

Louvain School of Management

LES IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DES PRATIQUES GRH
LIÉES AUX ÉTUDIANTS DANS LE SECTEUR DE L'HORECA,
PARTICULIÈREMENT DANS LA RESTAURATION RAPIDE

Auteure : Sarah Brauns
Promotrice : Madame Evelyne Léonard
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de master 60
en sciences de gestion
Horaire décalé

Déclaration d'utilisation ou non de l'IA

Confirmez soit les quatre premières déclarations, soit, le cas échéant, la dernière :

Déclarations relatives à l'usage responsable de l'IA générative	Réponse
Le contenu de mon/notre TFE est mon/notre production originale, même si j'ai/nous avons utilisé l'IA générative pour m'/nous aider à le préparer.	☒ oui ☐ non
Je/nous maîtrise/maîtrisons les théories, outils et méthodes que j'utilise/nous utilisons pour le mémoire.	☒ oui ☐ non
J'ai/nous avons vérifié que le contenu présenté dans le mémoire est exact et valide, et qu'il ne contient ni hallucination, ni fausse référence, etc.	☒ oui ☐ non
J'atteste/nous attestons maîtriser le résultat final et être capable(s) de l'expliquer et de répondre aux questions à son sujet.	☒ oui ☐ non
J'ai/nous avons pris toutes les mesures nécessaires afin de ne pas donner accès à des informations ou données confidentielles à des outils d'IA générative	☒ oui ☐ non

Signature

Auteur Nom de famille, prénom(s)	Date	Signature
1 Brauns sarah	22/05/2026	

Résumé

Dans un contexte marqué par l'intensification de la concurrence, la recherche de flexibilité organisationnelle et la standardisation du travail, les entreprises de la restauration rapide recourent massivement à la main-d'œuvre étudiante afin de répondre à des exigences de réactivité, de maîtrise des coûts et d'adaptation aux fluctuations de l'activité.

Ce travail de fin d'études interroge les impacts socio-économiques des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) liées à l'emploi des étudiants dans le secteur de la restauration rapide, à travers l'étude de cas de l'établissement Pizza Hut de Waterloo. Il vise à comprendre comment les pratiques de recrutement, de formation, de planification et d'encadrement des étudiants s'inscrivent dans les logiques organisationnelles propres au secteur. Cette recherche examine ainsi la manière dont les pratiques de GRH structurent l'expérience du travail des étudiants et participent à la gestion de la flexibilité au sein de l'organisation.

L'analyse s'appuie sur une démarche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'une Market Manager, d'un Lead Manager et de deux étudiants, dont un est polyvalent et l'autre est shifthead, travaillant tous deux au sein du Pizza Hut de Waterloo. Cette méthodologie permet de confronter les éléments théoriques aux réalités opérationnelles du terrain et d'apporter une meilleure compréhension des pratiques de gestion mises en œuvre dans le secteur de la restauration rapide dans l'établissement étudié.

Les résultats montrent que la fonction RH est fortement décentralisée vers le manager de proximité, qui joue un rôle central dans le recrutement, la formation, la planification et le suivi quotidien des étudiants. L'analyse met également en évidence l'importance de la flexibilité, qui apparaît à la fois comme un critère à l'embauche, une nécessité opérationnelle et un outil de gestion économique. Le recours aux étudiants permet ainsi de répondre aux variations de l'activité, mais il entraîne aussi des effets organisationnels, notamment en matière de stabilité des équipes, de turnover et de dépendance potentielle à cette main-d'œuvre.

Enfin, les entretiens révèlent que le travail étudiant est principalement motivé par des raisons financières, tout en produisant des effets ambivalents sur le parcours académique. S'il peut favoriser l'acquisition d'une première expérience professionnelle, il peut également générer fatigue, baisse de concentration et difficultés de conciliation entre les études et l'emploi. Ainsi, le recours aux étudiants constitue une ressource stratégique pour l'entreprise, mais soulève également des enjeux humains, organisationnels et académiques.

Avant-propos

La réalisation de ce travail de fin d'études marque une étape importante de mon parcours, tant sur le plan académique que personnel. Il constitue l'aboutissement de plusieurs années d'études, mais me permet également de porter un regard réflexif sur mon expérience professionnelle au sein du Pizza Hut de Waterloo.

Le choix de ce sujet ne relève donc pas du hasard, il relève des cinq années de travail effectuées au sein de cet établissement. C'est ainsi cette proximité avec le terrain qui a nourri ma réflexion. En choisissant d'analyser les impacts socio-économiques des pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'emploi des étudiants dans le secteur de la restauration rapide, j'ai souhaité mieux comprendre l'environnement dans lequel j'évoluais depuis plusieurs années. J'ai ainsi pu prendre du recul sur cette expérience familière et appréhender les différents aspects et points de vue existants.

De plus, ce travail revêt pour moi une dimension symbolique. D'une part, il intervient à un moment charnière, celui de la fin de mes études. Et d'autre part, il clôturera probablement mon parcours en tant que travailleuse étudiante. Il représente donc à la fois une conclusion et une transition : la fin d'un cycle marqué par l'articulation entre études et travail étudiant, et l'ouverture vers une nouvelle étape de ma vie professionnelle et personnelle.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement :

- Ma promotrice, Madame Evelyne Léonard pour sa réactivité, ses précieux conseils et sa rigueur.
- Tous les intervenants qui ont pris le temps de faire les entretiens avec moi.
- Ma famille et mes amis pour leur aide précieuse, leurs encouragements et leur soutien inconditionnel tout au long de cette étape qu'est la rédaction d'un travail de fin d'études.

Introduction :	1
Chapitre I : Revue de la littérature	4
Introduction	4
Les approches GRH	5
Mise en contexte et modèle contingentiel	5
1.1. Les stratégies de gestion des RH	7
1.1.1. Le recrutement	8
1.1.2. Formation du personnel	10
2. Les approches économiques	11
2.1. Théorie de la flexibilité	11
2.2. Le capital humain	12
3. Les approches sociologiques	17
3.1. McDonaldisation	17
3.2. Salariat étudiant et ses effets sur le parcours académique	18
4. Conclusion	20
Chapitre 2 : Méthodologie	22
1. Introduction	22
2. Positionnement méthodologique de la recherche	22
3. Terrain d'enquête	22
4. Modèle d'analyse et axes d'investigation	23
5. Les techniques de collecte de données	24
5.1. L'observation issue de l'expérience de terrain	24
5.2. Les entretiens semi-directifs	24
5.2.1. Échantillonnage	25
5.2.2. Limites	26
6. Méthode d'analyse des données	27
7. Validité de la recherche, limites et posture réflexive	27
Présentation, discussion des résultats empiriques et recommandations	28
Chapitre 3 : Analyse des résultats	28
Thématique 1 : la mise en œuvre concrète de la fonction RH	28
Thématique 2 : le recrutement des étudiants	29
Thématique 3 : la formation et l'intégration	30
Thématique 4 : la flexibilité	30
Thématique 5 : l'investissement en capital humain	31
Thématique 6 : les effets organisationnels du recours aux étudiants	32
Thématique 7 : les motivations des étudiants	33

Synthèse transversale de l'analyse	34
Recommandations	35
Conclusion générale	36
Annexes.....	i
Annexe 1 : Modèle d'analyse : opérationnalisation des dimensions et des indicateurs	i
Annexe 2 : Guide de l'entretien	iii
Introduction et éthique de la recherche	iii
Thématique 1 : Mise en œuvre concrète de la fonction RH	iii
Thématique 2 : le recrutement.....	iii
Thématique 3 : formation	iv
Thématique 4 : flexibilité	iv
Thématique 5 : investissement en capital humain.....	iv
Thématique 6 : effets organisationnels du recours aux étudiants	v
Thématique 7 : motivation des étudiants.....	v
Thématique 8 : effets du travail étudiant sur le parcours académique	v
Annexe 3 : réponses des entretiens.....	vi
Transcription entretien n°1	vi
Transcription entretien n°2.....	xxi
Transcription entretien n°3.....	xxx
Transcription entretien n°4.....	xxxix

Liste des tableaux

Tableau 1 : présentation des intervenants.....	26
Tableau 2 : modèle d'analyse.....	ii
Tableau 3 : tableau récapitulatif des entretiens	0

Introduction :

Au cours des dernières années, le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés a été profondément bouleversé par une série de crises successives. À partir de 2020, la crise sanitaire de la COVID-19 a entraîné des fermetures prolongées, des réouvertures partielles, des modifications constantes des normes sanitaires et des mesures de distanciation provoquant ce que plusieurs analystes qualifient de choc inédit pour le secteur. À cela, se sont ajoutées les répercussions économiques de la guerre en Ukraine, notamment l'augmentation du prix de l'énergie, l'inflation sur les matières premières alimentaires et la hausse des coûts logistiques. Selon Statbel (2023), les coûts énergétiques ont augmenté de 51 % entre 2021 et 2022 pour les établissements de l'Horeca tandis que le prix de certaines denrées alimentaires a progressé de 15 à 22 %. Ces facteurs ont fragilisé durablement la rentabilité des entreprises.

Parmi les multiples conséquences observées, la main-d'œuvre du secteur a été particulièrement touchée.

Avant la crise sanitaire, le secteur de l'Horeca était déjà fragilisé par un fort renouvellement du personnel et des contrats souvent atypiques. Avec la diffusion du COVID-19, une part importante des salariés permanents a quitté la branche pour des emplois jugés plus sûrs, mieux rémunérés ou offrant de meilleures conditions de travail. Selon DynamStat (2023), la situation a ainsi glissé d'un manque de travailleurs vers une véritable pénurie de main-d'œuvre. Les estimations indiquent qu'environ 25 % des travailleurs permanents ont quitté l'Horeca entre 2020 et 2022.

Pour répondre à cette pénurie, les entreprises ont dû réorganiser rapidement leur gestion du personnel. Les responsables des ressources humaines ont nettement intensifié le recours aux formes d'emploi flexibles, notamment les flexi-jobs et surtout les emplois étudiants, qui occupent désormais une place centrale dans la main-d'œuvre. D'après une étude du Horecafocus Group (2024), la part des étudiants dans le secteur est passée de 32 % en 2019 à 48 % en 2024, signe d'une recomposition structurelle de grande ampleur. Le recours à des étudiants, initialement cantonné à des missions temporaires ou à un complément de revenu, tend aujourd'hui à s'imposer comme une norme dans l'Horeca.

Ces évolutions se sont traduites par des choix stratégiques en matière de gestion des ressources humaines (GRH). D'abord adoptés en sortie de crise, ces choix sont devenus progressivement normalisés ; flexibilisation accrue des horaires, recours massif à de la main-d'œuvre temporaire ou moins coûteuse et réduction des investissements de formation. Mises en place dans un contexte d'urgence avant de se standardiser, ces pratiques engendrent aujourd'hui des impacts socio-économiques majeurs, tant pour les entreprises que pour les divers travailleurs.

Paradoxalement, au sein même du secteur de l'Horeca, une sous-branche, la restauration rapide, a connu une tout autre dynamique. Bien qu'elle ait également subi des mesures restrictives à la suite de la crise sanitaire, la restauration rapide a vu émerger de nouvelles opportunités telles que la vente à emporter ou l'intensification de l'utilisation de plateformes de livraison. Entre 2020 et 2023, les grandes enseignes de fast-food ont enregistré une croissance de 7 % (European

Labour Authority, 2024). Une croissance qui s'est appuyée sur l'emploi accru de main-d'œuvre étudiante, considérée comme flexible, disponible et peu coûteuse.

Au regard de ces différents éléments, il apparaît pertinent de s'interroger sur les impacts socio-économiques des pratiques observées. Cette réflexion m'a conduite à formuler la question de recherche suivante : « Quels sont les impacts socio-économiques des pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'emploi des étudiants dans le secteur de la restauration rapide ? »

Cette recherche vise avant tout à analyser les effets socio-économiques des modes de GRH liés à l'emploi d'étudiants dans la restauration rapide. Elle cherchera, d'une part, à décrire les pratiques centrales de gestion appliquées aux salariés étudiants et, d'autre part, à en évaluer l'incidence sur les conditions de travail, la sécurité de l'emploi et les trajectoires professionnelles de ces derniers. L'étude s'attachera aussi à examiner les répercussions organisationnelles et économiques de l'utilisation régulière de la main-d'œuvre étudiante par les entreprises du secteur. Enfin, elle confrontera les pratiques observées dans un établissement Pizza Hut aux travaux académiques, afin de dégager les enjeux, les limites et les tensions qui en résultent.

Dans un premier temps, l'analyse s'appuiera sur des observations tirées de mon expérience professionnelle chez Pizza Hut Waterloo. Cette immersion constitue une étude de cas et ainsi un terrain pertinent pour comprendre les modalités de gestion des ressources humaines et les dynamiques spécifiques à la restauration rapide.

À ces observations s'ajouteront des entretiens semi-directifs. Ces derniers permettront de récolter des informations et des perceptions diverses et d'identifier les logiques organisationnelles. Ils s'effectueront avec certains membres du personnel ; des étudiants, le manager et la Market Manager.

Toutefois, afin de préserver la rigueur scientifique de ce travail, les observations et les données récoltées seront systématiquement confrontées aux ouvrages scientifiques appropriés et aux éléments théoriques mobilisés lors de mon cursus d'études au sein de l'université catholique de Louvain.

Ainsi, l'approche retenue sera l'approche qualitative. Elle correspond à l'analyse de matériaux généralement non structurés (texte, discours) sur un faible nombre d'individus (en général inférieur à 100). Elle est utile pour recueillir des perceptions complexes et comprendre en profondeur une situation donnée (Coron, 2020).

Comme le rappellent Cifali et André (2007), toute démarche de recherche impliquant une expérience personnelle nécessite une prise de distance réflexive. La posture du chercheur consiste à être simultanément impliqué et critique, « dedans et dehors », afin de transformer l'expérience en savoir partageable. Ce cadre réflexif permettra d'éviter une subjectivité excessive, tout en reconnaissant que toute production scientifique résulte d'une interprétation située.

Dans un second temps, l'analyse mobilisera des cadres théoriques distincts en fonction des dimensions abordées. Les approches stratégiques en GRH éclairent la façon dont les organisations structurent et pilotent leur personnel. Parallèlement, les théories économiques

aident à saisir les arbitrages liés aux coûts et aux exigences de flexibilité. En outre, les lectures sociologiques mettent en évidence les effets de ces dispositifs sur le secteur et les trajectoires des jeunes travailleurs. L'enjeu est donc d'articuler ces regards pour proposer une interprétation cohérente des pratiques managériales et de leurs conséquences. Chaque cadre d'analyse offre ainsi un angle spécifique sur le phénomène étudié.

Chapitre I : Revue de la littérature

Introduction

Pour étudier les effets socio-économiques des pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'emploi étudiant dans la restauration rapide, il est nécessaire d'ancrer la réflexion dans un cadre théorique solide et multidisciplinaire. Le recours à des étudiants ne peut pas être compris comme un simple dépannage face à un manque ponctuel de personnel. Il s'inscrit dans des évolutions plus générales du travail, des formes d'organisation et des politiques de personnel propres à un secteur très concurrentiel, fortement standardisé et en quête permanente de flexibilité.

Dans ce contexte, la revue de littérature mobilise d'abord les travaux en GRH. L'approche contingente met en évidence l'absence de modèle universel : les pratiques liées à l'emploi des étudiants dépendent de contraintes économiques, technologiques, organisationnelles et institutionnelles propres au secteur étudié. En restauration rapide, ces contraintes se traduisent par des logiques d'ajustement, de mobilisation, d'anticipation et par une distribution de la fonction RH entre plusieurs acteurs. Elles se matérialisent dans les dispositifs de recrutement, de formation, d'évaluation et de gestion des parcours des étudiants, où les managers de proximité jouent un rôle clé, à l'interface entre exploitation quotidienne et gestion du personnel (Bargues, 2013). L'analyse s'attarde plus particulièrement sur le recrutement et la formation, deux leviers déterminants pour comprendre la place des étudiants dans ce milieu. D'une part, le recrutement des étudiants répond à des contraintes spécifiques du secteur telles qu'un faible taux de rétention et la faible attractivité du secteur (Forté et Monchatre, 2013). D'autre part, les formations des étudiants demeurent insuffisamment approfondies et l'investissement qui y est consacré répond surtout à des besoins immédiats (Ukandu et Ukpere, 2013).

L'éclairage économique constitue le second axe. La notion de flexibilité, issue originellement du modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson (1984), permet d'éclairer les raisons du recours à l'emploi des étudiants dans la restauration rapide. Dans ce modèle, Atkinson distingue deux catégories de travailleurs en fonction de leur position au sein de l'organisation et leur degré de flexibilité ; périphérique ou central. Ainsi, selon cette première analyse, les étudiants se situeraient dans la périphérie en raison de leur flexibilité ajustable au besoin fluctuants de l'activité. Cependant, ces propos ont été nuancés et actualisés par des travaux plus récents. Curtis et Lucas (2001) démontrent que les étudiants sont recherchés pour leur flexibilité horaire, mais aussi pour leur disponibilité immédiate et ainsi deviendraient à la fois une composante périphérique et centrale prenant une place plus importante au sein de l'entreprise (Lashley, 2011). Dès lors, la notion de flexibilité considère l'emploi étudiant comme un instrument d'ajustement des effectifs face aux variations d'activité, un moyen de contenir les coûts salariaux et de garantir la continuité du service. Dans cette perspective, les étudiants s'avèrent compatibles avec les exigences du secteur, en raison d'une disponibilité relative (Lashley, 2011), d'un coût moindre et d'une capacité d'adaptation rapide à des postes standardisés.

Parallèlement, la théorie du capital humain (Becker, 1964) conduit à questionner l'ampleur des investissements réalisés par les entreprises à leur égard. Si ces emplois procurent aux jeunes un revenu, une première expérience et des compétences générales, les organisations investissent

souvent peu dans leur capital humain spécifique, du fait de la temporalité des contrats, du turnover élevé et de la faible complexité technique des tâches (Forté et Monchatre, 2013). Cette lecture souligne l'ambivalence du travail étudiant, situé entre opportunité de professionnalisation, modalité de financement des études et risque de fragilisation du parcours académique (Bédoué, Berthaud, Giret et Solaux, 2024).

Une approche sociologique vient compléter l'ensemble en recentrant l'analyse sur l'organisation concrète du travail et l'expérience vécue des étudiants salariés. Le concept de McDonaldisation, proposé par Ritzer (1995), offre un cadre pertinent pour saisir la logique de rationalisation qui structure la restauration rapide, fondée sur l'efficacité, la prévisibilité, la calculabilité, le contrôle et la standardisation des comportements et des procédures. Cette configuration permet un recours massif à une main-d'œuvre jeune, flexible et rapidement formée, mais elle influe aussi sur les conditions de travail, par une forte pression temporelle. Enfin, l'étude du salariat étudiant montre que le cumul emploi-études n'a pas d'effet uniforme : ses conséquences varient selon l'intensité et la régularité du travail, son articulation avec la formation suivie et les ressources dont disposent les étudiants pour concilier ces deux sphères (Bédoué et al. 2024).

Au total, cette revue de littérature articule les apports de la GRH, de l'économie et de la sociologie pour proposer une interprétation cohérente du phénomène. Elle met en évidence que l'emploi étudiant en restauration rapide n'est ni une simple solution organisationnelle pour les entreprises ni un simple appoint financier pour les jeunes. Il constitue plutôt un révélateur des tensions actuelles entre flexibilité et stabilité, rentabilité et formation, performance organisationnelle et qualité des conditions de travail. Ce cadre théorique fournit enfin les bases nécessaires pour analyser, dans la suite du travail, les pratiques observées sur le terrain et leurs effets socio-économiques sur les étudiants et sur les organisations qui les emploient.

Les approches GRH

Mise en contexte et modèle contingentiel

D'abord, la gestion des ressources humaines peut se définir comme « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité.¹ »

Selon Jean-Marie Peretti (2023), la GRH vise à « optimiser l'utilisation du facteur humain en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ».

Adopter une approche contingente conduit à rejeter l'idée d'un modèle universel en gestion des ressources humaines. Les pratiques les plus efficaces sont celles qui s'ajustent aux spécificités du contexte d'action et de l'organisation, qu'elles relèvent de contraintes économiques, technologiques, sociales ou juridiques. Les politiques de GRH doivent ainsi être envisagées comme des réponses contextualisées à des évolutions de l'environnement, et non comme l'application indifférenciée de principes valables partout et tout le temps. Dans ce travail, il ne s'agit pas d'inventorier de manière exhaustive l'ensemble de ces évolutions ; l'analyse se

¹ Cette définition n'est pas empruntée à un auteur particulier mais correspond à une expression du langage courant. Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. et Pralong, J. (2012). Chapitre 1. Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? GRH - 4e éd. : Gestion des ressources humaines (p. 5-26). Dunod.
<https://shs.cairn.info/grh--9782100578931-page-5?lang=fr>.

recentre sur celles qui éclairent le plus nettement les transformations des pratiques RH autour de l'emploi étudiant en restauration rapide.

Les transformations technologiques constituent un premier axe majeur. Dans ce secteur, la généralisation des outils numériques, des procédures normées et des dispositifs de planification simplifie les opérations et réduit la complexité des tâches. Cette dynamique n'entraîne pas une véritable montée en qualification, mais plutôt une rationalisation du travail qui facilite l'intégration rapide d'une main-d'œuvre peu qualifiée. Les entreprises y répondent par une logique d'ajustement, en privilégiant la flexibilité des effectifs. Dans ce cadre, les étudiants s'avèrent particulièrement adaptés, du fait de leur disponibilité relative, de leur coût salarial réduit et de leur mise en productivité rapide (Curtis et Lucas, 2001 ; Pinto, Burnod et Cartron, 2000). La technologie soutient ainsi une organisation du travail plus prescrite, où les arbitrages RH visent d'abord l'ajustement rapide des équipes plutôt que l'investissement dans le développement des compétences. Les transformations de la conjoncture renforcent cette tendance. Dans la restauration rapide, la pression concurrentielle est forte, la rentabilité doit être une priorité imposant un service standardisé, efficace et adapté à l'affluence. Dans cette logique, les besoins des employeurs et des étudiants coïncident, les étudiants permettent de maximiser la flexibilité en s'adaptant aux contraintes d'exploitation (Curtis et Lucas, 2001 ; Lashley, 2011). De plus, Forté et Monchatre (2013) montrent que les employeurs recherchent avant tout à réduire l'incertitude concernant la disponibilité par des pratiques de recrutement et de gestion centrées sur l'ajustement rapide aux besoins de l'activité. Les ressources humaines privilégient dès lors des mesures de court terme, comme la variation des plannings, l'usage des formes d'emploi flexibles et l'ajustement permanent des équipes. Le salariat étudiant s'érige ainsi comme un mécanisme d'ajustement durable, plutôt qu'une réponse ponctuelle (Curtis et Lucas, 2001). Cette recherche d'adaptabilité relègue toutefois l'anticipation à l'arrière-plan et limite les investissements dans le développement de compétences à long terme. Si le renouvellement aisé de la main-d'œuvre étudiante peut soutenir la compétitivité, il soulève en parallèle des enjeux de stabilisation des équipes, de qualité des emplois et de durabilité des politiques de gestion du personnel.

