques que tu aimerais changer ?

CHEF : Non hein.

YJ : Non, c'est parce que tu as carte blanche en fait ?

CHEF : Non, ils fonctionnent bien donc...

YJ : Pas rien que par rapport aux bénéficiaires, à la cuisine. Tu parlais des fournisseurs.

CHEF : Ah je pourrais très bien faire comme c'est maintenant.

YJ : Ah ça te dérange pas outre mesure ?

CHEF : Ça me dérange pas, voilà, c'est une facilité quoi.

YJ : C'est une préférence quoi. Et est-ce que tu as d'autres projets ? Par exemple tu discutais de changer de fournisseurs, est-ce qu'il y a d'autres projets comme ça ?

CHEF : Non, pas dans l'immédiat. J'avais dit aussi au début que j'ai des idées et tout, mais je suis ouvert à tout. Et puis le but c'est qu'on travaille ensemble.

YJ : Toi est-ce que tu apprends, est-ce que tu enseignes beaucoup de trucs aux éducateurs ?

CHEF : Je leur dis des trucs comme ça.

YJ : [Educateur 2] par exemple hier il te demandait de lui montrer comment faire un moelleux.

CHEF : Ah mais c'est parce que logiquement oui, quand je suis pas là, ils doivent arriver à sortir des desserts tout ça, mais bon il y en a qui sont chauds, il y en a qui sont moyennement chauds. Genre [Educateur 2], je suis pas sûr qu'il est très cuisine.

YJ : Ah oui non... [Educateur 1] elle aime bien.

CHEF : Oui voilà. Mais ici par exemple je discutais avec [Educateur 3] le matin, je lui dis « Si tu veux pour quand je suis pas là, je te fais un quatre-quarts aux pommes et je le mets sous-vide, comme ça si tu dois vendre un café-dessert, ben tu prends une portion et une boule de glace vanille et on en parle plus quoi ».

YJ : C'est si jamais il y a des gens qui arrivent après 16h30.

CHEF : C'est ça.

YJ : Parce que toi tu dois partir de toute façon ?

CHEF : Oui oui moi il faut que je récupère les enfants, tout ça.

YJ : Ça t'as négocié disons, tu as demandé à [Directrice] ?

CHEF : C'est mon horaire.

YJ : Est-ce qu'on peut aller dans la cuisine ?

CHEF : Oui hein.

YJ : Comment est-ce que tu as rangé ici ?

CHEF : Il y a que des marchandises. Moi j'ai surtout enlevé des trucs.

YJ : Tu as simplifié ?

CHEF : Il y avait beaucoup de broles, beaucoup de trucs,...

YJ : Il y avait des grandes casseroles avant ici.

CHEF : Je les ai mises là.

YJ : Tu t'en sers plus ?

CHEF : Si si je m'en sers encore. Ça j'en ai besoin pendant le service, donc j'ai envie que ce soit accessible, ça j'en ai pas forcément besoin pendant le service.

YJ : Est-ce que tu peux me montrer comment c'est rangé ?

CHEF : Ben c'est pas super bien rangé, mais c'est comme ça.

YJ : Ah mais c'est les mêmes Tupperware que [Ancien chef de cuisine]

CHEF : Ici j'ai le porc, j'ai mes viandes, mes trucs mis sous vide.

YJ : Et tu mets les dates dessus ?

CHEF : Je mets les dates oui. Mais ici vu qu'on est fin de semaine, je sais bien je vais remettre sous-vide, donc je mettrai ma date de mise sous-vide. Et puis de toute façon, tout ce qui est pas vendu, ça remonte, donc...

YJ : À la [Lieu 1] ?

CHEF : Oui.

YJ : Et est-ce que tu as un système de rangement ici, les plus anciens au-dessus, ou non ?

CHEF : Non, je fais mes lots en même temps.

YJ : C'est ça en fait que je parlais sur le tableau qu'il y a des trucs écrits.

CHEF : Ah oui, mais ça en fait c'est ma recette du moelleux, je sais pas pourquoi j'arrive jamais à retenir. Surtout 450 et 500 de chocolat. Là c'était le premier jour, tout ce que je devais faire, mais après je l'utilise plus, donc on peut la jeter, et là c'est une autre recette, c'est les quantités quoi.

YJ : Ah ok. Et vous mettez toujours les plats ici quand ils sont prêts ?

CHEF : Moi j'allume le chauffe-plat comme ça je dresse sur des assiettes chaudes, ça reste chaud plus longtemps, c'est meilleur je trouve.

YJ : Et les assiettes sont toujours ici, ça a pas changé non plus ?

CHEF : Non.

YJ : C'est toujours un bénéficiaire qui fait la plonge ?

CHEF : C'est toujours un bénéficiaire. Ben je sais plus quand, c'était lundi ou mardi, c'était [Bénéficiaire 3], il en pouvait plus donc je l'ai un peu aidé, parce qu'il savait pas. Aujourd'hui ça a roulé. Le sec j'ai un peu réorganisé mais j'ai fait pas de grands changements.

YJ : Et tu t'occupes comment du nettoyage de la hotte ?

CHEF : Il faut juste l'asperger et la nettoyer quoi.

YJ : Et tu le fais tout les combien de temps ?

CHEF : Là je l'ai pas encore fait.

YJ : Il y avait de la vaisselle que...

CHEF : J'ai ramené de chez moi.

YJ : De ton restaurant ?

CHEF : Oui, j'ai gardé beaucoup de stock, et j'avais pas envie de racheter de la vaisselle, donc j'ai ramené une partie de ce que j'avais.

YJ : Ok ça va je vois pas plus de questions... Merci pour l'entretien.