Les mutations sociologiques offrent un troisième angle d'analyse. L'évolution du rapport au travail, particulièrement chez les jeunes, redéfinit les attentes en matière d'emploi, d'engagement et de reconnaissance. Dans la restauration rapide, on observe la coexistence de profils contrastés : d'un côté des salariés permanents en quête de stabilité et de progression, de l'autre des étudiants pour qui l'activité répond davantage à des besoins de revenu, d'autonomie financière ou d'expérience temporaire (Béduwé, Berthaud, Giret et Solaux, 2024). Cette hétérogénéité entre quête d'un emploi stable par les travailleurs permanents et les besoins financiers des étudiants conduit les entreprises à organiser le travail selon une mobilisation différenciée. En effet, elles intègrent les étudiants de façon plus périphérique, souvent en fonction de leur disponibilité horaire et dans des emplois peu qualifiés. Si cela sert les besoins de flexibilité du secteur, cette configuration peut aussi générer des tensions autour de l'intégration, de la reconnaissance et des conditions de travail du point de vue des étudiants.

Cette imbrication entre mutations et réponses organisationnelles met en lumière la place grandissante des managers de proximité. Dans la restauration rapide, leur rôle dépasse

largement la supervision des opérations. Ils interviennent directement dans le recrutement, l'accueil, la formation, l'évaluation et la diffusion des standards de l'enseigne. En pratique, le partage de la fonction RH prend surtout la forme d'une délégation opérationnelle vers ces encadrants, plutôt que d'un partage horizontal avec la fonction RH centrale. Comme le souligne Bargues (2013), le manager de restaurant se situe à l'interface entre les prescriptions du siège et les réalités du travail, tout en jouant un rôle central dans la sélection, la fidélisation et l'encadrement de la main-d'œuvre. Dans un univers fortement standardisé, il devient l'un des principaux relais de mise en œuvre des politiques RH au niveau local.

Au total, l'approche contingente montre que les pratiques RH observées en restauration rapide ne découlent ni d'une pure rationalité technique ni d'une simple logique administrative. Elles constituent des réponses ajustées à des mutations technologiques, économiques et sociologiques qui reconfigurent l'organisation du travail, les exigences de flexibilité et les modalités d'encadrement. Dans ce contexte, l'emploi étudiant s'impose à la fois comme une ressource stratégique et comme un révélateur des tensions entre adaptation organisationnelle, faible investissement en capital humain et fragilisation possible des trajectoires professionnelles.

1.1. Les stratégies de gestion des RH

L'efficacité de l'organisation du travail s'impose comme une condition centrale pour atteindre des résultats cohérents avec les objectifs de rentabilité de toute entreprise à but lucratif (Everaere, 2012). Face à une concurrence qui s'intensifie dans de nombreux secteurs et particulièrement celui de la restauration rapide, les entreprises ont dû réexaminer la place accordée aux salariés, et particulièrement aux étudiants dans leur fonctionnement. La gestion des ressources humaines apparaît ainsi comme un ressort stratégique déterminant pour se distinguer de la concurrence.

Il convient toutefois de rappeler qu'une politique de GRH doit être évaluée à l'aune du contexte sectoriel. De ce point de vue, la restauration, et plus largement l'hôtellerie-restauration, se heurte à deux difficultés majeures : un turnover très élevé et une capacité limitée à susciter des vocations, en raison d'une attractivité faible et d'une image souvent défavorable. Ces deux difficultés trouvent en grande partie leurs origines dans des mécanismes structurels : des conditions de travail exigeantes et peu attractives surtout dues aux horaires en coupure, une disponibilité temporelle élevée attendue des salariés et une instabilité récurrente des équipes. Ces éléments fragilisent les processus de recrutement et accentuent les tensions sur le marché du travail du secteur (Forté et Monchatre, 2013).

Forté et Monchatre (2013) invitent cependant à relativiser l'idée d'une pénurie structurelle imputable au seul manque de candidats. Selon elles, les difficultés de recrutement tiennent aussi à un mode de gestion spécifique où les employeurs cherchent avant tout à réduire les incertitudes de disponibilité, de loyauté et de stabilité des salariés. Le problème ne se résume donc pas à une question de volume, mais comporte des dimensions qualitatives et organisationnelles. Les recruteurs ne visent pas uniquement un effectif suffisant, ils cherchent des profils capables de s'ajuster aux contraintes temporelles, comportementales et relationnelles du secteur. Il en découle une sélectivité à l'embauche fondée moins sur la rareté des candidatures que sur l'adéquation aux exigences souvent implicites de l'activité.

Dans ce cadre, la notion même de pénurie doit être maniée avec prudence. Plusieurs travaux montrent l'existence d'un vivier notable de demandeurs d'emploi et de jeunes formés aux métiers de l'hôtellerie-restauration. L'argument de la pénurie pourrait ainsi être interprété comme un instrument stratégique mobilisé par les employeurs et leurs représentants pour alerter les pouvoirs publics, peser sur les politiques de formation et légitimer les difficultés rencontrées en matière de recrutement (Forté et Monchatre, 2013).

Par ailleurs, la faible attractivité du secteur s'explique en grande partie par ses conditions de travail : horaires contraignants, amplitudes importantes, journées en coupure, recours fréquent au temps partiel et exigences de flexibilité élevées, fréquemment sans contrepartie salariale suffisante. Cet ensemble alimente une image peu valorisante et affaiblit la capacité d'attraction comme de rétention.

Il faut néanmoins souligner que la restauration parvient à stabiliser une partie de sa main-d'œuvre, surtout dans les fonctions d'encadrement. Cette relative stabilité managériale, qui contraste avec la forte rotation des salariés d'exécution, s'appuie sur le maintien d'un noyau de « salariés de confiance » (Forté et Monchatre, 2013), investis d'un rôle central dans l'organisation du travail et la gestion des aléas opérationnels.

Le faible taux de rétention varie aussi selon les catégories professionnelles. Chez les cuisiniers, majoritairement des hommes, l'instabilité tient principalement aux fins de contrat et à de nombreuses démissions motivées par la recherche de meilleures conditions d'emploi et de travail (Amira, 2001 citée par Forté et Monchatre, 2013). Les horaires décalés, l'élasticité temporelle et les pénibilités associées au poste constituent des motifs récurrents de départ. Dans les métiers du service, les jeunes femmes sont plus souvent employées dans une logique d'appoint, ce qui se traduit par un turnover encore plus marqué que chez les hommes en cuisine.

Dans ce contexte, le système d'emploi caractéristique du secteur ne favorise pas une fidélisation durable (Forté et Monchatre, 2013). Cependant, certaines initiatives législatives visant à encadrer les conditions de travail et d'emploi ont vu le jour : la loi du 16 novembre 2015 sur l'introduction du flexi-job, l'augmentation du quota d'heures supplémentaires de la loi du 15 janvier 2018 et l'augmentation du contingent d'heures étudiantes en janvier 2025. Malgré cela, on observe peu de politiques organisationnelles réellement orientées vers la stabilisation des postes d'exécution. Les difficultés de rétention relèvent ainsi moins d'un déficit d'engagement individuel que d'une configuration sectorielle où les formes d'emploi et l'organisation du travail limitent les possibilités d'ancrage durable dans l'entreprise (Forté et Monchatre, 2013).

Dans cette optique, la GRH renvoie à l'ensemble des pratiques destinées à administrer, structurer et développer le personnel afin de soutenir la performance de l'organisation. Dans une perspective de cohérence avec l'objet de ce travail de fin d'études, l'analyse se concentrera principalement sur le recrutement et la formation, deux dimensions centrales dans la gestion du personnel.

1.1.1. Le recrutement

Dans toute organisation, le recrutement occupe une place centrale et relève pleinement de la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, l'accès à une main-d'œuvre qualifiée représente un défi stratégique majeur. Il détermine la réactivité, l'adaptabilité et parfois

l'aptitude à anticiper, autant d'éléments qui constituent un levier de compétitivité (Peretti, 2023). Dans une acception plus traditionnelle, Citeau (2002) définit le recrutement comme l'ensemble des méthodes et des procédures par lesquelles une entreprise identifie un vivier de candidats potentiels, les attire et cherche à les conserver au moins à court terme. Le recrutement fonctionne ainsi à la fois comme un mécanisme d'allocation de la main-d'œuvre et comme un instrument de régulation organisationnelle, puisqu'il permet de sélectionner des profils jugés compatibles avec les besoins productifs et les normes internes.

Ainsi, il ne s'agit pas uniquement de pourvoir des postes vacants, mais d'ajuster, sur les plans quantitatif et qualitatif, la main-d'œuvre aux besoins de l'entreprise. Ce processus accroît le volume des effectifs disponibles tout en actualisant le répertoire de compétences mobilisables au sein de l'organisation. À ce titre, il constitue un investissement stratégique à part entière.

À l'inverse, l'instabilité des équipes et le roulement des salariés engendrent des coûts élevés. De nombreux travaux ont montré que le turnover produit des effets économiques, organisationnels et humains significatifs, notamment en raison des départs, des remplacements, de l'intégration des nouveaux embauchés et de la perte de compétences accumulées (Staw, 1980 ; Mobley, 1982 ; Cascio, 1984). La capacité à attirer puis à fidéliser une main-d'œuvre adaptée apparaît donc comme une condition indispensable à la continuité de l'activité et à la performance de l'organisation.

Cette question revêt une acuité particulière dans l'hôtellerie-restauration. Forté et Monchatre (2013) montrent que le système d'emploi qui y prévaut tend à freiner la stabilisation durable des salariés d'exécution. Elles observent également que les employeurs du secteur mobilisent peu les canaux institutionnels, tels que les intermédiaires publics de l'emploi, et privilégient des circuits informels, comme les candidatures spontanées ou le bouche-à-oreille. Ces voies sont perçues comme plus souples, moins coûteuses et mieux adaptées aux contraintes immédiates de l'activité, sans garantir pour autant un appariement offre-demande plus performant.

Les auteures soulignent en outre qu'au sein des chaînes de restauration, les recruteurs ciblent fréquemment de nouveaux publics, en particulier les étudiants. Ceux-ci sont appréciés pour leur disponibilité temporelle et leur flexibilité, qui facilitent la couverture des créneaux les moins attractifs, par exemple en soirée, le week-end ou lors des périodes de pointe, tout en maintenant des horaires plus réguliers pour le noyau des salariés permanents.

Au terme de leur analyse, Forté et Monchatre (2013) montrent que les recruteurs de ce secteur accordent moins de poids aux qualifications strictement professionnelles qu'à des dispositions jugées immédiatement utiles au fonctionnement concret de l'établissement. Sont particulièrement valorisées la disponibilité temporelle, la malléabilité, une loyauté présumée, la capacité d'intégration dans l'équipe, la qualité de la présentation corporelle et relationnelle, ainsi que l'adhésion aux attentes implicites du recruteur ou de l'organisation. Cette configuration débouche sur une sélectivité à l'embauche qui ne repose pas seulement sur les compétences techniques, mais aussi sur des critères comportementaux et relationnels, souvent peu formalisés.

Dans le prolongement, Forté et Monchatre (2013) soutiennent que les difficultés de recrutement ne peuvent être ramenées à une simple inadéquation entre compétences et emplois, comme l'avaient déjà proposé Amar et Viney (2002). Elles doivent aussi être analysées à l'aune des stratégies de mobilisation de la main-d'œuvre mises en place par les employeurs. Dans ce secteur, l'incertitude principale ne porte pas uniquement sur la qualification, mais sur la « disponibilité temporelle », autrement dit sur la capacité des salariés à s'ajuster aux fluctuations de l'activité et aux contraintes horaires (Bouffartigue, 2016). L'enjeu consiste alors à disposer d'effectifs activables en fonction des variations de la demande, tout en maîtrisant le risque de désertion. Les pratiques de sélection observées à l'embauche apparaissent ainsi étroitement liées aux modalités de gestion de cette disponibilité, érigée en critère central d'évaluation, accentuant ainsi le phénomène du recrutement d'étudiant jobiste.

Dans les chaînes de restauration rapide, cette orientation s'insère dans un mouvement plus large de rationalisation. La standardisation des tâches et l'industrialisation des prestations rendent possible l'emploi de profils moins spécialisés, mais plus polyvalents entre la cuisine et la salle. Comme l'indiquent Forté et Monchatre (2013), la restauration rapide et les cafétérias fonctionnent en grande partie comme des lieux d'écoulement ou d'assemblage de préparations produites en amont, dans des cuisines centrales ou selon des procédés fortement standardisés. Dans ce contexte, les établissements deviennent moins dépendants de qualifications culinaires spécifiques et recourent davantage à une main-d'œuvre interchangeable, sélectionnée pour sa disponibilité, sa souplesse et sa capacité à s'insérer rapidement dans une organisation du travail rationalisée, les étudiants étant alors des candidats répondant parfaitement à leurs attentes et à leurs besoins.

1.1.2. Formation du personnel

Au-delà des difficultés de rétention propres à la restauration rapide, la pénurie généralisée de main-d'œuvre, marquée par un déficit persistant de personnel, accentue des fragilités déjà connues dans ces organisations. Parmi celles-ci, la formation occupe une place déterminante. De nombreux travaux soulignent le caractère souvent insuffisant des dispositifs existants, autant du point de vue des contenus que des résultats obtenus (Poulston, 2008 ; Ukandu et Ukpere, 2013). Dans la même logique, Cem et Celiker (2020) estiment que, dans le contexte de la restauration rapide, la formation se révèle fréquemment peu concluante.

Les gestionnaires avancent notamment la faible rentabilité perçue de l'investissement en formation. Lorsque la probabilité de départ rapide d'un salarié paraît élevée, ils hésitent à mobiliser du temps et des ressources pour des parcours plus approfondis, par crainte de ne pas en retirer les bénéfices attendus pour l'organisation (Ukandu et Ukpere, 2013). Cette rationalité s'inscrit dans un environnement où le turnover important tend à décourager les engagements de long terme en matière de développement des compétences et inciter les employeurs à embaucher des étudiants plus disponibles.

Pourtant, un niveau de formation insuffisant nuit à la fois aux travailleurs et à l'entreprise. Du point de vue des salariés, un encadrement formatif lacunaire peut générer une forme de vulnérabilité professionnelle, surtout dans des emplois fortement orientés vers la relation client. Un employé mal préparé s'expose ainsi à des situations d'embarras, de dépréciation, voire à une remise en cause de ses compétences en cours d'activité (Poulston, 2008). Sur le plan

organisationnel, ces lacunes peuvent affaiblir la performance globale (Poulston, 2008 ; Ukandu et Ukpere, 2013).

En somme, la formation ne relève pas d'une simple fonction de soutien. Elle constitue un levier stratégique de GRH, particulièrement essentiel dans la restauration rapide, où la polyvalence, la rapidité d'exécution et l'exigence de qualité de service rendent le développement des compétences d'autant plus indispensable.

2. Les approches économiques

L'étude des pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'emploi étudiant doit être replacée dans le cadre plus large des logiques économiques et de flexibilité. En effet, les impératifs d'adaptation aux fluctuations de la demande et de maîtrise des coûts influencent directement les choix en matière de recrutement, de contractualisation et d'organisation du travail. L'emploi étudiant apparaît ainsi comme un instrument de flexibilité, au croisement des enjeux économiques de compétitivité et des enjeux sociaux relatifs aux conditions de travail et aux trajectoires professionnelles.

2.1. Théorie de la flexibilité

Le modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson (1984) offre une grille d'analyse particulièrement adaptée pour éclairer les pratiques de GRH dans la restauration rapide. Ce modèle part du postulat que les organisations cherchent à ajuster leur force de travail aux variations d'activité, aux impératifs de coûts et aux enjeux de concurrence. La littérature rappelle toutefois que la flexibilité ne saurait être réduite à un simple mécanisme d'ajustement. Ses modalités varient selon les cadres institutionnels, les secteurs et les configurations organisationnelles, et doivent être comprises à l'aune des compromis sociaux qui en conditionnent la mise en œuvre.

Dans cette optique, la distinction entre flexibilité externe et flexibilité interne constitue un repère majeur. La première renvoie à l'usage du marché du travail pour faire évoluer rapidement les effectifs, tandis que la seconde repose sur la reconfiguration des ressources déjà présentes, notamment par la modulation des horaires ou l'élargissement des tâches. L'emploi étudiant, fréquent dans la restauration rapide, illustre bien cette articulation. Il relève d'une flexibilité externe de type quantitatif, puisqu'il permet d'adapter les effectifs aux fluctuations de la clientèle et à l'ampleur des plages d'ouverture. Il s'accompagne aussi d'une flexibilité interne, les étudiants étant régulièrement amenés à changer de poste en fonction des besoins opérationnels (Pinto, Burnod et Cartron, 2000).

Le modèle de flexibilité d'Atkinson permet d'approfondir cette lecture (Atkinson, 1984). Il repose sur une segmentation entre un noyau central de salariés stables, qualifiés et stratégiques, et des cercles périphériques plus exposés à l'instabilité contractuelle, à la variabilité des horaires et à des logiques de compression des coûts. Dans ce schéma, les étudiants apparaissent comme une figure typique de la main-d'œuvre périphérique. Les travaux montrent qu'ils sont appréciés pour leur large disponibilité, leur souplesse horaire et leur disposition à accepter des formes d'emploi atypiques (Curtis et Lucas, 2001). De même, Lashley observe qu'ils sont souvent mobilisés pour répondre à des besoins immédiats de service et affectés à des tâches routinières, peu qualifiées et faiblement inscrites dans des trajectoires professionnelles durables (Lashley, 2011).

Cette perspective éclaire de manière convaincante les pratiques de gestion des ressources humaines dans la restauration rapide. L'emploi étudiant y est moins envisagé comme un investissement durable dans les compétences que comme une ressource flexible au service de la continuité du service, de l'absorption des pics d'activité et de la maîtrise des coûts. Les politiques de recrutement, de formation et d'encadrement privilégient ainsi l'opérationnalité immédiate, la disponibilité et l'adaptabilité, au détriment d'une logique de développement professionnel à plus long terme.

Les critiques adressées au modèle d'Atkinson conduisent toutefois à nuancer ce tableau. Comme le souligne Léonard (1997, cité par Cadin et al., 2012), les politiques de gestion des ressources humaines ne peuvent être appréhendées isolément, dans la mesure où elles interagissent entre elles et produisent des effets croisés au sein de l'organisation. Dans la restauration rapide, les étudiants occupent certes une position périphérique sur le plan statutaire, mais font l'objet d'exigences élevées en matière d'implication, de polyvalence et de disponibilité. Leur place dans l'organisation apparaît dès lors plus ambivalente qu'une opposition stricte entre centre et périphérie ne le laisserait penser.

Par ailleurs, la littérature met en évidence que la flexibilité qualitative suppose des conditions exigeantes : une formation adéquate, un apprentissage continu, des ressources organisationnelles adaptées et une relative stabilité du cadre de travail (Everaere, 1998). Or ces conditions semblent rarement réunies dans le cas de l'emploi étudiant en restauration rapide. Les employeurs valorisent la rapidité d'apprentissage et les aptitudes relationnelles, mais investissent peu dans un développement à long terme (Curtis et Lucas, 2001 ; Lashley, 2011 ; El Nemr et Starck, 2023). La polyvalence attendue répond ainsi moins à une logique de professionnalisation qu'aux contraintes d'un travail standardisé, intensifié et fortement prescrit.

En définitive, la théorie d'Atkinson, enrichie par ses critiques, montre que le recours à l'emploi étudiant dans la restauration rapide s'inscrit dans une logique structurelle de flexibilité. Si cette dernière constitue un levier d'adaptation et de compétitivité pour les entreprises, elle engendre aussi des effets socio-économiques plus ambivalents en matière de segmentation des statuts, de conditions de travail, de reconnaissance professionnelle et d'articulation entre emploi et études. Cette approche offre ainsi un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour étudier les pratiques de gestion des ressources humaines relatives à l'emploi des étudiants dans ce secteur.

2.2. Le capital humain

La théorie du capital humain occupe une place centrale dans l'analyse économique contemporaine. Elle s'impose en économie du travail, structure la théorie de la croissance et éclaire les déterminants de la productivité. À partir des années 1980 et 1990, elle s'est également diffusée dans le champ de la GRH, où elle a contribué au renouvellement de l'analyse des politiques de recrutement, de formation et de gestion des compétences. Dans cette perspective, le capital humain désigne l'ensemble des connaissances, des savoir-faire, des dispositions et des expériences que les individus mettent à disposition de l'organisation et qui sont susceptibles de contribuer à sa performance.

Dans le cadre de ce travail de fin d'études, cette approche présente un intérêt particulier, car d'une part, elle permet d'interroger la place accordée aux travailleurs étudiants dans la stratégie

RH des entreprises de restauration rapide. D'autre part, elle permet d'évaluer le niveau d'investissement réellement accordé dans leur formation, leur socialisation professionnelle et leur développement.

La conception traditionnelle du capital humain est liée aux recherches menées par Gary Becker en 1964. Dans son ouvrage « Human Capital » cité par Le Chapelain (2024), Becker définit le capital humain comme l'ensemble des compétences et savoir-faire opérationnels que les individus acquièrent grâce à l'éducation, la formation, l'expérience et la santé. Ce capital représente un ensemble de ressources évolutives, capable de croître, mais également de perdre de sa valeur. L'un des apports fondamentaux de Becker est de considérer l'éducation comme un investissement, comparable à un investissement en capital physique, dans la mesure où elle est censée améliorer la productivité future et, en conséquence, les revenus.

Dans sa théorie, Becker distingue deux types de capital humain : le capital humain général et le capital humain spécifique. Le premier désigne les compétences transférables, valorisées sur l'ensemble du marché du travail et souvent acquises durant la scolarité ou grâce à des expériences professionnelles variées. Le second renvoie au savoir-faire propre à une organisation permettant une augmentation de la productivité sans pour autant être réutilisable chez d'autres concurrents (Guillard et Roussel, 2010). Cette typologie est particulièrement pertinente pour l'étude de l'emploi étudiant dans la restauration rapide. En effet, au moment du recrutement, les étudiants présentent le plus souvent un capital humain général : ponctualité, soin de leur présentation, aisance relationnelle avec la clientèle, capacité d'apprentissage rapide, respect des procédures standardisées, disponibilité et flexibilité horaire. Tandis que leur capital spécifique est, en revanche, absent ou peu élevé par le manque d'expérience professionnelle. Dans une logique organisationnelle courante, les entreprises recherchent des travailleurs ayant déjà un capital général élevé avec certaines spécificités en fonction du secteur dans lequel elles opèrent. Dans le secteur de la restauration rapide, les employeurs privilégient la flexibilité, l'adaptabilité et certaines compétences interpersonnelles chez ces jeunes actifs. Dans la même perspective, Lashley (2011) souligne que les étudiants sont perçus comme rapidement opérationnels et en adéquation avec une organisation de services axée sur la flexibilité.

D'un point de vue microéconomique, le modèle inspiré de Becker repose sur une analyse coûts-avantages. L'investissement dans le capital humain repose sur un calcul rationnel qui prend en compte à la fois les dépenses directes liées aux études et le coût d'opportunité, c'est-à-dire le revenu auquel l'individu renonce en poursuivant ses études (Guillard et Roussel, 2010). Ces pertes sont supposées être compensées ultérieurement par une augmentation de la productivité et des salaires. Pour les étudiants qui travaillent en parallèle de leurs études, cette évaluation devient beaucoup plus complexe. D'une part, le revenu tiré d'un emploi réduit le coût immédiat des études. D'autre part, l'emploi peut entrer en conflit avec l'investissement dans les études en empiétant sur le temps d'étude, en augmentant la fatigue ou en compromettant la réussite scolaire. Les travaux de Giret, Bédoué, Berthaud et Solaux (2024) montrent que les effets de l'emploi étudiant varient considérablement selon son intensité, sa régularité, son moment au cours de l'année universitaire et son lien avec la formation suivie par l'étudiant. Cette littérature suggère donc que la combinaison d'études et d'emploi ne doit pas être considérée comme un avantage net, mais plutôt comme un compromis quelque peu instable entre revenu à court terme, réussite scolaire et valeur future du diplôme. Dans ce contexte, l'étudiant se trouve

théoriquement face à un choix entre entrer immédiatement sur le marché du travail ou poursuivre ses études, cette seconde option nécessitant un sacrifice temporaire de revenus.

Ce déplacement est particulièrement important pour l'analyse de l'emploi étudiant. En effet, l'opposition traditionnelle entre études perçues comme un investissement et travail considéré comme une source de revenus immédiats est en partie remise en question. À cet égard, Béduwé, Berthaud, Giret et Solaux (2019) montrent que cette combinaison études-emploi n'est plus marginale et constitue désormais un élément structurant des parcours étudiants contemporains. Ainsi l'emploi étudiant ne doit plus être considéré comme une alternative aux études, mais plutôt comme une composante à part entière dans le parcours académique des étudiants. Il ne s'agit plus d'opposer le choix des études au choix de l'emploi, mais d'identifier les conditions dans lesquelles le travail étudiant contribue, ou non, à l'accumulation de capital humain.

Les critiques adressées à la théorie du capital humain renforcent d'ailleurs l'intérêt de ce déplacement.

Premièrement, l'hypothèse d'une rationalité calculatrice des individus mérite d'être nuancée. Les étudiants n'acceptent pas nécessairement un emploi dans la restauration rapide sur la base d'un calcul optimisé du rendement futur de leur capital humain. Comme le montrent Giret, Béduwé, Berthaud et Solaux (2024), le recours à l'emploi salarié dépend aussi de contraintes financières immédiates, de l'offre d'emplois étudiants disponibles, de la facilité d'accès à certains secteurs et des ressources sociales ou familiales dont disposent les étudiants.

Deuxièmement, l'approche de Becker considère l'expérience professionnelle, la formation et l'éducation comme des facteurs augmentant le capital humain de l'individu. Cependant, la perception de cette valorisation dépend également de facteurs aléatoires, particulièrement institutionnels et organisationnels. Dans cette logique, l'expérience professionnelle en tant qu'étudiant n'est pas toujours une plus-value perçue par les employeurs, ne justifiant pas particulièrement une augmentation des compétences, de la productivité et in fine du revenu.

Cette perspective peut être utilement complétée par les recherches de Van Belle et al. (2020) qui déplacent l'analyse de la seule perspective de l'investissement vers celle de sa reconnaissance sur le marché du travail. Alors que Becker se concentre sur l'accumulation de compétences productives, Van Belle et ses co-auteurs démontrent que l'expérience professionnelle des étudiants a aussi une valeur symbolique aux yeux des employeurs. Leurs recherches indiquent qu'avoir un emploi étudiant sur un curriculum vitae est généralement valorisé, car cela témoigne de qualités considérées comme essentielles, telles que la motivation, la maturité, le sens des responsabilités et une forte éthique professionnelle. Ce constat est particulièrement intéressant puisqu'il remet en question l'idée reçue selon laquelle un emploi dans la restauration rapide serait intrinsèquement peu qualifié et de faible valeur économique.

Toutefois, Van Belle et al. nuancent leurs propos en soulignant que tous les jobs étudiants ne sont pas valorisés de manière équivalente. Les auteurs montrent que le simple fait d'avoir travaillé pendant ses études ne signifie pas automatiquement, aux yeux des employeurs, que le candidat a accumulé un capital humain immédiatement mobilisable ou fortement distinctif. Dans le cadre du présent travail de fin d'études, cette différence est essentielle. Elle permet de penser l'emploi étudiant en restauration rapide comme une expérience potentiellement

génératrice de capital humain général, sans pour autant être nécessairement reconnue comme une source de capital humain spécifique ou directement professionnalisant. De ce point de vue, Van Belle et al. enrichissent la perspective beckérienne en montrant que la valeur économique d'un job étudiant dépend non seulement des compétences qu'il permet effectivement de développer, mais aussi de la manière dont cette expérience est interprétée et hiérarchisée par les recruteurs.

En outre, si les emplois étudiants en restauration rapide peuvent contribuer au développement de qualités générales telles que la discipline, la gestion du temps, la relation client, le travail en équipe ou la résistance au stress, ils ne sont pas forcément interprétés par les futurs employeurs comme une expérience directement liée à un domaine d'expertise ou à un projet professionnel spécifique. Ainsi, l'article de Van Belle et al. invitent à distinguer entre la production effective de compétences et leur valeur de signal sur le marché du travail. Dans le cas de la restauration rapide, cette expérience peut renforcer certaines dispositions générales appréciées dans le monde du travail, sans pour autant être pleinement reconnue comme un investissement fort en capital humain spécifique.

Cependant, les entreprises de restauration rapide investissent relativement peu dans la construction d'un capital humain spécifique chez ces travailleurs. Le caractère temporaire de l'emploi étudiant, le turnover élevé et la faible complexité technique de nombreuses tâches réduisent l'incitation des employeurs à financer une formation approfondie (Poulston, 2008 ; Ukandu et Ukpere, 2013). Comme le montrent Pinto, Burnod et Cartron (2000), les étudiants en fast-food sont le plus souvent intégrés dans une organisation du travail fortement standardisée, où les tâches sont simplifiées, prescrites et fragmentées. Les formations proposées visent avant tout la mise au travail rapide, l'apprentissage des procédures internes et le respect des normes de service, plutôt qu'un véritable développement professionnel à long terme. Lashley (2011) aboutit à une conclusion analogue : même lorsque les employeurs se déclarent satisfaits de la contribution des étudiants, ceux-ci sont rarement promus, rarement accompagnés vers des fonctions d'encadrement et rarement envisagés comme des salariés à développer dans la durée.

La logique d'un faible investissement dans le capital humain spécifique par les entreprises peut être appréhendée par des caractéristiques du secteur dans lequel elles opèrent. Le secteur de la restauration rapide étant marqué par un taux de rétention faible et une faible attractivité, les employeurs perçoivent la rentabilité d'un investissement en formation comme conditionnée par la probabilité que l'employé reste suffisamment longtemps dans l'entreprise pour en tirer des bénéfices. Cependant, lorsque les étudiants sont perçus comme une main-d'œuvre temporaire, disponible principalement durant certaines périodes et susceptible de quitter rapidement leur poste, l'adoption de compétences spécifiques devient moins économiquement intéressante. Cette constatation éclaire les pratiques de gestion des ressources humaines observées dans le secteur de la restauration rapide : intégrations de courte durée, apprentissage sur le terrain, supervision étroite, perspectives de carrière limitées et gestion du turnover considérée comme une norme. Les recherches menées par Zilloniz (2017) sur les formes modernes de gestion flexible dans les services corroborent cette analyse : elles mettent en évidence que les organisations soumises à des contraintes de variabilité importantes privilégient souvent des

méthodes d'embauche rapides et peu coûteuses, au détriment d'un investissement significatif dans le développement des employés moins intégrés.

L'apport de Van Belle et ses collègues permet alors de réinterroger la question des effets de ces pratiques. Bien que les entreprises n'investissent que peu dans les étudiants qu'elles recrutent, cela ne signifie pas pour autant que l'expérience acquise n'ait pas d'impact sur les étudiants eux-mêmes. En réalité, cette expérience favorise majoritairement l'acquisition de compétences générales et de signaux faibles, dont la valeur dépend de la manière dont ces compétences sont perçues par de futurs employeurs. Dans le cas d'emplois peu qualifiés et faiblement liés à leur formation, tels que ceux dans la restauration rapide, la reconnaissance de cette expérience reste donc ambiguë. Elle peut renforcer l'image d'un candidat motivé et expérimenté, sans pour autant constituer un indicateur fort de spécialisation ou d'expertise.

Cette ambiguïté se situe au cœur même de cette littérature. D'un côté, l'emploi étudiant peut contribuer à réduire le coût immédiat de l'investissement éducatif en procurant un revenu, ce que soulignent clairement Béduwé, Giret et les travaux de l'OVE. De l'autre, il peut aussi affaiblir cet investissement lorsqu'il devient trop intensif, trop chronophage ou trop déconnecté du cursus d'études. D'un point de vue économique, cela signifie que le job étudiant peut être analysé simultanément comme un mécanisme de financement des études, comme un vecteur d'acquisition de compétences générales, mais aussi comme un facteur de concurrence temporelle avec l'accumulation du capital scolaire. Le paradoxe beckerien apparaît dès lors avec une particulière netteté : là où Becker opposait études et revenu, les étudiants jobistes cumulent les deux, au prix d'arbitrages permanents et des effets potentiellement contradictoires.

Dans ce contexte, la théorie du capital humain constitue un cadre d'analyse pertinent, à condition d'être utilisée à bon escient. Elle permet d'examiner le travail étudiant en restauration rapide à l'intersection de plusieurs logiques : le financement des études, l'acquisition de compétences transversales, la stratégie organisationnelle visant à limiter l'investissement dans des compétences spécifiques, ainsi que son rôle de signal imparfait sur le marché du travail. En outre, ce cadre met en relation les pratiques de gestion des ressources humaines observées, telles que le recrutement, la durée et le contenu des formations, l'organisation du travail, les modalités de supervision et la gestion du roulement du personnel, ainsi qu'aux raisons économiques qui les justifient. L'intérêt de cette perspective est donc double : elle éclaire à la fois les raisons pour lesquelles les entreprises investissent peu dans leurs étudiants salariés et les effets ambivalents que cette expérience peut avoir sur le parcours professionnel de ces derniers.

En définitive, l'emploi étudiant dans la restauration rapide peut être perçu comme un espace intermédiaire entre l'investissement éducatif et la recherche de revenus, entre l'accumulation de capital humain et le risque de dépréciation de cet investissement, ainsi qu'entre la possibilité de renforcer son employabilité et le danger d'être cantonné à des tâches standardisées et peu valorisantes. La contribution de Van Belle et de ses collègues enrichit considérablement la perspective de Becker en nous rappelant que l'enjeu ne se limite pas à la production de compétences, mais concerne également la manière dont elles sont perçues, interprétées et valorisées sur le marché du travail. C'est précisément cette tension qui rend la théorie du capital humain particulièrement utile ici : non pas parce qu'elle fournirait une explication exhaustive, mais parce qu'elle offre un cadre économique pour analyser le paradoxe central de la

combinaison travail-études et pour identifier ses effets différenciés sur les pratiques RH, sur la valeur attribuée au travail étudiant et sur les parcours professionnels, ainsi que sur les conditions socio-économiques des jeunes concernés.

3. Les approches sociologiques

3.1. McDonaldisation

La notion de McDonaldisation, proposée par George Ritzer, citée par Walter et traduite par Livian (2000) constitue une grille de lecture particulièrement utile pour appréhender l'organisation du travail dans la restauration rapide. Alors que Weber voyait dans la bureaucratie la forme privilégiée de la rationalité moderne, Ritzer soutient que celle-ci trouve aujourd'hui son incarnation la plus nette dans le modèle du fast-food. Il ne s'agit pas seulement d'un format commercial particulier, mais de l'expression d'un mode d'organisation plus global fondé sur la standardisation, la formalisation et l'optimisation des activités.

Ritzer identifie cinq piliers de cette dynamique : l'efficacité, la prévisibilité, la calculabilité, l'appui grandissant sur des technologies non humaines et le contrôle. L'efficacité renvoie à la recherche du moyen le plus rapide et le plus adapté pour atteindre une fin donnée. Dans les chaînes de restauration rapide, cela se traduit par le fractionnement des tâches, l'allègement des procédures et l'enchaînement d'opérations répétitives. Un tel agencement permet d'intégrer rapidement des personnes peu expérimentées et explique, en conséquence, le recours fréquent à la main-d'œuvre étudiante.

La prévisibilité renvoie à la volonté de rendre produits, services et comportements aussi homogènes que possible. Dans ce secteur, cette orientation se concrétise par la standardisation des protocoles, des interactions et des cadences. Les salariés évoluent dans un environnement fortement normé, où la marge d'initiative est souvent restreinte au profit du respect des prescriptions. Dans ce cadre, les pratiques de gestion visant les étudiants cherchent d'abord l'ajustement à un système de travail codifié, davantage centré sur l'exécution fidèle des consignes que sur la personnalisation des tâches ou l'acquisition d'une expertise approfondie.

La calculabilité met en avant la priorité donnée aux dimensions quantifiables. La performance est jugée à partir d'indicateurs chiffrés tels que la rapidité du service, le nombre de clients traités, le volume des ventes ou la productivité horaire. Cette orientation pousse la gestion de la main-d'œuvre vers des objectifs de rendement immédiat. Dans cette logique, l'emploi étudiant apparaît comme une ressource appropriée aux exigences de flexibilité et de maîtrise des coûts, puisqu'il permet d'ajuster sans délai les effectifs en fonction des variations de la demande.

Le recours à des technologies non humaines constitue une autre composante déterminante. Équipements standardisés, outils numériques, bornes de commande et procédures techniques encadrent étroitement l'activité et déplacent une partie des savoir-faire vers les dispositifs organisationnels eux-mêmes. Cette configuration abaisse le niveau de qualification initiale nécessaire et facilite l'embauche de travailleurs rapidement opérationnels. Elle tend néanmoins à limiter les possibilités d'apprentissage substantiel, dans la mesure où les compétences attendues relèvent surtout de l'application correcte de routines prédéfinies.

Le principe de contrôle éclairé enfin la manière dont cette rationalisation façonne les conduites au travail. Dans la restauration rapide, les tâches sont fortement prescrites, la surveillance est dense et l'encadrement vise à réduire l'aléa et à assurer la conformité aux standards de l'enseigne. Rapporté à l'emploi étudiant, ce cadre montre que la gestion des ressources humaines ne vise pas uniquement à pourvoir des postes, mais aussi à organiser une main-d'œuvre disponible, adaptable et aisément intégrable à un système de travail grandement standardisé.

L'apport central de la théorie de Ritzer tient toutefois à la mise au jour de ce qu'il nomme l'irrationalité de la rationalité. Les dispositifs mcdonaldisés promettent célérité, ordre et efficacité, mais produisent aussi des effets plus ambivalents : déshumanisation partielle des relations, intensification des rythmes, restriction de l'autonomie et appauvrissement du contenu des tâches. Dans la restauration rapide, cette perspective invite à reconnaître que, bien qu'économiquement cohérentes pour l'entreprise, les pratiques de gestion centrées sur l'emploi étudiant peuvent alimenter des formes spécifiques de précarité, une faible reconnaissance professionnelle et une fragilisation des conditions de travail.

De ce point de vue, la McDonaldisation constitue un cadre d'analyse particulièrement fécond pour étudier les effets socio-économiques des politiques de gestion relatives à l'emploi étudiant dans la restauration rapide. Elle montre que le recours à cette main-d'œuvre ne répond pas seulement à des besoins ponctuels de remplacement, mais s'inscrit dans un régime plus large de rationalisation du travail, où priment flexibilité, disponibilité et exécution standardisée. Cette approche offre ainsi une lecture structurée des liens entre organisation du travail, management de la main-d'œuvre étudiante et effets sociaux associés à ce mode d'emploi.

3.2. Salariat étudiant et ses effets sur le parcours académique

Le salariat étudiant fait désormais partie intégrante des conditions de vie des étudiants, mais il recouvre des réalités très variées qu'il faut distinguer avec soin. Les données les plus récentes de l'Observatoire national de la vie étudiante indiquent que 44 % des étudiants occupent un emploi pendant l'année universitaire, tandis que 56 % travaillent durant l'été. L'OVE propose une typologie qui différencie les activités liées aux études, les emplois occasionnels, les activités concurrentes des études et les activités très concurrentes. Cette dernière correspond à un emploi sans lien avec la formation, exercé au minimum à mi-temps et pendant plus de six mois par an. Une telle classification est déterminante, car elle rompt avec l'idée d'un travail étudiant homogène et permet d'en comprendre les effets différenciés sur les parcours et sur les conditions de vie (OVE, 2023 ; Béduwé, Berthaud, Giret et Solaux, 2024).

L'ouvrage de Béduwé, Berthaud, Giret et Solaux (2024) met précisément en évidence cette diversité des configurations de cumul entre études et emploi. Les auteurs montrent que l'effet du salariat ne peut pas être évalué globalement : il dépend de la charge horaire et de la régularité, du lien plus ou moins direct avec la formation, ainsi que de la place occupée par l'activité dans la trajectoire étudiante. Un accord se dessine autour d'un seuil, souvent situé entre 15 et 18 heures hebdomadaires, au-delà duquel les effets deviennent nettement plus défavorables à la réussite universitaire. Les travaux rassemblés soulignent notamment que les emplois au-delà d'un mi-temps sont les plus problématiques puisqu'ils empiètent sur le temps de cours, le travail personnel et, plus largement, l'investissement dans le rôle d'étudiant (Béduwé et al., 2024).

Les résultats de l'OVE corroborent cette lecture. On observe que 3,6 % des étudiants exercent une activité très concurrente et 2,6 % une activité concurrente, tandis que 10,4 % occupent un emploi occasionnel et 8,6 % une activité liée aux études. En moyenne, les étudiants en activité très concurrente travaillent 27,3 heures par semaine, contre 19,8 heures pour celles et ceux dont l'activité est liée aux études ; les étudiants en alternance atteignent 31,6 heures hebdomadaires en moyenne. Cette intensité de travail éclaire les effets différenciés du salariat : plus la charge est lourde, plus la concurrence avec les exigences académiques s'accroît (OVE, 2023).

Les deux sources convergent également pour souligner que le recours à un emploi est d'abord motivé par des contraintes économiques. Dans la conclusion de leur ouvrage, Béduwé et ses coauteurs montrent que les raisons financières sont quasi systématiquement à l'origine des activités rémunérées en marge des études : l'emploi permet de cofinancer la scolarité, d'améliorer le niveau de vie ou de gagner en autonomie vis-à-vis des parents. Les données de l'OVE confirment ce constat : 25,6 % des étudiants qui travaillent jugent leur activité indispensable pour vivre, une proportion qui s'élève à 86,1 % chez celles et ceux en activité très concurrente. De plus, 64,4 % des étudiants dans cette situation déclarent que, sans cet emploi, ils ne pourraient pas étudier. Le travail étudiant ne répond donc pas seulement à une logique d'expérience ou d'appoint, mais relève souvent d'une nécessité matérielle directement liée au financement des études (Béduwé et al., 2024 ; OVE, 2023).

Cette contrainte financière n'empêche pas le salariat étudiant d'avoir des effets ambivalents. D'un côté, il peut soutenir la poursuite des études en apportant des ressources et parfois une première expérience professionnelle. L'OVE indique d'ailleurs que 63,1 % des étudiants en activité très concurrente et 58,9 % de celles et ceux en activité occasionnelle estiment que leur emploi constitue une expérience utile. De l'autre, quand l'activité devient trop prenante, elle fragilise les parcours et le bien-être. Selon l'OVE, 51 % des étudiants qui travaillent pendant l'année universitaire considèrent que leur emploi a des effets négatifs sur leurs études ou leur bien-être. Plus précisément, 32,7 % des étudiants salariés signalent un impact défavorable sur les résultats et 28,6 % identifient leur activité comme une source de stress ou de tension nerveuse. Dans le même sens, Béduwé et al. rappellent que les activités les plus concurrentes réduisent fortement l'assiduité : 50 % des étudiants en activité très concurrente déclarent ne pas pouvoir assister à certains cours, contre 9 % de celles et ceux sans emploi rémunéré (OVE, 2023 ; Béduwé et al., 2024).

Enfin, l'apport majeur de l'ouvrage de Béduwé, Berthaud, Giret et Solaux est d'inscrire ces constats dans une perspective de trajectoire. Les auteurs montrent que le travail étudiant ne provoque pas mécaniquement l'abandon, mais qu'il peut allonger la durée des études, multiplier les échecs intermédiaires ou déplacer les arbitrages entre réussite académique, besoins financiers et insertion professionnelle. Ils soulignent en particulier que les étudiants qui travaillent régulièrement tout au long de leurs études parviennent souvent à maintenir le cumul en compensant des échecs plus fréquents aux examens par un étalement du cursus. Le salariat doit ainsi être appréhendé non comme un facteur unique d'échec, mais comme une variable fortement différenciée, dont les effets dépendent de l'intensité et de la temporalité de l'activité, de son articulation avec la formation et des ressources économiques disponibles (Béduwé et al., 2024).

4. Conclusion

À l'issue de cette revue théorique, il en découle que l'emploi étudiant dans la restauration rapide ne peut pas être réduit à un simple complément de main-d'œuvre. Les travaux existants montrent au contraire qu'il s'inscrit dans des dynamiques plus larges, à la fois organisationnelles, économiques et sociologiques, qui contribuent à redéfinir les modes actuels de gestion du travail dans les services. Le dialogue entre la gestion des ressources humaines, les théories économiques de la flexibilité et du capital humain, et les analyses sociologiques de la rationalisation et de l'intensification du travail met en évidence la complexité du phénomène.

Sous l'angle de la GRH, la littérature indique que ces emplois répondent moins à une logique de développement des compétences qu'à un impératif d'ajustement organisationnel. Le recours aux étudiants est étroitement lié à la continuité du service, à la souplesse des horaires et à la maîtrise des coûts, ce qui pousse à valoriser la disponibilité immédiate, la mise en activité rapide et une gestion des effectifs à court terme. Dans ce cadre, la fonction RH s'exerce davantage au contact de la réalité du terrain, une forme de délégation opérationnelle par l'encadrement de proximité et des mécanismes de contrôle.

L'approche économique conforte cette interprétation en montrant que l'emploi étudiant constitue un instrument privilégié de flexibilité interne et externe. Les arbitrages relatifs au capital humain soulignent la position spécifique des étudiants dans le dispositif productif : une main-d'œuvre adaptable, mobilisable au rythme des fluctuations de l'activité et peu concernée par des investissements de long terme. Si cette configuration répond à des objectifs de compétitivité et d'efficacité, elle interroge la reconnaissance des compétences acquises, la portée professionnalisante de l'expérience et les effets parfois ambivalents du cumul études-emploi.

L'approche sociologique recentre l'attention sur les conditions concrètes de travail. Les notions de McDonaldisation et d'intensification éclairent les logiques de standardisation, de prévisibilité, de contrôle et d'accélération caractéristiques du secteur. Dans ce contexte, l'étudiant n'est pas seulement une variable d'ajustement, mais un travailleur inséré dans une organisation fortement rationalisée, où la polyvalence, la rapidité d'exécution et l'adaptation continue aux variations de l'activité sont des exigences structurantes. L'expérience de travail se situe ainsi entre opportunité économique, acquisition de compétences transversales et exposition à des formes d'emploi potentiellement fragiles.

La force de ce cadre théorique réside précisément dans l'articulation de ces perspectives. Il ne s'agit pas d'opposer les approches, mais de montrer comment elles se complètent pour comprendre les effets socio-économiques des pratiques de GRH liées à l'emploi étudiant dans la restauration rapide. La GRH éclaire les modalités concrètes de gestion et d'encadrement, l'économie met en relief les logiques de flexibilité, de coût et d'investissement, tandis que la sociologie analyse les conséquences de ces choix sur l'organisation du travail et sur l'expérience vécue par les salariés. Cette complémentarité évite les lectures réductrices, qu'elles soient purement gestionnaires, strictement économiques ou seulement descriptives.

Ainsi, ce cadre fournit une base analytique cohérente pour l'enquête empirique. Il oriente l'analyse vers plusieurs axes centraux : la place effective de la fonction RH dans la gestion des

étudiants et le rôle des managers de proximité, les pratiques de recrutement et de formation particulièrement en ce qui concerne les étudiants, les modalités de flexibilité organisationnelle, l'investissement opéré par l'organisation dans le capital humain, les motivations et attentes des étudiants, les effets organisationnels ainsi que les effets de ces pratiques sur le parcours académique des étudiants. Il constitue à la fois un état de la littérature et un outil d'interprétation pour le terrain.

Enfin, ce cadre conduit à envisager l'emploi étudiant en restauration rapide comme un indicateur de transformations plus générales du travail contemporain. Il met en lumière les tensions entre quête de performance et risque de précarisation, entre souplesse organisationnelle et fragilisation des trajectoires, entre rationalité économique et coût social. C'est dans cet espace de tensions que s'inscrit la recherche, dont l'objectif est d'analyser comment les pratiques de GRH associées à l'emploi des étudiants produisent des effets organisationnels, économiques et sociaux au sein du secteur.

Chapitre 2 : Méthodologie

1. Introduction

Après avoir construit un cadre théorique articulant les apports de la gestion des ressources humaines, de l'économie et de la sociologie, il convient désormais de présenter la démarche méthodologique et de préciser les axes de recherche autour du sujet de recherche, c'est-à-dire les impacts socio-économiques des pratiques de GRH liées à l'emploi des étudiants dans le secteur de la restauration rapide.

Dans cette perspective, la démarche qualitative semble la plus pertinente, car elle permet de comprendre avec précision les perceptions, les motivations et les expériences individuelles et ainsi d'offrir une vision riche et nuancée que l'étude quantitative ne permet pas toujours d'appréhender (Compilatio). L'objectif n'est donc pas de mesurer statistiquement l'ampleur du phénomène étudié, mais plutôt de saisir comment les pratiques des RH relatives aux étudiants s'organisent dans un établissement de la restauration rapide, quelles logiques elles traduisent et quels effets elles engendrent sur l'organisation et sur les travailleurs étudiants.

Comme indiqué dans l'introduction de ce travail de fin d'études, la méthode qualitative se basera principalement sur une analyse du terrain et de ses différents acteurs : le Pizza Hut de Waterloo, le manager de proximité, les gestionnaires des ressources humaines et les étudiants travaillant au sein de cet établissement. Ce terrain permettra d'observer directement les modalités de gestion des travailleurs étudiants dans un environnement caractérisé par la flexibilité des horaires, la standardisation du travail et le rôle central du manager de proximité.

Ainsi, la démarche retenue reposera sur une combinaison de plusieurs méthodes qualitatives empiriques : des observations du terrain et des entretiens semi-directifs menés auprès des différents acteurs de l'établissement.

2. Positionnement méthodologique de la recherche

Comme énoncé précédemment, la présente recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, compréhensive et exploratoire. Elle vise à comprendre les pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'emploi étudiant dans la restauration rapide, ainsi que les impacts socio-économiques qu'elles produisent.

Cette recherche empirique repose plus précisément sur une étude de cas. Ce choix se justifie par le fait que le restaurant Pizza Hut de Waterloo permet d'observer concrètement la manière dont les pratiques RH relatives aux travailleurs étudiants sont mises en œuvre dans un établissement de restauration rapide et d'analyser les tensions entre prescriptions organisationnelles, contraintes économiques, logiques de flexibilité et expérience vécue des salariés étudiants. Le cas est ainsi envisagé non comme un exemple purement isolé, mais comme un terrain permettant d'éclairer un phénomène plus large à partir d'une observation contextualisée.

3. Terrain d'enquête

Le choix du terrain principal, le restaurant Pizza Hut de Waterloo, repose sur plusieurs arguments. D'une part, cet établissement appartient à un secteur où le recours à la main-d'œuvre étudiante est particulièrement fréquent et où les enjeux de flexibilité, de standardisation du

travail et d'ajustement des effectifs sont particulièrement visibles. D'autre part, l'accès au terrain est facilité par l'expérience professionnelle de la chercheuse au sein de cet établissement, ce qui permet une connaissance concrète du fonctionnement organisationnel, des pratiques managériales et des réalités quotidiennes du travail.

Cette proximité constitue un atout dans la mesure où elle permet d'accéder plus aisément à des informations et à des situations qu'une enquête externe pourrait difficilement saisir. Elle suppose toutefois une vigilance méthodologique particulière. En effet, la familiarité avec le terrain et la subjectivité peuvent d'un côté constituer une ressource pour comprendre les pratiques observées, mais d'un autre côté, elles peuvent également introduire un risque de partialité ou de banalisation de certains mécanismes organisationnels. C'est pourquoi cette recherche adopte une posture réflexive, visant à objectiver autant que possible les matériaux recueillis et à confronter systématiquement les observations à la littérature scientifique et aux autres sources mobilisées.

4. Modèle d'analyse et axes d'investigation

À partir du cadre théorique, plusieurs dimensions d'analyse ont été retenues afin de structurer l'enquête empirique et de construire un modèle d'analyse. Dans une logique d'opérationnalisation et suivant les exigences méthodologiques de Marquet et al. (2022), une grille d'analyse théorique a été construite dans le but de traduire ces dimensions clés en indicateurs observables sur le terrain (cf. annexe 1).

Le tableau récapitule ainsi les différents axes suivants.

Le premier axe porte sur la mise en œuvre concrète de la fonction RH et les pratiques effectuées. Il s'agit d'examiner la répartition effective des rôles entre la fonction RH centrale et les managers de proximité, notamment en matière de recrutement, d'intégration, de suivi administratif, de formation et d'encadrement des travailleurs étudiants. Cet axe découle directement des apports de l'approche contingente et de la littérature sur la délégation opérationnelle des fonctions RH dans les organisations de service.

Le deuxième axe concerne le recrutement et les processus de sélection des étudiants. Il s'agit d'examiner sur quels critères les étudiants sont recrutés et dans quelle logique organisationnelle s'inscrit ce recrutement. L'objectif ici est de déterminer si les pratiques observées privilégient avant tout la disponibilité temporelle, la flexibilité horaire et l'adaptabilité immédiate ou si elles accordent aussi de la place à des qualifications plus formelles et à des compétences spécifiques. Cet axe permettra aussi d'analyser le processus de recrutement, les potentiels biais de sélection à l'embauche et les canaux de recrutement mobilisés. Il s'inscrit dans le prolongement des travaux en GRH relatifs au recrutement dans le secteur de la restauration rapide.

Le troisième axe porte sur la formation et l'intégration des travailleurs étudiants. Il vise à examiner le processus concret de formation ; sa mise en place, son degré de formalisation, sa durée, son contenu et les acteurs qui assurent sa mise en œuvre. Il s'agit de comprendre si les pratiques des RH relèvent d'un accompagnement effectif dans la formation, susceptible de développer des compétences chez les étudiants ou si cela suit plutôt une logique d'opérationnalité immédiate. Cet axe permettra également d'interroger sur les modalités de suivi de l'intégration des étudiants et l'utilité de cette formation.

Le quatrième axe concerne les logiques de flexibilité organisationnelle. Il vise à analyser dans quelle mesure l'emploi étudiant est mobilisé comme un instrument d'ajustement des effectifs,

de couverture des horaires atypiques et de maîtrise des coûts. Cet axe s'inscrit dans le prolongement des approches économiques de la flexibilité, en particulier celles qui envisagent les étudiants comme une composante périphérique, mais centrale du fonctionnement productif.

Le cinquième axe porte sur les modalités d'investissement dans le capital humain par les gestionnaires RH. L'objectif est de déterminer, dans la mesure du possible, si les formations proposées visent uniquement à rendre les étudiants rapidement opérationnels ou si elles participent à une logique plus durable d'acquisition, de reconnaissance et de valorisation des compétences. Cet axe permettra ainsi d'interroger la place accordée aux étudiants comme ressources temporaires ou comme travailleurs susceptibles de développer un véritable capital professionnel.

Le sixième axe s'intéresse aux effets organisationnels du recours aux étudiants. Il s'agit d'analyser dans quelle mesure l'emploi des étudiants influence le fonctionnement de l'établissement, la continuité du service, la charge de travail pour les travailleurs permanents et la stabilité des équipes. Cet axe vise aussi à évaluer le degré de dépendance de l'organisation par rapport à la main-d'œuvre étudiante et ses impacts sur le taux de rotation élevé.

Le septième axe porte sur les motivations des étudiants. Il s'agit d'analyser leurs motivations à avoir un emploi étudiant.

Le huitième axe concerne le rapport au travail des étudiants, la manière dont ils articulent emploi et études, ainsi que les effets perçus de leur activité salariée sur leur parcours académique. Cet axe permet d'articuler plus directement les résultats empiriques avec les apports sociologiques et économiques relatifs au salariat étudiant.

5. Les techniques de collecte de données

La collecte des données repose sur une triangulation de plusieurs matériaux empiriques.

5.1. L'observation issue de l'expérience de terrain

Un premier matériau est constitué par les observations tirées de l'expérience professionnelle de la chercheuse au sein de Pizza Hut Waterloo. Cette immersion permet de disposer d'une connaissance concrète des rythmes de travail, des relations entre les acteurs, des modalités de planification, des formes d'encadrement et des pratiques relatives à l'emploi étudiant. Ces observations ne sont toutefois pas considérées comme autosuffisantes, elles sont systématiquement confrontées aux autres matériaux recueillis et au cadre théorique afin d'éviter une lecture uniquement intuitive ou impressionniste.

5.2. Les entretiens semi-directifs

Le cœur du dispositif empirique repose sur quatre entretiens semi-directifs menés auprès de plusieurs catégories d'acteurs dont les détails sont repris dans l'annexe. « L'entretien semi-directif combine attitude non-directive pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance et projet directif pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance » (Berthier, 2016, p. 78).

Les thématiques abordées durant les entretiens seront élaborées à partir d'un guide d'entretien (cf. annexe 3). Ce support servira à organiser la discussion tout en conservant une marge de manœuvre dans son déroulement. L'objectif est de recueillir des informations précises et détaillées, en laissant aux participants la liberté de décrire leurs expériences, leurs perceptions et leurs points de vue. En comparaison avec les dispositifs plus directifs, l'entretien semi-directif encourage des échanges plus vivants et plus denses. Cette méthode privilégie

l'expression de l'interviewé tout en recentrant la discussion si ce dernier s'éloigne exagérément de la problématique de recherche. L'usage d'un guide commun pour l'ensemble des entretiens garantit par ailleurs une certaine cohérence dans la production des données et permet d'examiner les convergences et divergences entre les propos des différents intervenants. Toutefois, les questions ont été adaptées en fonction de la position occupée par les différents acteurs interrogés. Cette adaptation permet de prendre en compte leur rôle au sein de l'établissement, leur niveau d'implication dans les pratiques étudiées et leurs connaissances respectives des situations analysées. En outre, cette adaptation des questions permettra de préserver une cohérence analytique tout en recueillant des données pertinentes et situées.

La qualité de cet entretien dépend toutefois de la posture de la chercheuse enquêtrice. Celle-ci doit, à la fois, encourager la prise de parole de l'interviewé tout en veillant au respect du cadre de recherche en recentrant les échanges lorsqu'ils s'en éloignent. Cela implique une présentation claire des objectifs, une formulation précise des questions et la capacité de relancer des discussions complémentaires sans orienter les réponses. Le chercheur adoptera une attitude ouverte et neutre afin d'éviter d'enfermer les participants dans des catégories préétablies et de préserver la dimension exploratoire de la démarche. Il lui appartient également d'écouter sans porter de jugement pour ne pas influencer les réponses (Campenhoudt, 2022).

5.2.1. Échantillonnage

Dans le cadre de cette recherche, des entretiens ont été menés auprès de différentes catégories d'acteurs afin de comparer leurs points de vue.

Dans un premier temps, des échanges avec deux étudiants salariés ont permis de comprendre leur perception des conditions de travail, l'organisation des horaires et ainsi la logique de flexibilité organisationnelle qui l'accompagne, leurs motivations, leur recrutement et leur intégration au sein des équipes, les méthodes de formation, ainsi que l'impact du travail sur leurs études et leur vie quotidienne.

Dans un second temps, un entretien avec le manager de proximité a visé à comprendre les pratiques concrètes de recrutement, de planification, d'encadrement, de formation et de suivi des étudiants, la logique de flexibilité organisationnelle ainsi que la manière dont elles se conforment aux contraintes opérationnelles et aux directives émanant du siège ou de la direction des ressources humaines.

Enfin, un entretien avec la Market Manager a permis d'identifier le rôle de la direction centrale des ressources humaines, son rôle dans le recrutement et la formation des étudiants, les outils utilisés tels que la flexibilité organisationnelle, sa marge de manœuvre, leurs investissements en capital humain et les effets organisationnels du recours aux étudiants.

Le choix d'interroger la Market Manager plutôt qu'un membre du département RH central s'explique par la position spécifique qu'elle occupe dans l'organisation. En effet, son rôle consiste à faire le lien entre le département RH central, les managers de proximité et les restaurants. Elle intervient à la fois dans la supervision des coûts, la gestion du personnel, le suivi des contrats, le recrutement, l'accompagnement des managers et le respect des procédures internes. À ce titre, elle dispose d'une vision intermédiaire particulièrement pertinente pour cette recherche, puisqu'elle combine une connaissance des orientations générales de l'entreprise avec une compréhension concrète des réalités opérationnelles du terrain.

TABLEAU 1 : PRÉSENTATION DES INTERVENANTS

Intervenants	Âge	Fonction	Comment ils ont obtenu leur fonction actuelle
Intervenant n°1	Dans la quarantaine	Market Manager	Après une candidature spontanée pour travailler en tant qu'étudiant, elle a gravi les échelons en acquérant des compétences
Intervenant n°2	Dans la cinquantaine	Lead Manager	Après une candidature spontanée pour travailler en tant qu'étudiant, il a gravi les échelons en acquérant des compétences
Intervenant n°3	23 ans	Shiftleader	Promotion interne après avoir travaillé en tant qu'étudiant polyvalent pendant un an
Intervenant n°4	20 ans	Étudiante polyvalente	Après dépôt de candidature spontanée

5.2.2. Limites

Cette méthode présente néanmoins des limites qu'il convient d'anticiper lors de la préparation du dispositif et de prendre en compte lors de l'analyse. D'une part, l'entretien ne garantit pas un anonymat complet, ce qui peut amener certains participants à minimiser leurs propos, malgré leur engagement de confidentialité. D'autre part, certaines informations peuvent rester non divulguées, car elles sont sensibles ou parce que les personnes interrogées ne souhaitent pas les partager dans ce contexte (Sylvain, 2000). Ces limites n'invalident pas l'outil, mais nous invitent à interpréter les données avec prudence et à les situer dans leur contexte de production.

Le choix de l'entretien semi-directif apparaît donc pleinement pertinent pour cette étude. Par sa flexibilité, il structure la discussion autour de thèmes prédéfinis, tout en laissant aux personnes interrogées la liberté de développer leur expérience et leur interprétation des pratiques observées. Elle se révèle particulièrement adaptée à une approche qualitative visant à appréhender, dans toute leur complexité, les pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'emploi étudiant dans le secteur de la restauration rapide.

6. Méthode d'analyse des données

Les matériaux recueillis ont fait l'objet d'une analyse thématique. Cette méthode consiste à identifier, regrouper et interpréter les éléments récurrents présents dans un corpus de données afin d'en dégager les significations et les logiques sous-jacentes (Paillé et Mucchielli, 2021). Dans ce travail, le corpus de données correspond aux entretiens et observations qui sont organisés autour des axes retenus dans le modèle d'analyse.

L'analyse porte notamment sur les catégories suivantes : rôle de la fonction RH centrale, rôle des managers de proximité, modalités de recrutement, formes de formation, logiques de flexibilité, place structurelle des étudiants dans l'organisation, motivations des étudiants, effets du travail étudiant sur les études, et articulation entre prescriptions organisationnelles et pratiques effectives. Cette démarche permet de confronter le matériau empirique aux apports du cadre théorique, non dans une logique de validation stricte, mais dans une perspective de compréhension, de discussion et de mise en tension des résultats.

7. Validité de la recherche, limites et posture réflexive

La validité de cette recherche repose en partie sur la triangulation des sources, c'est-à-dire sur la confrontation entre plusieurs types de matériaux : observations et entretiens. Cette diversification des sources vise à limiter les effets d'un point de vue unique et à renforcer la cohérence de l'interprétation.

Il convient néanmoins de reconnaître plusieurs limites. Premièrement, il s'agit d'une étude de cas unique, centrée sur un seul établissement, ce qui limite la portée de généralisation des résultats.

Deuxièmement, le nombre d'entretiens réalisés reste restreint ; les données recueillies ne permettent donc pas de produire des conclusions généralisables à l'ensemble du secteur, mais visent plutôt à éclairer, de manière qualitative et contextualisée, les pratiques observées au sein du Pizza Hut de Waterloo.

Troisièmement, une partie importante de la littérature mobilisée porte sur le contexte français. Ces travaux sont retenus pour leur capacité à éclairer des mécanismes généraux liés au salariat étudiant, à la flexibilité et à la gestion de la main-d'œuvre dans les services. Leur transposition au cas belge doit toutefois être opérée avec prudence.

Enfin, la proximité de la chercheuse avec le terrain constitue à la fois une ressource et une limite : elle facilite l'accès aux pratiques et aux acteurs, mais nécessite un effort constant de distanciation critique. Cette familiarité peut, en effet, influencer la relation d'enquête, notamment lors des entretiens, dans la mesure où les personnes interrogées peuvent adapter leurs propos en fonction du lien existant avec la chercheuse, minimiser certaines tensions ou au contraire supposer que certains éléments sont déjà connus. Afin de limiter ce biais, les données ont été analysées avec prudence et confrontées au cadre théorique mobilisé.

Dans cette perspective, la posture adoptée est une posture réflexive, attentive aux effets de l'implication de la chercheuse dans son terrain. Il s'agit de reconnaître que la production des données et leur interprétation ne sont jamais totalement neutres, tout en mettant en place des moyens d'objectivation suffisants pour garantir la rigueur de l'analyse.

Présentation, discussion des résultats empiriques et recommandations

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord les résultats de l'enquête qualitative menée auprès de différents acteurs du terrain tels que la Market Manager, le manager de proximité et deux étudiants occupant des fonctions différentes dont l'un est polyvalent et l'autre est shiftleader. L'analyse s'articule autour des différentes thématiques appréhendées lors des entretiens. Enfin, nous concluons ce travail de fin d'études par des pistes de recommandations potentiellement applicables au Pizza Hut de Waterloo afin de pallier les différents enjeux soulevés lors de cette recherche.

Chapitre 3 : Analyse des résultats

Dans cette partie, l'objectif est d'analyser les données recueillies à partir des entretiens semi-directifs menés auprès de la Market Manager, du Lead Manager et de deux travailleurs étudiants du Pizza Hut de Waterloo. L'analyse s'organise autour des thématiques issues du modèle d'analyse : la mise en œuvre concrète de la fonction RH, le recrutement, la formation, la flexibilité, l'investissement en capital humain, les effets organisationnels du recours aux étudiants, les motivations des étudiants et les effets du travail étudiant sur le parcours académique. Cette démarche vise à comparer les discours des différents acteurs interrogés, en mettant en évidence leurs convergences, leurs divergences et les tensions qui les traversent. Ces éléments sont ensuite interprétés à la lumière du cadre théorique mobilisé, afin d'analyser les impacts socio-économiques des pratiques de GRH liées à l'emploi étudiant dans le cas du Pizza Hut de Waterloo.

Thématique 1 : la mise en œuvre concrète de la fonction RH

Les entretiens mettent en évidence une répartition différenciée de la fonction RH entre plusieurs niveaux de l'organisation. La Market Manager présente la fonction RH comme partiellement centralisée au niveau de TopBrands, notamment pour les procédures administratives, la vérification des contrats, les aspects légaux et le contrôle global. En revanche, la mise en œuvre concrète des pratiques RH est largement déléguée au niveau local, en particulier au manager de proximité.

Cette délégation ressort clairement dans le discours de la Market Manager, qui explique que « la partie HR va préparer les documents, le manager va donner les explications et faire signer les documents préparés par la partie HR. ».

Cette configuration est confirmée par le Lead Manager, qui insiste davantage sur l'ampleur de cette délégation. Selon lui, les managers doivent désormais assurer une grande partie des tâches administratives, contractuelles et organisationnelles, tandis que les ressources humaines centrales interviennent surtout dans une logique de validation et de contrôle. Les étudiants, quant à eux, perçoivent peu la présence de la fonction RH centrale. Pour eux, le manager constitue l'interlocuteur principal pour les horaires, la formation, le recrutement ou les problèmes quotidiens.

Ces résultats rejoignent les apports de la littérature sur la décentralisation de la fonction RH et le rôle croissant des managers de proximité. Dans le secteur de la restauration rapide, Bargues (2013) montre que les managers occupent une position d'interface entre les prescriptions de l'organisation centrale et les réalités du terrain. Le cas étudié confirme cette logique : le

manager de proximité ne se limite pas à un rôle opérationnel, mais devient un acteur central de la gestion quotidienne des ressources humaines. Il recrute, forme, planifie, contrôle et accompagne les étudiants.

Cette configuration révèle cependant une tension. Du point de vue de l'organisation, la délégation RH permet une plus grande réactivité et une meilleure adaptation aux besoins locaux. Du point de vue du manager, elle peut constituer une charge supplémentaire. Du point de vue des étudiants, elle se traduit par une faible visibilité de la fonction RH centrale. Cette faible visibilité de la fonction RH est confirmée par une étudiante, qui déclare : « Je n'ai jamais vu la RH donc je ne sais pas ». Ainsi, les pratiques RH observées apparaissent moins comme un dispositif centralisé et homogène que comme un ensemble de pratiques localement mises en œuvre, dépendantes de la disponibilité, de l'expérience et du style managérial du responsable de terrain.

Thématique 2 : le recrutement des étudiants

Les entretiens montrent que le recrutement des étudiants est principalement réalisé au niveau local. Le manager et l'assistant manager jouent un rôle déterminant dans la réception des candidatures, la sélection des profils et l'intégration des nouveaux travailleurs. La Market Manager intervient davantage pour les fonctions plus élevées ou lorsqu'un accord hiérarchique est nécessaire.

Cette centralité du niveau local s'explique par les caractéristiques du secteur. Le restaurant doit répondre rapidement à des besoins opérationnels variables, ce qui suppose un recrutement souple, rapide et adapté aux contraintes concrètes du terrain. Cette logique rejoint les analyses de Forté et Monchatre (2013), selon lesquelles les employeurs de l'hôtellerie-restauration privilégient des pratiques de recrutement fondées sur la disponibilité, l'adaptabilité et l'ajustement aux contraintes horaires, davantage que sur des qualifications formelles.

Les critères de sélection identifiés dans les entretiens confirment cette lecture. Les acteurs interrogés évoquent principalement la disponibilité, la motivation, l'attitude, le sérieux, la sociabilité et la capacité à s'intégrer dans l'équipe. La disponibilité apparaît comme le critère le plus structurant comme l'a relevé la Market Manager « Et lors de l'entretien, on va plus se focaliser sur les disponibilités des étudiants. ». Elle est perçue à la fois comme une condition d'embauche et comme un indicateur de l'adéquation du candidat aux besoins du restaurant.

Cette importance de la disponibilité rejoint directement les travaux de Curtis et Lucas (2001), qui montrent que les étudiants sont recherchés par les employeurs des services en raison de leur souplesse horaire et de leur capacité à répondre à des besoins de main-d'œuvre variables. Lashley (2011) aboutit à une conclusion similaire dans le secteur de l'Horeca : les étudiants sont appréciés parce qu'ils peuvent être mobilisés sur des créneaux spécifiques, notamment lors des pics d'activité.

Toutefois, les entretiens révèlent aussi certaines divergences. La Market Manager adopte une lecture plus organisationnelle et structurelle, en évoquant notamment la localisation du restaurant et l'accessibilité en transports. Le Lead Manager insiste davantage sur la motivation, la disponibilité réelle et les comportements attendus. Les étudiants, eux, perçoivent surtout une forte sélection à l'engagement et un problème de fidélisation du personnel. Cette divergence montre que le recrutement ne peut pas être compris uniquement comme une procédure

technique : il constitue aussi un espace d'interprétation, où chaque acteur perçoit les difficultés à partir de sa position dans l'organisation.

Thématique 3 : la formation et l'intégration

Les entretiens convergent sur l'existence d'un parcours de formation comprenant un entretien, une phase d'onboarding, une formation pratique et un suivi progressif. La Market Manager et le Lead Manager décrivent une procédure relativement structurée : présentation du contrat, explication des règles, formation en e-learning, apprentissage pratique avec un travailleur expérimenté et évaluations régulières. Les étudiants confirment l'existence d'une formation, mais la décrivent davantage comme une immersion pratique reposant sur l'observation et l'apprentissage sur le terrain. Une étudiante explique ainsi avoir dû « *essayer de retenir tout ce qu'il fallait faire avec un peu de mise en pratique, mais la mise en pratique a surtout été faite vraiment après ma formation* ».

Cette différence entre le discours organisationnel et l'expérience vécue est importante. Elle montre qu'il existe bien une procédure formalisée, mais que celle-ci peut être perçue par les étudiants comme courte, dense et fortement orientée vers la mise au travail rapide. Les étudiants soulignent notamment que la quantité d'informations à retenir est importante et que la pratique effective peut parfois être insuffisante au début.

Ces résultats rejoignent les travaux de Poulston (2008) et d'Ukandu et Ukpere (2013), qui montrent que la formation dans la restauration rapide est souvent insuffisante ou principalement orientée vers l'opérationnalité immédiate. Dans ce type d'organisation, la formation vise moins un développement professionnel approfondi qu'une capacité rapide à exécuter correctement les tâches prescrites.

Ce constat peut également être relié à la théorie du capital humain. Becker distingue le capital humain général, transférable d'un emploi à l'autre, et le capital humain spécifique, propre à une organisation. Dans le cas étudié, la formation semble produire principalement un capital humain spécifique minimal : elle permet aux étudiants d'apprendre les procédures internes, les standards de service, les règles d'hygiène et les modes d'organisation propres à Pizza Hut. En revanche, l'investissement dans un développement plus long, plus individualisé ou plus professionnalisant semble limité. Cela confirme l'idée que l'entreprise forme les étudiants pour les rendre opérationnels, mais sans nécessairement les inscrire dans une logique de développement durable des compétences.

Thématique 4 : la flexibilité

La flexibilité ressort comme l'un des résultats les plus centraux de l'enquête. Tous les acteurs interrogés reconnaissent son importance dans le fonctionnement du Pizza Hut de Waterloo. Elle est principalement définie comme la capacité à être disponible, à adapter ses horaires, à répondre aux besoins du service et à se rendre présent lors des périodes de forte activité.

Cependant, la signification de cette flexibilité varie selon les acteurs. La Market Manager précise « une personne flexible c'est : quand tu ne travailles pas, je t'appelle, j'ai besoin d'un dépannage dans deux jours. Au moins trois fois sur quatre tu me dis oui. ». Ainsi, pour la Market Manager et le Lead Manager, elle constitue une nécessité organisationnelle. Elle permet d'adapter les effectifs aux variations de la clientèle, aux horaires étendus, aux soirées, aux week-ends et aux imprévus. Pour les étudiants, elle peut aussi être vécue comme une attente implicite, parfois susceptible de dépasser les horaires initialement prévus.

Cette tension confirme les apports de la théorie de la flexibilité. Le modèle d'Atkinson (1984) distingue un noyau central de travailleurs stables et une périphérie plus flexible, mobilisée pour ajuster les effectifs aux variations d'activité. Dans le cas étudié, les étudiants correspondent à cette main-d'œuvre périphérique, car ils permettent d'absorber les variations de fréquentation et de couvrir les plages horaires les moins attractives. Toutefois, comme le suggèrent les critiques adressées au modèle d'Atkinson, leur rôle est plus ambivalent : bien que périphériques sur le plan statutaire, les étudiants apparaissent fortement intégrés au fonctionnement quotidien de l'établissement.

Les entretiens confirment également les analyses de Curtis et Lucas (2001) et de Lashley (2011), selon lesquelles les étudiants sont recherchés dans les secteurs de service parce qu'ils répondent aux besoins de flexibilité des employeurs. Dans le cas du Pizza Hut de Waterloo, cette flexibilité ne constitue pas seulement un avantage individuel du candidat ; elle devient un véritable outil de gestion économique. Elle permet de maîtriser les coûts, d'adapter les horaires au chiffre d'affaires et de maintenir la continuité du service, comme l'a relevé le Lead Manager *« pour des raisons économiques, on nous demande de travailler avec 50 % d'étudiants. »*

Il existe toutefois un effet ambivalent. Pour l'entreprise, la flexibilité est une ressource stratégique. Pour les étudiants, elle peut devenir une contrainte lorsqu'elle entre en tension avec les études, la vie personnelle ou les périodes d'examens. Ce résultat confirme les analyses de Zilloniz (2017) et de Bédouwé, Berthaud, Giret et Solaux (2024), qui montrent que l'emploi étudiant peut être compatible avec les études à condition que son intensité et sa temporalité restent maîtrisées.

Thématique 5 : l'investissement en capital humain

L'analyse des entretiens montre que l'investissement en capital humain auprès des étudiants est réel, mais limité et fortement orienté vers les besoins opérationnels de l'établissement. Les étudiants reçoivent une formation, apprennent les procédures internes, développent certaines compétences et peuvent, dans certains cas, évoluer vers des fonctions comme celle de shiftleader. Toutefois, la formation académique et l'expérience professionnelle antérieure semblent peu valorisées au moment du recrutement. La Market Manager déclare ainsi : *« On ne fait pas attention à l'expérience professionnelle »*, ce qui montre que l'entreprise privilégie davantage les dispositions immédiates du candidat que son parcours antérieur. Cette lecture est toutefois nuancée par le Lead Manager, pour qui une expérience professionnelle trop fragmentée peut même être interprétée négativement : *« s'il est très jeune et qu'il a déjà cinq postes d'expérience, ça peut être jugé très instable »*. L'expérience passée n'est donc pas évaluée uniquement comme du capital humain supplémentaire, mais peut aussi fonctionner comme un signal ambivalent, selon la manière dont elle est perçue par le recruteur.

Ce résultat est cohérent avec la théorie du capital humain. Les étudiants recrutés disposent essentiellement d'un capital humain général : disponibilité, attitude, sociabilité, capacité d'apprentissage, gestion du stress, relation client et travail en équipe. Ces compétences sont utiles, mais elles ne sont pas nécessairement spécifiques à l'entreprise. L'organisation investit ensuite dans un capital humain spécifique limité, principalement centré sur les standards internes, les procédures de service, l'organisation des postes et les règles d'hygiène.

Les travaux de Van Belle et al. (2020) permettent d'affiner cette analyse. Ces auteurs montrent que les jobs étudiants peuvent envoyer un signal positif aux employeurs futurs, notamment en termes de motivation, de maturité et de sens des responsabilités. Toutefois, ils soulignent aussi

que tous les jobs étudiants ne sont pas valorisés de manière équivalente : les emplois liés au domaine d'études sont davantage perçus comme un véritable signal d'accroissement du capital humain. Dans le cas du Pizza Hut de Waterloo, l'expérience acquise peut donc être formatrice, mais elle risque d'être reconnue surtout comme un signal de compétences générales plutôt que comme une spécialisation professionnelle forte.

Les entretiens confirment cette ambivalence. Les responsables valorisent les compétences acquises dans l'Horeca : maturité, organisation, gestion du stress, communication, contact client et travail en équipe. Les étudiants reconnaissent également certains apprentissages pratiques. Toutefois, cette expérience reste peu liée à leur formation académique et n'est pas toujours perçue comme réellement professionnalisante. Le capital humain produit par le job étudiant apparaît donc principalement général, partiellement transférable, mais faiblement institutionnalisé.

Cette analyse rejoint également Lashley (2011), qui montre que les étudiants dans ce secteur sont rarement envisagés comme des salariés à développer sur le long terme. Même lorsqu'ils sont appréciés, ils restent souvent affectés à des fonctions opérationnelles, routinières et peu qualifiées. Le cas étudié nuance toutefois cette lecture, puisque certains étudiants peuvent évoluer vers des fonctions de shiftleader. Cette possibilité montre qu'un investissement plus spécifique peut exister, mais qu'il concerne seulement certains profils considérés comme fiables, expérimentés et suffisamment disponibles.

Thématique 6 : les effets organisationnels du recours aux étudiants

Les entretiens montrent que le recours aux étudiants produit des effets organisationnels importants. Les étudiants permettent de couvrir les périodes de forte activité, les soirées, les week-ends et les vacances. Leur présence soutient donc directement la continuité du service. Toutefois, elle génère aussi des tensions liées au turnover, à la formation répétée des nouveaux arrivants et à l'implication variable des étudiants.

Les acteurs interrogés ne perçoivent pas ces effets de la même manière. La Market Manager insiste sur la complémentarité entre étudiants et travailleurs permanents. Le Lead Manager reconnaît que les étudiants allègent certains horaires, notamment en soirée et le week-end. Les étudiants, quant à eux, soulignent que le manque d'implication ou la rotation fréquente de certains collègues peut alourdir la charge de travail de l'équipe.

Ces résultats peuvent être lus à travers la théorie de la flexibilité et de la segmentation. Dans le modèle d'Atkinson, la main-d'œuvre périphérique permet d'assurer l'ajustement des effectifs sans remettre en cause la stabilité du noyau central. Dans le cas étudié, cette logique est partiellement confirmée : les étudiants permettent de préserver certains équilibres horaires pour les permanents et de répondre aux variations d'activité. Cependant, les entretiens montrent aussi que cette périphérie flexible devient essentielle au fonctionnement quotidien. La main-d'œuvre étudiante n'est donc pas seulement complémentaire ; elle apparaît comme structurellement intégrée au modèle organisationnel.

La question de la dépendance à la main-d'œuvre étudiante révèle clairement cette tension. La Market Manager affirme que l'organisation repose avant tout sur « des procédures et des standards », ce qui limiterait la dépendance aux individus mais elle reconnaît également que cette main-d'œuvre est associée à une forte instabilité en affirmant que « l'étudiant, c'est le turnover. ». Cette formulation montre que la rotation des étudiants est intégrée comme une

donnée normale du fonctionnement organisationnel. Le Lead Manager et les étudiants perçoivent au contraire une dépendance plus concrète, liée au fait que l'équipe comprend une proportion importante d'étudiants. Cette divergence peut être interprétée comme un écart entre la logique formelle de l'organisation et sa réalité opérationnelle. En théorie, les standards permettent l'interchangeabilité. En pratique, l'absence ou le départ de nombreux étudiants peut fragiliser l'équilibre du restaurant.

Ce résultat rejoint les analyses de la McDonaldisation de Ritzer. Dans une organisation fortement standardisée, les procédures sont censées réduire la dépendance aux compétences individuelles. Pourtant, les entretiens montrent que le fonctionnement réel repose toujours sur des personnes, des disponibilités, des formes d'implication et des apprentissages situés. La standardisation ne supprime donc pas les enjeux humains ; elle les rend parfois moins visibles.

Thématique 7 : les motivations des étudiants

Les entretiens convergent fortement sur le fait que la motivation principale des étudiants est financière. Les étudiants évoquent d'abord le salaire, l'argent de poche, l'autonomie ou la possibilité de financer certaines dépenses personnelles. Les responsables adoptent une lecture plus large, en évoquant également l'émancipation, le financement des études, l'expérience professionnelle ou l'entrée dans le monde du travail.

Ce résultat rejoint directement les travaux de Bédoué, Berthaud, Giret et Solaux (2024), ainsi que les données de l'OVE, qui montrent que le travail étudiant répond très souvent à des contraintes économiques. Le job étudiant ne constitue donc pas uniquement une expérience professionnalisante ou un choix d'apprentissage ; il est d'abord un moyen d'obtenir un revenu.

Cependant, l'analyse ne doit pas réduire la motivation étudiante à sa seule dimension financière. Les entretiens montrent aussi que l'emploi peut être associé à une forme d'autonomie, à une première socialisation professionnelle et à l'apprentissage des normes du monde du travail. Cette ambivalence rejoint la théorie du capital humain : le job étudiant peut à la fois répondre à un besoin immédiat de revenu et produire certaines compétences générales transférables.

Dans le cas du Pizza Hut de Waterloo, les motivations des étudiants apparaissent donc principalement économiques, mais leurs effets dépassent la seule rémunération. Le travail contribue à structurer leur rapport au monde professionnel, à la responsabilité, aux contraintes horaires et au collectif de travail.

Thématique 8 : les effets du travail étudiant sur le parcours académique

Les entretiens mettent en évidence des effets ambivalents du travail étudiant sur le parcours académique. Officiellement, la fréquence de travail semble relativement limitée, autour de deux à trois shifts par semaine ou environ 10 à 12 heures. Toutefois, cette charge peut parfois être plus importante dans la pratique, selon les besoins du restaurant, les disponibilités données ou la volonté de gagner davantage. Un étudiant explique ainsi : « Sur papier j'ai un contrat de 10 heures par semaine mais dans les faits j'en fais beaucoup plus, le double je dirai même car ils ont besoin de moi et j'ai besoin d'argent. ».

Les responsables insistent principalement sur la responsabilité individuelle des étudiants dans la gestion de l'équilibre entre travail et études. La Market Manager considère que les études restent prioritaires, mais que l'étudiant doit organiser son temps et respecter son contrat. Le Lead Manager adopte une posture plus prudente, en évoquant notamment le risque que l'appât

du gain pousse certains étudiants à accepter trop d'heures. Les étudiants, eux, décrivent plus directement les effets concrets du travail : fatigue, baisse de concentration, difficulté à concilier horaires scolaires et horaires professionnels.

Ces résultats rejoignent fortement les travaux de Zilloniz (2017) et de Bédouwé, Berthaud, Giret et Solaux (2024). Ces auteurs montrent que les effets du salariat étudiant varient selon l'intensité du travail, sa régularité, son lien avec la formation et les ressources dont dispose l'étudiant. Dans le cas étudié, le volume horaire déclaré semble a priori compatible avec les études, mais les entretiens révèlent que cette compatibilité dépend fortement des périodes, de la pression opérationnelle et de la capacité de l'étudiant à poser ses limites.

Cette analyse permet de nuancer la responsabilité individuelle souvent mise en avant par les responsables. Certes, l'étudiant choisit de travailler et doit communiquer ses disponibilités. Toutefois, ce choix s'inscrit dans un cadre organisationnel où la flexibilité est fortement sollicitée et où les demandes de disponibilité peuvent dépasser les horaires prévus. L'équilibre emploi-études ne dépend donc pas uniquement de l'étudiant ; il dépend aussi de la manière dont l'organisation planifie, sollicite et encadre le travail étudiant.

Enfin, les entretiens révèlent que l'expérience professionnelle est perçue de manière ambivalente. Les responsables la présentent comme enrichissante, notamment parce qu'elle permet de découvrir le monde du travail, de développer de la maturité et d'apprendre à fonctionner en équipe. Les étudiants reconnaissent certains apprentissages, mais ne considèrent pas toujours l'expérience comme réellement valorisante ou enrichissante. Cette divergence rejoint les analyses de Van Belle et al. (2020) : le job étudiant peut produire des compétences générales et un signal positif, mais sa valeur dépend fortement de la manière dont l'expérience est vécue, reconnue et réutilisée dans la trajectoire future.

Synthèse transversale de l'analyse

L'analyse des résultats met en évidence une tension centrale : au Pizza Hut de Waterloo, les étudiants constituent à la fois une ressource organisationnelle indispensable et une catégorie de travailleurs dont les besoins spécifiques restent partiellement pris en compte. Du point de vue de l'entreprise, leur recours répond à une logique de flexibilité, de continuité du service, de maîtrise des coûts et d'adaptation aux variations d'activité. Du point de vue des étudiants, ce travail constitue d'abord une source de revenu, mais il produit aussi des effets sur leur organisation personnelle, leur fatigue, leur expérience professionnelle et leur parcours académique.

Les résultats confirment plusieurs apports du cadre théorique. Ils confirment d'abord la centralité du manager de proximité dans la mise en œuvre concrète des pratiques RH. Ils confirment ensuite l'importance de la flexibilité comme critère de recrutement et comme outil de gestion économique. Ils montrent également que l'investissement en capital humain existe, mais qu'il reste principalement orienté vers l'opérationnalité immédiate. Enfin, ils confirment que le salariat étudiant produit des effets ambivalents : il peut soutenir l'autonomie financière et l'apprentissage professionnel, mais aussi générer fatigue, tensions et difficultés de conciliation avec les études.

Le cas étudié permet toutefois de nuancer certaines approches théoriques. Les étudiants ne sont pas seulement une main-d'œuvre périphérique au sens strict : ils occupent une place concrètement centrale dans le fonctionnement quotidien de l'établissement. De même, si les

procédures standardisées visent à rendre le travail interchangeable, les entretiens montrent que l'implication, l'expérience et la stabilité des étudiants restent déterminantes pour le bon fonctionnement de l'équipe. Ainsi, l'emploi étudiant apparaît comme un dispositif ambivalent : économiquement rationnel pour l'entreprise, mais porteur d'effets sociaux, organisationnels et académiques qui doivent être pris en compte.

Recommandations

Au regard des résultats obtenus, plusieurs pistes d'amélioration peuvent être dégagées afin de mieux concilier les besoins organisationnels du Pizza Hut de Waterloo avec les enjeux humains, managériaux et académiques liés à l'emploi étudiant. Ces recommandations ne visent pas à remettre en cause le recours aux étudiants, qui constitue une ressource importante pour l'établissement, mais plutôt à renforcer l'encadrement afin d'en limiter les effets négatifs potentiels.

Une première piste concerne la clarification de la répartition des rôles entre le département RH central, la Market Manager et le manager de proximité. L'analyse a montré que ce dernier occupe une place centrale dans la mise en œuvre quotidienne des pratiques RH : recrutement, formation, planification, contrôle des prestations et suivi des étudiants. Cette délégation permet une gestion réactive et adaptée aux réalités du terrain, mais elle peut aussi accroître la charge administrative et managériale du manager. Une formalisation plus claire des responsabilités de chaque acteur permettrait de réduire les ambiguïtés, de mieux soutenir le manager de proximité et d'assurer une application plus homogène des procédures RH.

Une deuxième piste porte sur le renforcement de l'accompagnement assuré par la fonction RH centrale. Les entretiens montrent que les étudiants identifient principalement le manager comme l'interlocuteur de référence et perçoivent peu la présence du département RH. Sans supprimer la gestion locale, qui reste indispensable dans un établissement de restauration rapide, un soutien plus visible de la fonction RH pourrait améliorer l'encadrement des étudiants. Celui-ci pourrait prendre la forme de supports simplifiés, d'informations accessibles sur les droits et obligations des étudiants, ou encore d'un suivi ponctuel permettant aux travailleurs étudiants d'identifier clairement les personnes ressources en cas de questions ou de difficultés.

Une troisième piste concerne la formation initiale des étudiants. Les résultats montrent qu'une procédure existe déjà, notamment à travers l'onboarding, l'apprentissage auprès d'un travailleur expérimenté et les évaluations. Toutefois, les étudiants perçoivent parfois cette formation comme courte, dense ou centrée sur l'observation. Un parcours plus progressif pourrait donc être envisagé, en distinguant plus clairement les étapes d'observation, de mise en pratique encadrée et d'autonomisation. La désignation d'un référent de formation pourrait également faciliter l'intégration des nouveaux étudiants, en leur offrant un interlocuteur stable pour poser leurs questions, recevoir des retours réguliers et mieux comprendre les attentes du poste.

Une quatrième piste concerne l'encadrement de la flexibilité. Celle-ci constitue une dimension centrale du fonctionnement de l'établissement et répond à des contraintes opérationnelles réelles. Toutefois, lorsque cette flexibilité dépasse les horaires initialement prévus ou lorsqu'elle entre en tension avec les obligations académiques, elle peut devenir une source de difficulté pour les étudiants. Une meilleure anticipation des plannings, une prise en compte plus

systématique des périodes de blocus et d'examens, ainsi qu'une clarification des limites de disponibilité attendues permettraient de préserver l'équilibre entre les besoins du restaurant et le statut spécifique des étudiants.

Une cinquième piste porte sur la fidélisation et la reconnaissance des étudiants. Le turnover constitue un enjeu important pour l'établissement, puisqu'il implique des recrutements fréquents, des formations répétées et une instabilité potentielle des équipes. Renforcer les pratiques de reconnaissance, valoriser le travail accompli, communiquer plus clairement sur les possibilités d'évolution interne et donner davantage de sens à l'expérience professionnelle pourraient contribuer à fortifier l'engagement des étudiants et à limiter les départs rapides.

Enfin, l'expérience acquise par les étudiants pourrait être davantage valorisée. Les entretiens montrent que le travail étudiant est principalement motivé par des raisons financières, mais qu'il permet aussi de développer des compétences utiles telles que l'autonomie, la gestion du stress, la communication, l'organisation, le travail en équipe et la relation client. Rendre ces apprentissages plus visibles, par exemple à travers des feedbacks réguliers et structurés ou une reconnaissance explicite des compétences acquises, permettrait de renforcer la dimension formatrice du travail étudiant et de ne pas le réduire à une simple réponse aux besoins de flexibilité.

En définitive, ces recommandations visent à rechercher un meilleur équilibre entre flexibilité organisationnelle, qualité de l'encadrement et respect du statut d'étudiant. Le recours aux étudiants constitue une ressource stratégique pour le Pizza Hut de Waterloo, mais son efficacité durable dépend de la capacité de l'établissement à accompagner cette main-d'œuvre, à reconnaître sa contribution et à préserver la compatibilité entre le travail et le parcours académique.

Conclusion générale

Ce travail de recherche avait pour objectif d'analyser les impacts socio-économiques des pratiques de GRH liées à l'emploi des étudiants dans le secteur de la restauration rapide, à travers l'étude de cas du Pizza Hut de Waterloo. La démarche adoptée s'est appuyée sur un cadre théorique interdisciplinaire mobilisant les apports de la gestion des ressources humaines, de l'économie du travail et de la sociologie des organisations. Ce cadre a ensuite été confronté à une enquête qualitative fondée sur quatre entretiens semi-directifs menés auprès de la Market Manager, du manager de proximité et de deux travailleurs étudiants occupant des fonctions différentes : l'un étant étudiant polyvalent et l'autre shiftleader.

L'analyse menée permet de répondre à la problématique en montrant que les pratiques de GRH liées à l'emploi étudiant produisent des effets ambivalents. Pour l'entreprise, le recours aux étudiants constitue une ressource organisationnelle stratégique. Il permet de répondre aux variations de l'activité, de couvrir les plages horaires les plus contraignantes, notamment les soirées, les week-ends et les périodes de forte affluence, tout en contribuant à la continuité du service et à la maîtrise des coûts. Toutefois, cette logique de flexibilité produit également des effets plus complexes : elle influence la stabilité des équipes, accroît la charge de coordination du manager de proximité, chargé d'ajuster les horaires, de gérer les disponibilités variables, d'organiser les formations des nouveaux étudiants et de compenser les effets du turnover. De

plus, elle rend la fonction RH centrale peu visible aux yeux des étudiants et peut fragiliser l'équilibre entre emploi et études.

Un premier résultat important concerne la mise en œuvre concrète de la fonction RH. L'étude montre que celle-ci demeure partiellement centralisée au niveau de la société mère pour les aspects administratifs, contractuels et légaux, mais que son application quotidienne est largement déléguée au niveau local. Le manager de proximité joue ainsi un rôle central dans le recrutement, l'intégration, la formation, la planification des horaires et le suivi des étudiants. Cette organisation permet une grande réactivité face aux besoins opérationnels du restaurant, mais elle peut aussi générer une surcharge managériale et une forme d'effacement de la fonction RH centrale dans l'expérience concrète des travailleurs étudiants.

Le recrutement apparaît, lui aussi, fortement ancré dans les besoins immédiats du terrain. Les critères valorisés concernent principalement la disponibilité, la motivation, l'attitude, la sociabilité et la capacité à s'intégrer rapidement dans l'équipe. La formation académique et l'expérience professionnelle antérieure semblent moins déterminantes que l'adéquation immédiate du candidat aux contraintes horaires et organisationnelles de l'établissement. Cette logique confirme que l'emploi étudiant est principalement mobilisé comme une réponse flexible aux besoins du restaurant, davantage que comme un dispositif de développement professionnel structuré.

L'analyse met également en évidence la centralité de la flexibilité. Celle-ci apparaît à la fois comme un critère de sélection, une attente organisationnelle et un outil de gestion économique. Les étudiants sont recherchés pour leur capacité à s'adapter aux horaires variables et aux fluctuations de l'activité. Si cette flexibilité constitue un avantage pour l'entreprise, elle peut devenir plus problématique pour les étudiants lorsqu'elle dépasse le cadre horaire prévu ou lorsqu'elle entre en tension avec les exigences académiques. Le travail étudiant se situe ainsi dans un équilibre fragile entre opportunité de revenu, expérience professionnelle et contrainte temporelle, obligation académique.

L'investissement en capital humain auprès des étudiants apparaît également ambivalent. D'un côté, l'entreprise propose une formation, transmet des compétences pratiques et offre parfois des possibilités d'évolution, notamment vers la fonction de shiftleader. De l'autre, cette formation reste principalement orientée vers l'opérationnalité immédiate et les besoins spécifiques du restaurant. Les compétences développées, telles que la gestion du stress, la relation client, le travail en équipe, l'organisation et le respect des procédures, peuvent être utiles et transférables, mais elles ne s'inscrivent pas toujours dans une logique de professionnalisation durable ou de valorisation explicite du parcours étudiant.

Le recours aux étudiants produit enfin des effets organisationnels importants. Leur présence contribue au fonctionnement quotidien de l'établissement, mais elle s'accompagne aussi de tensions liées au turnover, à la nécessité de former régulièrement de nouveaux travailleurs et à l'implication variable des étudiants. Une contradiction apparaît alors entre le discours formel de l'organisation, qui insiste sur les procédures et les standards comme garants de la continuité du service, et la réalité opérationnelle du terrain, où la disponibilité, l'expérience et l'engagement des étudiants jouent un rôle déterminant. Les étudiants occupent donc une position paradoxale : ils sont statutairement considérés comme une main-d'œuvre flexible et temporaire, mais apparaissent concrètement essentiels au bon fonctionnement du restaurant.

Du point de vue des étudiants, les motivations sont principalement financières. Le travail est d'abord envisagé comme un moyen d'obtenir un revenu, de gagner en autonomie et de financer certaines dépenses. Toutefois, cette expérience ne se réduit pas à sa dimension économique. Elle permet également une première socialisation professionnelle et l'acquisition de compétences générales. Ses effets sur le parcours académique restent cependant contrastés. Si le volume horaire officiel semble relativement limité, les entretiens montrent que la charge réelle peut parfois être plus importante. Les responsables insistent sur la responsabilité individuelle des étudiants dans la gestion de l'équilibre entre travail et études, tandis que les étudiants évoquent plus directement la fatigue, la baisse de concentration et les difficultés d'organisation. Cette divergence montre que les effets académiques du travail étudiant sont parfois moins visibles pour l'entreprise que pour les étudiants eux-mêmes.

Cette recherche présente néanmoins plusieurs limites. Elle repose sur une étude de cas unique, centrée sur un seul établissement, ce qui limite la portée de généralisation des résultats. Le nombre d'entretiens reste également restreint, même s'il permet une analyse qualitative approfondie des discours. Enfin, la proximité de la chercheuse avec le terrain constitue à la fois une ressource et une limite : elle facilite l'accès aux pratiques et aux acteurs, mais impose un effort constant de distanciation critique afin de limiter les biais d'interprétation.

Malgré ces limites, ce travail permet de mettre en évidence une tension centrale : le recours aux étudiants constitue une solution économiquement rationnelle pour l'entreprise, mais socialement, organisationnellement et académiquement ambivalente pour les jeunes concernés.

En définitive, l'étude du Pizza Hut de Waterloo montre que l'emploi étudiant dans la restauration rapide ne peut être réduit à une simple solution d'appoint. Il constitue un véritable dispositif de gestion de la main-d'œuvre, au croisement des logiques de flexibilité, de maîtrise des coûts, d'organisation du travail et de socialisation professionnelle. C'est précisément cette ambivalence qui en fait un objet d'analyse pertinent pour comprendre les transformations contemporaines du travail dans les services.

Bibliographie

- Articles scientifiques

Casta, A. (2016). Vanessa Pinto, *À l'école du salariat. Travail et emploi*, 146(2), 125–128. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.7063>

Curtis, S. (2000). Factors influencing the demand for and supply of student labour: MRN. *Management Research News*, 23(9–11), 48–49. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/factors-influencing-demand-supply-student-labour/docview/223542991/se-2>

Curtis, S., & Lucas, R. (2001). A coincidence of needs ? *Employee Relations*, 23(1), 38–54. <https://doi.org/10.1108/01425450110366264>

El Nemr, N., El Nemr, D., & Starck, L. (2023). La fragilité étudiante. *Question(s) de management*, 43(2), 139–152. <https://doi.org/10.3917/qdm.223.0139>

Forté, M. et Monchatre, S. (2013). Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? *La Revue de l'Ires*, 76(1), 127-150. <https://doi.org/10.3917/rqli.076.0127>.

Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : Éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 31(1), 160–181. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0160>

Lashley, C. (2011). Employing students in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 18–25. <https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.18>

Livian, Y.-F. (2000). La thèse de la « McDonaldisation ». *Sociologie du travail*, 42(3). <https://doi.org/10.4000/sdt.38368>

Meer, P., & Wielers, R. (2001). The increased labour market participation of Dutch students. *Work, Employment and Society*, 15(1), 55–71. <https://doi.org/10.1177/09500170122118779>

Neyt, B., Omey, E., Verhaest, D., & Baert, S. (2019). Does student work really affect educational outcomes? A review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 33(3), 896–921. <https://doi.org/10.1111/joes.12301>

Pinto, V., Cartron, D., & Burnod, G. (2000). Étudiants en fast-food : Les usages sociaux d'un « petit boulot ». *Travail et emploi*, 83, 137–156. https://www.researchgate.net/publication/288025768_Etudiants_en_fast-food_Les_usages_sociaux_d%27un_petit_boulot

Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: A close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 412–427. <https://doi.org/10.1108/09596110810873525>

Ukandu, N. E., & Ukpere, W. I. (2013). Effects of poor training and development on the work performance of the fast food employees in Cape Town. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 571–579. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p571>

Van Belle, E., Caers, R., Cuypers, L., De Couck, M., Neyt, B., Van Borm, H., & Baert, S. (2020). What do student jobs on graduate CVs signal to employers? *Economics of Education Review*, 75, Article 101979. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2020.101979>

Zilloniz, S. (2017). Activité rémunérée des étudiants : Les conditions d'un travail compatible avec les études. *Travail et emploi*, 152(4), 89–117. <https://doi.org/10.4000/travailemloi.7776>

- Ouvrages et chapitres d'ouvrages académiques

Cadin, L., Guérin, F., Pigeys, F. et Pralong, J. (2012). Chapitre 2. Le capitalisme : cadre(s) de la gestion des ressources humaines. GRH - 4e éd. : Gestion des ressources humaines (4e éd., p. 27-78). Dunod. <https://shs.cairn.info/grh--9782100578931-page-27?lang=fr>.

Bargues, É. (2013). L'univers standardisé et méritocratique des managers d'une entreprise de restauration rapide. Dans J.-P. Cadet & C. Guitton (dir.), *Les professions intermédiaires : Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise* (p. 143–152). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.guit.2013.01.0143>

Bédoué, C., Berthaud, J., Giret, J.-F., & Solaux, G. (2024). *Salariat étudiant, parcours universitaires et conditions de vie*. La Documentation française. <https://shs.cairn.info/salariat-etudiant-parcours-universitaires-et-conditions-de-vie--9782111458512>

Berthier, N. (2023). Les techniques d'enquête en sciences sociales : Méthodes et exercices corrigés (4e éd.). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.berth.2023.01>

Bouffartigue, P. (2014). La disponibilité temporelle au travail : Nouvelles formes, nouveaux enjeux. Dans S. Monchatre & B. Woehl (dir.), *Temps de travail et travail du temps* (p. 165–178). Éditions de la Sorbonne. <https://doi.org/10.4000/books.psorbonne.57058>

Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H., & Oiry, E. (dir.). (2024). *Les grands auteurs en gestion des ressources humaines*. EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2024.01>

Citeau, J. (2002). *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques*. Armand Colin.

Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ? La boîte à outils de l'Analyse de données (p. 12-13). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-page-12?lang=fr>.

Everaere, C. (2012). Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel. Dans A. Marion, A. Asquin, D. Vinot, & M. Wissler, *Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes* (pp. 127-203). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.mario.2012.01>

Giret, J.-F. (2011). L'activité rémunérée des étudiants. Dans O. Galland, E. Verley, & R. Vourc'h (dir.), *Les mondes étudiants* (p. 207–216). La Documentation française. https://www.academia.edu/42271156/Lactivit%C3%A9_r%C3%A9mun%C3%A9e_des_%C3%A9tudiants

Le Chapelain, C. (2024). Gary S. Becker. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard, & E. Oiry (dir.), *Les grands auteurs en gestion des ressources humaines* (p. 92–105). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2024.01.0092>

Lethielleux, L. (2019). *Gestion des ressources humaines* (4e éd.). Lextenso.

Monchatre, S., & Woehl, B. (dir.). (2014). *Temps de travail et travail du temps*. Éditions de la Sorbonne. <https://doi.org/10.4000/books.psorbonne.56888>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (5e éd.). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019?lang=fr>.

Peretti, J.-M. (2023). *Gestion des ressources humaines* (19e éd.). Vuibert.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vanc.2017.01>

- Rapports, sources institutionnelles, professionnelles et journalistiques

Borne, M. L. (s. d.). *Droit du travail — Fiches pratiques*. DroitBelge.Net. https://www.droitbelge.be/droit_travail.asp

CGSLB. (2024, 16 juillet). *Les jobs étudiants, un problème structurel ?* <https://www.cgslb.be/fr/articles/les-jobs-etudiants-un-probleme-structurel>

Charpin, F. (2023). *Les fondements de la théorie du capital humain*. SES ENS Lyon. <https://ses.ens-lyon.fr/articles/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68305>

Commission paritaire de l'industrie hôtelière. (2026). *Commission paritaire de l'industrie hôtelière — CP 302*. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/International/Fiches%20Limo%20sa/D%C3%A9tachement302.pdf>

OpenAI. (2026). *ChatGPT (GPT-5.5 Thinking)* [Grand modèle de langage]. <https://chat.openai.com/>

DynamStat. (2023). *Pénurie de personnel dans l'Horeca*. <https://www.dynamstat.be>

Hardenne, O., Kodsí, J., & Molgat, M. (2018). *Le job étudiant*. UFAPEC. <https://www.ufapec.be/files/files/analyses/2018/2718-Job-etudiant.pdf>

Horeca Bruxelles. (2024). *Record dans le secteur Horeca*. <https://www.horecabruxelles.be>

HOTREC. (2022). *Labour shortages in the hospitality sector*. <https://www.hotrec.eu>

Observatoire national de la vie étudiante. (2023). *Conditions de vie des étudiant-es*. <https://www.ove-national.education.fr>

Randstad. (s. d.). *Les étudiants au travail*. <https://www.randstad.be>

Réglementation du travail. (s. d.). SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Travail à temps partiel*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/travail-temps-partiel>

Statbel. (2020). *Temporary employment in Belgium*. <https://statbel.fgov.be>

Statbel & View Brussels. (2024). *Tableau de bord Horeca*. <https://horecaformabepro.be>

Sylvain, L. (2000). *Le guide d'entrevue : son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue*. Dans *Actes du colloque 2000 de l'Association de la recherche au collégial (ARC)*. Association de la recherche au collégial. http://www.cdc.qc.ca/actes_arc/2000/sylvain_actes_ARC_2000.pdf

Annexes

Annexe 1 : Modèle d'analyse : opérationnalisation des dimensions et des indicateurs

Dimension clé	Objectif de la dimension	Indicateurs à observer sur le terrain
Mise en œuvre concrète de la fonction RH	Identifier comment les pratiques RH relatives aux étudiants sont effectivement mises en œuvre et réparties entre la fonction RH centrale et les managers de proximité	Qui recrute les étudiants, qui réalise l'intégration, qui gère les dossiers du personnel, qui suit les pointages, qui organise les horaires, qui transmet les informations à la GRH, rôle réel de la RH centrale, degré de formalisation des pratiques
Recrutement et sélection des étudiants	Comprendre sur quels critères les étudiants sont recrutés et dans quelle logique organisationnelle s'inscrit ce recrutement	Importance de la disponibilité temporelle, poids des qualifications, place de la flexibilité horaire, recours aux candidatures spontanées ou aux bouches à oreille, critères implicites de sélection, rapidité de recrutement, adéquation entre profil recherché et besoins du restaurant
Formation et intégration au travail	Examiner la nature des pratiques de formation et déterminer si elles relèvent d'un véritable investissement en compétences ou d'une logique de mise au travail rapide	Existence ou non d'une formation formalisée, durée de la formation, personnes chargées de former, rôle des permanents, apprentissage sur le tas, contenu de la formation, suivi de l'intégration, existence d'une évaluation, perception de l'utilité de la formation
Logique de flexibilité organisationnelle	Analyser dans quelle mesure l'emploi étudiant constitue un levier de flexibilité pour l'entreprise	Volumes horaires, horaires variables, mobilisation en soirée, week-end et périodes de pointe, ajustement des effectifs selon l'activité, recours structurel aux étudiants, rôle des étudiants dans la continuité du service, place des étudiants dans l'organisation du travail
Investissement dans le capital humain	Évaluer le niveau d'investissement de l'entreprise dans le développement des compétences spécifiques des étudiants	Niveau de formation proposé, possibilités d'évolution, accompagnement, transmission de compétences générales ou spécifiques, reconnaissance de l'expérience acquise, logique de développement ou simple opérationnalité immédiate
Effets organisationnels du recours aux étudiants	Comprendre les effets de l'emploi étudiant sur le fonctionnement de l'établissement	Allègement ou charge supplémentaire pour permanents, besoin d'encadrement, stabilité des équipes, dépendance de

		l'organisation à la main-d'œuvre étudiante, impact sur la continuité du service, effets sur le turnover, effets sur la qualité du travail
Motivations des étudiants	Comprendre les raisons de l'engagement des étudiants dans l'emploi en restauration rapide	Recherche d'argent de poche, autonomie financière, financement des études, expérience professionnelle, facilité d'accès à l'emploi, compatibilité avec les études, caractère temporaire ou non de l'emploi
Effets du travail sur le parcours académique des étudiants	Identifier les effets socio-économiques de l'emploi étudiant sur les conditions de vie, les études et le rapport au travail	Compatibilité avec les études, absentéisme aux cours, ressenti sur l'équilibre emploi-études, perception de l'utilité de l'expérience, effets sur l'autonomie, effets sur la réussite académique

TABLEAU 2 : MODÈLE D'ANALYSE

Annexe 2 : Guide de l'entretien

Introduction et éthique de la recherche

Bonjour, je suis Sarah Brauns, une étudiante en master en sciences de gestion à l'université Catholique de Louvain. Je vous remercie de m'accorder de votre temps afin de réaliser cet entretien. Ce dernier est mené dans le cadre de mon travail de fin d'études (TFE) portant sur les impacts socio-économiques des pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'emploi des étudiants dans le secteur de la restauration rapide, en prenant pour cas le Pizza Hut de Waterloo.

Mon objectif est de confronter les analyses théoriques aux réalités de cet établissement. L'entretien est enregistré et peut être confidentiel si vous le souhaitez.

Pouvez-vous dans un premier temps nous parlez de vous :

- Quel poste occupez-vous au sein de cet établissement et depuis combien de temps ?
- En quoi consiste ce poste de manière globale ?

Thématique 1 : Mise en œuvre concrète de la fonction RH

- Selon vous, quels rôles ont les gestionnaires des ressources humaines et quels rôles au manager de proximité ?
- Pouvez-vous me dire qui s'occupe du recrutement des étudiants, de leur intégration, de la gestion de leur dossier personnel ?
- Pouvez-vous me dire qui s'occupe des suivis des pointages des travailleurs étudiants ainsi que de leur contrôle ?
- Comment se passe la communication entre les responsables des ressources humaines et le manager de proximité, c'est-à-dire dans quel contexte ces deux acteurs sont amenés à communiquer ?
- Existe-t-il une délégation opérationnelle entre les fonctions traditionnelles des ressources humaines (telles que la gestion du personnel et l'administratif liée à cette gestion) et le manager de proximité ?

Thématique 2 : le recrutement

- Comment avez-vous personnellement postulé pour obtenir le travail que vous occupez actuellement ?
- Quelle a été la procédure faite à la suite de votre candidature ?
- Par quels moyens/intermédiaires/platformes sont engagés les étudiants ? (Candidature spontanée, site internet, agence intérimaire, etc.)
- Trouvez-vous qu'il est difficile actuellement de trouver des travailleurs et des travailleurs étudiants ?
- Sur quels critères sont sélectionnés les candidats étudiants ?

- En combien de temps approximativement estimez-vous le temps de recrutement ? c'est-à-dire la durée entre le moment où l'on reçoit le curriculum vitae et le moment où le candidat entre en fonction dans l'établissement.
- Trouvez-vous qu'il y a une adéquation entre le profil recherché et les besoins réels du restaurant ?

Thématique 3 : formation

- Avez-vous suivi une formation pour occuper la fonction que vous avez ?
- Lorsqu'un étudiant est engagé, quelle est la procédure à suivre pour qu'il soit formé ?
- Quelle est la durée approximative d'une formation pour un cuisinier / serveur étudiant ?
- Est-ce qu'une personne est spécialement chargée de former les nouveaux travailleurs étudiants ?
- Comment se fait le suivi et l'évaluation de cette formation ?
- Est-ce qu'il y a eu un suivi de l'intégration de l'étudiant récemment formé dans l'équipe ?

Thématique 4 : flexibilité

- Que signifie la flexibilité selon vous ?
- Qu'est que la notion de « flexibilité » vous évoque dans le cadre de votre emploi ?
- Était-ce un critère à l'embauche lorsque vous aviez postulé au Pizza Hut de Waterloo ?
- À quoi sert la flexibilité dans le secteur de la restauration rapide ?
- Est-ce que la flexibilité est une caractéristique principale du secteur dans lequel Pizza Hut de Waterloo est ?
- Est-ce qu'actuellement la flexibilité est un critère de sélection à l'embauche ?
- Est-ce que l'engagement des étudiants répond à un manque de flexibilité du secteur ou plutôt à une stratégie organisationnelle ?
- Quelle flexibilité est demandée par l'établissement Pizza Hut de Waterloo aux étudiants ? dans quelle mesure ces étudiants sont-ils capables de satisfaire cette demande ?

Thématique 5 : investissement en capital humain

- Est-ce que le niveau de formation académique de l'étudiant a-t-il un impact sur la décision à l'embauche ?
- Lorsque les différents curriculums vitae des étudiants sont consultés, comment est interprétée l'expérience professionnelle passée ?
- Quels sont les différents niveaux de formation proposés au sein de l'établissement Pizza Hut de Waterloo ?
- Existe-t-il différentes possibilités d'évolution pour les étudiants dans cet établissement ?

- Quels sont les compétences générales requises pour être engagé au sein du Pizza Hut de Waterloo ?
- Quels sont les compétences spécifiques, c'est-à-dire les compétences acquises et utilisables uniquement au sein de la société qui les a enseignées, que les travailleurs étudiants pourraient acquérir au cours de leur parcours au sein de cet établissement ?

Thématique 6 : effets organisationnels du recours aux étudiants

- L'engagement d'étudiant a-t-il un but d'allègement des heures pour les travailleurs permanents ou à contrario cela pourrait être une charge supplémentaire pour ces travailleurs fixes ?
- L'engagement d'étudiants a-t-il un impact sur la stabilité de l'équipe et sur la continuité du service ?
- Estimez-vous que l'organisation de l'établissement dépende de la main-d'œuvre étudiante ou du moins en est fortement impactée ?
- L'établissement Pizza Hut de Waterloo pourrait-il être opérationnel si l'on retirait tout le personnel étudiant ?

Thématique 7 : motivation des étudiants

- Quels sont les motivations des étudiants à travailler au sein de l'établissement Pizza Hut Waterloo ?

Thématique 8 : effets du travail étudiant sur le parcours académique

- À quelle fréquence par semaine les étudiants travaillent au sein du Pizza Hut de Waterloo ?
- Cette cadence est-elle en adéquation avec leur parcours scolaire actuel ?
- Est-ce que les étudiants suivent des études en lien avec leur travail dans cet établissement ?
- Est-ce que des étudiants ont-ils déjà été absent à leurs cours afin de travailler dans cet établissement ?
- Comment les étudiants gèrent leur emploi étudiant et leurs études ?
- Trouvez-vous que l'expérience professionnelle au sein du Pizza Hut de Waterloo est enrichissante ?
- Est-ce que cet emploi a ou a eu des impacts sur le parcours scolaire des étudiants ?

Annexe 3 : réponses des entretiens

Transcription entretien n°1

Entretien n°1-I1

Date : 12/05/2026

Durée : approximativement 1heure et 30minutes

Mode : présentiel

Chercheur : dans un premier temps, est-ce que tu pourrais te présenter et expliquer ta fonction au sein du Pizza Hut ?

I1 : *Donc je m'appelle, je sais bien X, je suis Market manager au sein de la société TopBrands pour la branche Pizza Hut. Ça fait 20 ans que je travaille dans l'entreprise et mon poste actuel est district de zone, directrice de marché, dont la formulation anglophone est « Market manager », ce qui veut dire directrice de marché. Je dirais qu'en fait je suis directrice de zone. J'occupe actuellement un poste qui reprend la gestion de 28 restaurants en compagnie de deux autres Area managers que je supervise. Ma zone actuellement ce sont les alentours de Bruxelles avec neuf sièges que je supervise en direct, plus la supervision de la zone Anvers-Limbourg et la supervision de toute la Wallonie. Cela concerne uniquement les Pizza Hut restaurant, pas les Pizza Hut Deliverys qui eux sont des franchises. On travaille en Equity, donc que sur les restaurants de la société de TopBrands. Mon job est très vaste. D'abord, mon rôle consiste en la supervision globale des coûts et du personnel c'est-à-dire je vais devoir faire une vérification du chiffre d'affaires en collaboration avec mes collègues du marketing et les responsables des sièges. Ensuite, je vais m'assurer que tout soit bien mis en place dans les restaurants pour favoriser, valoriser nos produits. De plus, je vais regarder tout ce qui concerne la gestion de la nourriture c'est-à-dire le food cost (coût des matières premières), les appareils.etc. Et effectuer un travail d'analyse des coûts, des commandes, etc. Ensuite, je m'occupe de la gestion du Labor cost donc des frais salaires. Cette gestion reprend aussi la gestion des ressources humaines et de ce fait, je vais travailler avec la compagnie de mes collègues des ressources humaines et aussi avec les responsables des sièges. Dans cette situation, je vais jouer un rôle de médiatrice, de recruteuse, de gestionnaire de contrat pour pouvoir répondre aux questions que les travailleurs se posent parfois sur leurs droits mais aussi leurs rappeler leurs obligations. Je fais en sorte que tout soit respecté pour qu'il y ait une justesse. C'est très important de respecter ces droits et de s'assurer que les managers respectent vos droits et vos obligations. Il tout aussi important de pouvoir dire aux travailleurs dire ce que la société met en place pour eux. En effet, chaque fonction, que ce soit un statut d'étudiant, un statut de flexi-job, un statut de collaborateur ou un statut de cadre, il y a des choses qui vont être différentes ; le statut salarial, le job-description, les responsabilités, les avantages, ce genre de choses. Ça fait partie de mon travail aussi, de pouvoir vous donner les indications. C'est très important pour moi d'être la plus transparente possible et c'est aussi important pour la société. En plus de ça, je vais aussi faire toute une supervision technique en collaboration avec mes collègues du technical (département techniques). Cela consiste à m'assurer du bon patrimoine du*

restaurant, des appareils, etc. Je m'occupe aussi de la gestion de l'énergie avec mes collègues du service finance et du service Product où on va s'assurer que le rendement et s'assurer que toutes les utilisations des énergies soient faites de manière optimale. Je vais regarder aussi tout ce qui est autres coûts contrôlables, trouver des façons d'améliorer le travail, tout en diminuant les temps. En plus de ça, mon job, c'est être coach c'est-à-dire faire en sorte de faire grandir les travailleurs dans la société, pouvoir les coacher. Dans cette fonction de coach, je vais aussi m'assurer, avec mes Area Manager, que le travail que je suis censée faire est fait par toutes les personnes qui sont en dessous de moi. De plus, j'ai des réunions avec Yum, les détenteurs de la marque Pizza Hut, et la direction pour savoir où aller. Je dois préparer aussi les évaluations de certains travailleurs et m'assurer que les évaluations soient faites à l'heure.

Chercheur : La gestion des ressources humaines est dispatchée au sein du Pizza Hut, comment est-elle dispatchée ?

Il : il faut savoir que nous on travaille pour la société Topbrands. Cette société a une centrale, donc c'est là qu'on va retrouver tous les différents départements. Les départements vont s'occuper des différents brands : Pizza Hut, Paul, Ellis, Paty Sips et Wasbar. Nous avons effectivement un département ressources humaines où toutes les personnes travaillant dans la société de TopBrands vont être contrôlées au niveau salarial, au niveau contrat, au niveau législation, etc. Après chaque manager va aussi s'occuper, à son niveau, de ses équipes. Il va pouvoir accéder à eBox, par exemple, pour la gestion des contrats c'est-à-dire continuer un contrat, arrêter un contrat, ce genre de choses. La fonction que moi j'occupe, en fait, elle est la passerelle entre les deux. Donc les accords contractuels, etc. ça passe aussi par moi. Cependant, la vérification de ces contrats va aussi se faire au niveau du département des ressources humaines. Donc eux ils vont avoir un effet de contrôle pour voir si tout est bien respecté. Mais le choix des contrats, le choix de la masse salariale, donc des recrutements etc. se fait plutôt dans les restaurants en compagnie du manager, des Aréas Manager et de ma personne.

Chercheur : selon toi, quels rôles ont les gestionnaires des ressources humaines et quels rôles a le manager de proximité ?

Il : C'est de la complémentarité. Les ressources humaines ne savent pas qui travaille dans les restaurants. C'est une grosse société, on a 39 Pizza Hut Equity, on a 23 Paul, on a une dizaine de Wasbar, on a une dizaine d'Ellis et un Paty Sips. Donc eux ne peuvent connaître tous les travailleurs. C'est pour ça que le job du manager va être très important ainsi que le job de l'Aréa manager. Nous, les managers, les Aréa Manager et moi, on connaît nos équipes, on connaît nos restaurants. Ainsi, le manager va engager les étudiants et les flexi jobs un peu à sa guise parce qu'il y a une rotation assez importante. Avec l'accord de l'Area Manager, le manager peut engager des fixes. L'Area Manager va s'occuper de l'engagement des shiftleaders et de tous les cadres. Une fois que la partie des engagements est lancée, on va avoir toute une partie de formation qui va être accompagnée par le service training pour prévoir une formation etc. Pour prévoir la formation, on va faire ce qu'on appelle un « onboarding », c'est là que le département HR, le manager et le service training vont travailler ensemble pour pouvoir donner toutes les informations à la nouvelle personne qui arrive dans la société. La

partie HR va préparer les documents, le manager va donner les explications et faire signer les documents préparés par la partie HR. Donc l'un ne peut pas aller sans l'autre, ce n'est pas possible. Et le service training va demander et va notifier que pour telle personne il faut telle et telle journée de formation avec telle pratique etc. Le manager va devoir faire des horaires pour remplir les conditions de formation. Donc le service training va principalement s'occuper de la procédure à mettre en place et le manager va mettre en place la procédure. Chacun joue un rôle déterminant et important.

Chercheur : Peux-tu me dire qui s'occupe du recrutement des étudiants, de leur intégration, de la gestion de leur dossier personnel ?

Il : Encore une fois, les ressources humaines, chez nous, vont juste vérifier les documents parce que le manager aujourd'hui a accès à eBox et va y entrer la demande. Imagine-toi tu arrives, on voudrait te faire signer un contrat, le manager a accès à eBox pour faire cette demande, ce qu'on appelait un Dimona avant. Pour pouvoir déclarer la personne au travail, ça se fait via le système Sdworks. Ensuite, les ressources humaines, eux, vont valider. Le manager lance ses demandes dans le système et le département HR dit « ah ok, c'est bon, c'est bien une personne qui existe. Ce sont les bonnes informations de registre national, etc. » c'est validé, le manager reprend le « game », va imprimer les contrats, va expliquer les contrats et faire signer les contrats. Les contrats sont en trois exemplaires : un est donné à la personne, bien entendu, un contrat est gardé ici dans les dossiers personnels et un contrat est renvoyé à la centrale dans nos archives. Comme ça on est sûr quoi qu'il se passe dans le restaurant, on a les documents toujours à la centrale.

Chercheur : Peux-tu me dire qui s'occupe des suivis des pointages des travailleurs étudiants ainsi que de leur contrôle ?

Il : Si on parle de collaborateurs, les collaborateurs ont un identifiant, qui pointent et dépointent en fonction de leur horaire, ce dernier est mentionné en temps et en heures. Les pointages à la fin du mois, essentiel pour le contrôle des salaires, sont enregistrés par les responsables de siège et puis il y a une vérification au niveau de la centrale. Pour expliquer les deux parties : un collaborateur fait son mois, il pointe, dépointe, etc. À la fin du mois, lors du contrôle des salaires, le manager va vérifier ses pointages. Donc on vérifie si, ce qui a été encodé chaque soir après les prestations, correspond bien au pointage du collaborateur. C'est ça en fait la vérification. C'est pour ça qu'on imprime, à la fin du mois, les impressions pointeuses. On ne peut pas modifier les impressions pointeuses et s'il y a une modification, on est censé faire signer la personne pour qu'elle soit d'accord avec ça. Ce sont des cas rares mais cela peut arriver une erreur, un oubli, ou autre et que l'on doive alors modifier ces pointages. Toutes ces impressions pointeuses doivent être signées par nos collaborateurs pour accord. Le collaborateur signe les documents et ils sont gardés pendant cinq ans dans le siège. Tout est dans le cash management, c'est le programme interne à Topbrands qu'on utilise pour la gestion salariale. Ainsi, le département HR voit ce qui est notifié dans le cash management mais ne va pas vérifier chaque pointage de chaque personne travaillant dans la société. C'est impossible. Sinon, ils ne font que ça. Le manager est responsable de ça, comme chaque personne qui travaille dans une société est responsable de vérifier sa fiche de paie. Ou là, s'il y a une erreur

ou un oubli, à ce moment-là, on se retourne vers les gestionnaires des ressources humaines pour vérifier et faire les corrections.

Chercheur : Existe-t-il une délégation opérationnelle entre les fonctions traditionnelles des ressources humaines (telles que la gestion du personnel et l'administratif liée à cette gestion) et le manager de proximité ?

I1 : Oui et non, comme je disais c'est plutôt une forme de complémentarité. Les managers ont des formations, ce qu'on appelle des BMT chez nous, donc ce sont des formations sur la gestion salariale, des formations sur le recrutement, etc. En fait, plus tu augmentes de grade chez nous, plus on complète ta formation. Puis en plus des formations, on va avoir toutes des procédures à suivre si les managers commettent des erreurs. Ça peut vite se voir au niveau des chartes et des frais salaire.

Chercheur : Comment as-tu personnellement postulé pour obtenir le travail que vous occupez actuellement ?

I1 : Moi j'ai commencé, comme je t'ai dit, il y a très longtemps et j'ai commencé comme étudiante. Je suis arrivée et j'ai déposé mon CV, j'ai fait mes entretiens. J'avais l'entretien avec le manager. À l'époque, ce qui est un peu moins présent maintenant parce qu'on est plus dans l'ère du numérique etc., on avait des tests à passer. Le test, quand tu es étudiant, ce sont de tests de logique etc. Actuellement, pour moi, le recrutement, il se fait plus de manière orale : poser des questions, voir tes points positifs, tes points négatifs, etc. On va dire que le recrutement est plus simple parce qu'on travaille avec beaucoup d'étudiants aujourd'hui. Avant, il y a 20 ans, on cherchait plus de fixes, on allait mettre plus l'accent durci sur les fixes et pour le peu d'étudiants qu'on prenait, il fallait qu'ils soient à un certain niveau. Aujourd'hui, on travaille avec tellement d'étudiants, le turnover est très grand. En fait les étudiants restent deux ans, trois ans alors qu'à l'époque un étudiant travaillait deux fois trois jours sur l'année, aujourd'hui un étudiant travaille 650 heures Donc c'est plus la même chose.

Chercheur : Par quels moyens/intermédiaires/platformes sont engagés les étudiants de nos jours ?

I1 : De nos jours, c'est un peu pareil, seulement on est à l'heure du numérique. Avant on n'avait pas toutes ces plates-formes de recherche/demande d'emploi. Maintenant, on a Facebook, Insta, TikTok et plein de choses pour attirer, on va dire. Au-delà de ça, on va aussi sur des plates-formes plus sérieuses, si je peux dire. On va travailler parfois avec Randstad, VDAB en Flandre, par exemple, qui ouvrent l'accès à la profession.

L'étudiant peut, soit se présenter chez nous, soit répondre à ces annonces qu'on passe. Ensuite on va lui téléphoner et on va l'inviter à se présenter. Lors de son entretien, on va plus se focaliser, je pense sur les disponibilités des étudiants. Un étudiant aujourd'hui n'a pas le même rapport au travail que les étudiants il y a quelques années. C'est plus compliqué aujourd'hui de trouver des étudiants qui sont fortement disponibles. Alors fortement disponibles, ça ne veut pas dire qu'ils doivent travailler du lundi au dimanche. Ça ne veut pas dire ça fortement

disponible. Fortement disponible, ça veut dire que ce n'est pas dire : « oui, mais là j'ai foot après j'ai poney, après j'ai machin, après j'ai bazar ». Les étudiants qui se présentent aujourd'hui, plus de la moitié, viennent avec une disponibilité « le mercredi je suis disponible de 18 heures à 21h et samedi je suis disponible jusqu'au dix heures » et dans ce cas-là ce n'est pas possible. On recherche plus des étudiants disponibles minimum le vendredi soir, le samedi et le dimanche. Ça c'est la base parce qu'ils n'ont pas cours, ça ne veut pas dire qu'ils vont travailler le vendredi soir, samedi et dimanche. Ça veut dire au minimum être disponible deux jours le week-end et au moins un soir en semaine. Ça c'est vraiment la recherche qu'on a. Ils ont des contrats de 10 heures semaine. Le but c'est d'avoir un peu de flexibilité. Ne pas faire que les vendredis soir, ne pas faire que tous les samedis. Ce n'est pas agréable, ils ont une vie sur le côté. On essaye quand même d'avoir une certaine flexibilité de leur part, tout en respectant leurs études.

Les moyens le plus utilisé je dirais que ce sont les plates-formes, Facebook, Insta, etc. On voit la différence quand on met une annonce via internet par apport à quand on met une affiche dans un restaurant par exemple. Pendant très longtemps, ce qu'on a fait, c'est mettre des affiches qu'on engageait sur les tables. Et ça n'a jamais, de manière statistique, ça n'a pas apporté plus. Cependant, tu ouvres une candidature de recherche des étudiants, des flexi jobs, et là tu as tout ce que tu veux. CV sur CV sur CV. Les plates-formes aujourd'hui fonctionnent mieux que les candidatures spontanées.

Chercheur : Trouves-tu qu'il est difficile actuellement de trouver des travailleurs et des travailleurs étudiants ?

Il : Alors moi je peux parler que pour Pizza Hut et je peux parler que pour la Flandre, la Wallonie et Bruxelles. C'est ça qui est bien dans mon travail, c'est je travaille partout en Belgique donc Anvers-Limbourg, toute la Wallonie, toute la périphérie bruxelloise, qui fait quand même les trois quarts de la Belgique. Et il y a des endroits en Belgique où il est beaucoup plus difficile de trouver des étudiants. Si je prends l'exemple de la bourse, j'ai des CV à l'appel. C'est en plein centre-ville. Si je prends Waterloo, c'est plus compliqué. En fait cela dépend du secteur. Et on remarque que c'est aussi l'influence des transports en commun. Pourquoi ? Parce qu'en fonction du déplacement des étudiants, où se trouvent les écoles, où ils vivent. Parfois c'est très compliqué pour eux de se déplacer à des heures tardives comme 22h30, voire 23 heures parfois.

Chercheur : Sur quels critères sont sélectionnés les candidats étudiants ?

Il : On ne fait pas attention à l'expérience professionnelle, parce qu'on engage des étudiants qui ont 16 ans et pour moi, l'Horeca ça fait vraiment partie des jobs accessibles quand tu as 16 ans. Tu n'as pas d'expérience justement. Les horaires décalés, ça aide beaucoup les étudiants aussi parce que certains ont cours du jour, certains le soir, donc ça laisse une marge. Donc ça on ne va pas se focaliser là-dessus. La disponibilité oui, parce que, encore une fois quelqu'un qui veut un contrat 10 heures, c'est contrat, tu as des obligations à respecter. Donc c'est très important que la personne comprenne que si tu t'engages pour 10 heures semaine, il va falloir que tu fasses ces 10 heures semaine. Nous, dans nos obligations, on doit respecter votre contrat. Donc si vous donnez des non dispos, à ce moment-là ça va c'est comme des

demandes de congés. Mais avoir que des demandes de congés, ça ne va pas non plus. Une personne qui n'est disponible que trois heures sur la semaine, c'est beaucoup d'investissements sur une personne puisqu'il y a une formation à donner, Il y a un suivi en fait. C'est beaucoup d'investissement sur une personne qui a peu de disponibilité. Donc effectivement, la disponibilité va être un critère primordial pour les étudiants, pas l'âge. Enfin si, l'âge légal. Ce qu'on va regarder, c'est aussi là le langage corporel. C'est l'Horeca, il y a un contact avec la clientèle. Une personne ultra timide, ça va être très compliqué pour elle de pouvoir aller vers le client parce que c'est notre job qu'on fait. En cuisine ou en salle, on doit aller parler aux gens. Après il y a des personnes timides qui travaillent pour nous, mais qui arrivent quand même à s'exprimer. Et c'est pour ça que l'entretien est très important pour le langage corporel et pour les expressions qu'emploient les jeunes aujourd'hui. Si une personne nonchalante arrive, qui se tient mal sur sa chaise, qui parle de manière déjà trop familière, c'est risqué, parce qu'on est quand même là pour servir des clients. On va aussi poser des questions sur la gestion parfois des contraintes qu'on rencontre avec la clientèle. Avec les gens aujourd'hui, on peut se retrouver dans des situations, on va dire, où le client va vite se braquer et donc la personne quand on l'a en entretien, on voudrait, on essaie du moins, de comprendre comment elle réagirait face à des situations un peu plus compliquées car ça peut arriver.

Chercheur : En combien de temps approximativement estimes-tu le temps de recrutement ? c'est-à-dire la durée entre le moment où l'on reçoit le curriculum vitae et le moment où le candidat entre en fonction dans l'établissement

Il : Alors pour les étudiants, ça peut aller très vite. Quand l'étudiant dépose leur CV, si le manager a le temps, il peut lui faire faire son entretien, remplir sa demande d'emploi et déjà entamer, on va dire une discussion, un entretien. Je dirais que ça l'entretien ne peut pas se faire en 10 minutes parce que tu ne peux pas tirer des informations à quelqu'un en 10 minutes. C'est intéressant de poser des bonnes questions, savoir ce qu'ils font comme études, savoir comment ils comptent se déplacer, qu'est-ce qu'ils recherchent dans le travail. Ce sont toutes ces petites questions pour comprendre en fait pourquoi la personne vient travailler. Est-ce que c'est une obligation par les parents ? Ça arrive. Est-ce que c'est parce qu'il a envie de s'émanciper avoir des loisirs etc. ? payer sa voiture ? payer son minerval ? ce genre de choses. Ou parce qu'il a envie de rentrer dans la vie active ? il y a plein de choses et pour moi c'est très important de comprendre pourquoi un étudiant vient travailler. Donc faire un entretien, ça ne peut pas durer 10 minutes, mais un recrutement peut durer deux- trois jours. Si la personne est une bonne personne, ça ne sert à rien de faire attendre une bonne personne pour rien. Donc le quantitatif, c'est difficile. En revanche, si tu prends des cadres, là, c'est différent. Même un fixe, ça va être différent parce que là on a un enjeu qui est quand même conséquent. On part plus sur des contrats de trois mois six mois ou sur des contrats CDI. C'est un peu différent et le nombre d'heures est différent aussi. Un étudiant va avoir 10, 15 heures semaine, un fixe, on va monter à 20, 25 et pour les cadres 30, 35, 38 heures. Et là, l'enjeu est différent parce que la formation est différente parce que le coût de tout ça est différemment. On ne peut pas se tromper. Pour les cadres, là on va vraiment avoir des entretiens ; on va faire un premier entretien, puis on va envoyer la personne à la centrale au niveau du service training/recrutement pour qu'il fasse un entretien objectif. Et de là on va faire passer des tests, des tests un peu plus poussés, ce qu'on appelle des tests de logique pour voir si la personne correspond à ce que recherche la société. Donc ça va prendre plus de temps. Là ça peut durer

entre une deux semaines parce qu'après il y a un LOGI qui peut se faire donc ça c'est une journée test pour voir si la personne aime bien et si nous ça nous convient.

Chercheur : Trouves-tu qu'il y a une adéquation entre le profil recherché et les besoins réels du restaurant ?

Il : Alors ta question est compliquée. On doit faire faire une différence entre les étudiants et les autres ; Les fixes et les cadres. Pourquoi ? parce que tu ne peux pas demander à des étudiants aujourd'hui d'avoir déjà une identité de travail. Ce n'est pas possible de faire ça parce qu'eux-mêmes ne savent pas ce qu'ils vont faire dans deux trois ans, ils vont peut-être changer quatre fois d'études, ils ne savent pas où ils vont. Certains, je connais énormément de gens qui travaillent chez Top Brands, et qui n'étaient pas censé être ici maintenant. Et moi-même, je n'étais pas de base censée restée, j'étais comptable. Cependant on tombe dedans. Donc on ne cherche pas vraiment, en tout cas chez les étudiants, on ne cherche pas vraiment de profil, on cherche juste des gens qui veulent travailler.

Pour les cadres, là on va chercher des profils. Et les profils ils sont choisis par les Area Managers et en fonction des besoins de la société. Exemple, pour te donner quelque chose de concret, si je prends le Pizza Hut de la bourse, j'ai fait un entretien il n'y a pas longtemps d'une candidate. Et donc mon besoin c'est quoi ? mon besoin c'est qu'il me faut un cadre shiftleader. Donc ça veut dire que ce n'est pas un 38 heures, il me faut 30 heures. Donc j'ai demandé au service recrutement de faire une annonce. J'ai pris le temps de me dire, il me faut un 30 heures. Comment j'ai fait ? tout simplement en calculant ma masse salariale. Ma masse salariale c'est quoi par rapport à mon chiffre d'affaires ? j'ai besoin d'autant d'heures de personnel par rapport à toutes mes heures de personnel, j'ai besoin d'autant de cadres pour gérer le restaurant. Mon collègue lance les candidatures, il reçoit des CV. Ensuite, il me demande : « Qu'est-ce que tu recherches ? » Et là moi je vais donner le profil que je recherche. Et c'est là que ça devient intéressant, c'est que moi je ne recherche pas des profils d'Horeca parce que pour moi, on est dans, j'ai appris ce mot, il n'y a pas longtemps, on est dans un « fast-good », on n'est ni fast-food, ni restaurant. Ce qui s'appelle un fast-good. J'ai appris ce terme il n'y a pas longtemps. Donc ça veut dire que on est censé être rapide tout en apportant un service de qualité. Et ça, c'est très compliqué. Et pour moi, les personnes issues de la formation Horeca pur, c'est trop compliqué pour eux parce qu'ils sont trop rigides. On en a déjà eu des cas, Je parle vraiment par expérience. On a déjà eu beaucoup de personnes qui viennent travailler chez nous en ayant fait hôtellerie, ce genre de choses. Ils ne comprennent pas notre système. On a tellement de procédures, tellement de standards, on est tellement dans le rendement, l'organisation et la rapidité que c'est trop pour eux, parfois ils prennent trop de temps pour faire certaines choses qu'il n'y a pas besoin. Et ça, c'est quelque chose qui est compliqué. Et donc pour donner le type de profil que moi je recherche, en général, je recherche des profils qui ont fait du social ; des éducateurs, des professeurs, des personnes qui ont fait communication ou qui ont fait marketing. Pourquoi ? Parce que ce sont des gens en général avec un profil dynamique qui arrive à prendre le temps, qui communique beaucoup, qui sont patients. Parce qu'il faut être patient pour travailler dans l'Horeca aujourd'hui. Et c'est vraiment le profil que je recherche. Ce sont des gens qui sont là pour donner quelque chose. Des gens qui vont se dire : « voilà, il y a une personne qui va me parler pendant cinq minutes, je vais arriver à l'écouter et un moment à me détacher pour continuer mon travail. ». Des gens

qui, quand des clients vont se plaindre ou des collaborateurs vont avoir des conflits entre eux, vont pouvoir se dire : « stop. Allez, qu'est-ce qui se passe ? ». Pourquoi ? Parce que notre travail c'est 70 % de social. Que ce soit avec la clientèle, on a des personnes de tout âge, ou que ce soit avec les personnes avec qui on travaille. Donc ça c'est vraiment plus le profil que moi je recherche. C'est bizarre parce que le but c'est d'être responsable. Nous, on est responsable d'une équipe. Donc ça c'est le profil que moi j'ai demandé au département RH Training. Donc ce dernier lance l'annonce, il va faire son premier de check-up de CV de recrutement et tout ça, il va faire un premier entretien avec les personnes. Et là il va dit « oui ou non si c'est ce qu'elle recherche ». Puis moi je vais voir la personne en entretien. Là je vais cuisiner la personne, voir un peu tout, en discutant du travail, comment elle réagirait, etc. Mais le comportement, l'attitude, c'est beaucoup de pourcentage dans le profil d'une personne. Et si la personne me convient à ce moment-là, on lance la phase 2. La phase 2, c'est le fameux LOGI que je discutais tout à l'heure, donc une journée d'essai. Une journée d'essai vraiment en immersion dans le restaurant. Donc on va lui apprendre un peu la cuisine, un peu la salle, on va voir comment elle réagit tout ça en compagnie d'un responsable, souvent un responsable du siège où la personne postule. Puis il y a un rapport fait par le manager par rapport à cette journée. Et là on va retirer des conclusions. Est-ce qu'on lance la formation ou est-ce qu'on arrête ? C'est pour ça que le processus est beaucoup plus long pour un responsable, parce qu'il va avoir plein d'étapes.

Chercheur : Lorsqu'un étudiant est engagé, quelle est la procédure à suivre pour qu'il soit formé ?

I1 : Quand un étudiant est engagé, donc première chose, entretien direct, etc. Comme je disais précédemment. OK, tu es engagé donc là on va faire ce qu'on appelle, je reviens au fameux onboarding. Donc on a une procédure à suivre dans l'onboarding, on va expliquer plusieurs choses. On va expliquer les droits et les obligations qui sont en commun un peu à tout le monde. On va à ce moment-là l'inviter à revenir pour lui donner son horaire, lui expliquer comment va se passer sa formation, lui donner des uniformes, on va discuter de son contrat, bien sûr, lui expliquer tout le contrat, lui expliquer les procédures s'il est malade, lui expliquer ce qu'il va avoir sur sa fiche de paye, lui expliquer les choses à respecter. Si c'est un étudiant, les fameux 650 heures. Mais en fonction que tu habites la Wallonie, Bruxelles ou Anvers, donc la Flandre, tu as des législations différentes donc c'est important en fonction d'où tu engages que l'étudiant connaisse ces législations. Après on va expliquer aussi qu'il y a des choses que l'étudiant doit gérer. Nous, on doit respecter son nombre d'heures : s'il fait plus de 650 heures, cela va entraîner une conséquence : c'est qu'il va ne plus être un étudiant avec des frais privilégiés. Nous, pendant ce temps-là, on prépare l'horaire de formation, donc la formation en fonction que soit la salle ou la cuisine, on a une espèce de planning à respecter et l'étudiant va être accompagné pendant X shift, comme on dit avec un « formateur ». Il n'est pas tout seul lancé, il ne peut pas, parce qu'il y a trop de procédures et de standards à respecter. Il faut savoir aussi qu'il y a une partie de la formation en e-learning avec le Hut University et une formation pratique. Il n'y a pas une personne spécialement chargée pour donner la formation mais ce sera une personne d'expérience, donc il a un certain recul sur le travail, qui va former les nouveaux. On prend quelqu'un d'expérience, mais pas une personne en particularité qui aura cette fonction en plus.

Chercheur : Comment se fait le suivi et l'évaluation de cette formation ?

Il : Il y a un suivi, chaque shift. Un shift, ça peut être de 12h à 14h, ça peut être de 18h à 22h. Donc à chaque fin de shift, il y a une mini évaluation. La mini évaluation est donnée par le formateur. On essaie toujours que le formateur suive la personne de A à Z. parfois ce n'est pas toujours évident, mais le but c'est qu'il n'y a pas quatre formateurs différents. Donc le stagiaire, on va appeler ça comme ça, le stagiaire va recevoir à chaque fin de shift une petite évaluation en fonction de ce qu'il a fait. Si c'est en salle et qu'il a fait que de l'accueil, on va le juger que sur l'accueil, on va faire comme ça. Le but n'est pas de donner des points négatifs. Le but est de trouver des points positifs et des points à améliorer. C'est très important. Pourquoi ? Parce qu'une personne qui arrive ne peut pas savoir ce qu'elle ne sait pas. Dans les trois mois après sa formation, l'étudiant doit recevoir une évaluation complète, parce que comme ça on fait un petit bilan. Comme ça il sait où il se trouve et après l'évaluation dans les trois mois, il y a encore des autres évaluations, chaque année, une évaluation annuelle. L'évaluation annuelle est obligatoire. Rien n'empêche les responsables, donc le manager de prendre la décision de faire des évaluations tous les trois mois ou tous les six mois. Ça c'est en fonction des personnes avec qui on travaille, certaines personnes ont besoin d'avoir une évaluation avant le timing final. Pourquoi ? Parce que c'est important parfois de dire « attention ou ah c'est bien » pour avoir donc un feedback.

Chercheur : Est-ce qu'il y a eu un suivi de l'intégration de l'étudiant récemment formé dans l'équipe ?

Il : Donc un étudiant qui a fini sa formation, il va être lancé dans un jeu, on va dire ça comme ça, mais il n'est jamais tout seul. Ça dans les horaires, c'est ce qu'on demande en général au manager. Un étudiant qui commence en cuisine, si tu le mets le mardi matin (jour de forte affluence) tout seul à la cuisine le soir après sa formation, il ne va pas faire des miracles, c'est impossible. Donc comme on disait, dans les horaires souvent quand ils sont deux, trois ou quatre personnes en cuisine en fonction de la journée, le samedi, tu peux monter à quatre personnes dans certains restaurants, voire cinq. C'est mieux que les nouveaux étudiants soient en troisième, quatrième personne. Comme ça ils sont toujours avec deux autres personnes plus fortes. Le but en fait c'est de faire augmenter le rendement, l'organisation et la force des nouveaux. Le mieux pour faire ça, c'est de ne pas bloquer les gens à la plonge. Le mieux c'est un étudiant, le nouveau, qui fait 17h fermetures (22h) par exemple, de 17 heures à 18h, on le met à la cuisine comme ça il se fait un peu ses dents, il n'y a pas trop de monde, il n'est pas en stress et dès que le rush commence, on met quelqu'un de plus fort. Et lui on ne l'envoie pas à la plonge, on l'envoie en pasta (zone deux de production). Et comme ça il n'a pas cette pression sur lui. Ça c'est le cheminement normal de la formation. Après est-ce que ça se passe comme ça partout le monde ? La théorie et la pratique sont deux mondes complètement différents. On fait pour un mieux, mais on est tributaire de l'équipe, c'est surtout ça. Il faut faire attention à ce qu'on fait.

Chercheur : Que signifie la flexibilité selon toi ?

Il : *Alors quelqu'un de flexible, c'est l'Horeca. Donc ça veut dire que chez Pizza Hut on travaille du 1er janvier au 31 décembre. Pour moi, une personne flexible, c'est quelqu'un qui est disponible 1er janvier au 31 décembre. Qu'est-ce que j'entends par là ? Tu es étudiant, tu as école du lundi au vendredi jusqu'à 18 heures, ta flexibilité pour moi elle commence à 18h30 à la fermeture, du lundi au vendredi plus le week-end, ça c'est flexible. Ça ne veut pas dire que tu vas travailler du lundi au dimanche ce n'est pas ça, ça veut juste dire que tu es disponible. Mais comme on a les horaires deux semaines à l'avant ou en tout cas une semaine et quelques jours, tu as le temps de t'organiser. En plus maintenant avec le nouveau système des horaires, en tant qu'étudiant, vous savez encoder vos non dispos. Mais un étudiant qui vient travailler et qui est, comme je disais tout à l'heure, pas disponible ou disponible à 18 heures à 19h, non c'est l'Horeca. Dans l'Horeca, les rushs, ils commencent à 18h et à la fermeture il faut des gens qui ferment. Donc pour moi une personne qui est flexible, c'est une personne qui ne va pas se contenter de me donner deux jours par semaine. Là tu peux être disponible le mercredi soir. Ah bah tiens là tu feras le vendredi et samedi. Ah bah la semaine prochaine ce sera le lundi soir et le dimanche. Ça c'est là de la flexibilité. C'est la première phase.*

La deuxième phase du coup pour moi c'est quoi une personne flexible c'est : quand tu ne travailles pas, je t'appelle, j'ai besoin d'un dépannage dans deux jours. Au moins trois fois sur quatre tu me dis oui. Parce que c'est l'Horeca. Ça fait partie du jeu en fait.

Chercheur : Est-ce que la flexibilité est une caractéristique principale du secteur dans lequel Pizza Hut de Waterloo est ?

Il : *Oui, oui Complètement. Ça c'est parce qu'encore une fois on est tributaire de plein de choses. On est tributaire du temps extérieur, on est tributaire du chiffre d'affaires, on est tributaire de la clientèle, de ce qui se passe à l'extérieur. Si tu prends Drogenbos (un Pizza Hut situé là-bas), il y a forêt Nation nationale à côté. Forêt nationale apporte de la clientèle. Si tu prends Bierges (un autre Pizza Hut est localisée là-bas), il y a Walibi à côté. Bierges est tributaire de Walibi. Donc la flexibilité c'est aussi un moment donné dire « écoute, tu commences à 18h, est-ce que tu sais venir une heure plus tôt parce que on est en train de recevoir beaucoup de monde ? Ah oui, ok, j'arrive ça »*

Chercheur : Est-ce qu'actuellement la flexibilité est un critère de sélection à l'embauche ?

Il : *Oui tout à fait.*

Chercheur : Est-ce que l'engagement des étudiants répond à un manque de flexibilité du secteur ou plutôt à une stratégie organisationnelle ?

Il : *C'est une stratégie de coût. Depuis le Covid, même avant, mais depuis le Covid c'est encore pire, il faut savoir qu'on fait partie des secteurs qui sont en souffrance. Et notre problème c'est un peu comme les grandes surfaces, tu ne sais pas faire de l'argent ailleurs. Tu veux vendre des voitures, tu vas créer des voitures en Chine, tu peux les vendre n'importe où dans le monde.*

Nous ici, si tu veux vendre des pizzas, tu veux faire des pizzas à Waterloo, tu es obligé de te trouver à Waterloo. Mais qu'est-ce qui se passe depuis quelques années ? tu as Uber Eats, Deliveroo, Take-Away, ect. Tu as tous ces systèmes de livraison à domicile. Puis tu as Hello Fresh. En fait l'Horeca, c'est très compliqué au niveau de la concurrence. Qu'est-ce qui se passe ? Tu dois payer tous tes coûts. Depuis quelques années maintenant et avec la guerre en Ukraine, les coûts alimentaires ont augmenté. Mais les gens le voient, tu vas faire tes courses, tu vois le prix de ton caddy, c'est horrible. Mais en plus des coûts alimentaires, l'énergie a augmenté, vos salaires, nos salaires, les miens, les tiens, tout monte. Donc avant qu'il y ait un euro qui rentre dans ton restaurant, le restaurant te coûte déjà beaucoup d'argent. Et c'est ça qui compte. Et on est dans un mood pour le moment où la rentabilité est un critère essentiel pour survivre. Quand on voit depuis le Covid, le nombre d'entreprises qui ont fermé, mais ici franchement, le patron il a fait du top, il faut le dire : « bravo » parce qu'il a quand même su tenir la boutique. C'est important, tu vois. Il y a beaucoup de lunch Garden qui ont fermé, les points chauds ont rencontré des difficultés. Tu as eu le pain quotidien qui a eu des grosses difficultés, il a aussi Exki, Exki qui s'est bien cassé le nez comme on dit. Donc voilà donc les étudiants, C'est un point positif. Certes, on a toujours créé avec des étudiants. Mais aujourd'hui, en fonction de la clientèle, ce genre de choses, en fait on a dû un peu repenser notre façon de travailler. Pourquoi ? parce que tu as des temps morts de 14h30 à 17h, parfois tu n'as plus personne qui vient manger. Les gens sont en télétravail et il y a certains jours où t'as beaucoup moins de personnes. Donc c'est la stratégie en fait qui a été modifiée.

Chercheur : Quelle flexibilité est demandée par l'établissement Pizza Hut de Waterloo aux étudiants ? dans quelle mesure ces étudiants sont-ils capables de satisfaire cette demande ?

Il : Pour ne pas me répéter, à part la flexibilité demandée aux étudiants comme je te l'expliquais tantôt on ne leur demande pas d'autre flexibilité, leurs études restent la priorité. Mais travailler, c'est un choix. C'est un choix, mais à partir du moment où tu fais ce choix, tu dois respecter ce choix. Parce qu'en encore une fois, personne ne travaille tout seul. Donc une fois qu'une personne signe un contrat, il rentre dans une équipe. S'il ne respecte pas son contrat ou s'il n'est jamais présent ou quoi que ce soit, il ne va pas savoir s'améliorer, il ne va pas savoir être là pour l'équipe. Donc la flexibilité, pour moi, fait partie intégrante du job, d'un esprit d'équipe. C'est important car un étudiant qui n'est jamais-là ne va jamais s'intégrer dans l'équipe, ne va jamais voir ce qui se passe réellement, il ne va jamais s'améliorer.

De notre côté, on doit respecter certaines choses, certaines obligations en fonction de leur âge. Les étudiants en dessous de 16 ans n'ont pas les mêmes droits et obligations, ils ont plus de droits en fait. Nous, on doit respecter ça. Ça c'est sûr et certain à partir du moment où tu as 18 ans, tu as encore d'autres dedans. Si je prends les moins de 18 ans, ils ne peuvent pas travailler le dimanche d'affilée par exemple, ils ne peuvent pas faire X heures ou alors ils doivent avoir une pause, ils ne peuvent pas travailler le lendemain s'ils ont terminé à une telle heure la veille. Il y a une législation pour les moins de 16 ans qui est quand même assez conséquente, on y réfléchit à deux fois avant de les engager, parce qu'il ne faut pas faire trop d'heures. Ceux de plus de 18 ans, eux sont un peu comme des travailleurs lambda, on dire ça comme ça. C'est un petit peu compliqué. Bon voilà après la seule chose que je pourrais rajouter, c'est comme j'ai dit pour moi la flexibilité c'est de travailler du 1er janvier au 31 décembre qu'est-ce que j'entends par là ? Les étudiants qu'est-ce qu'ils ont au mois de mai ? Les blocus et en juin des

examens, en décembre des blocus, en janvier des examens. Moi, ce qui m'énerve, et j'ai été étudiante, ce sont les étudiants qui me disent : « oui, moi, tout le mois de mai je ne suis pas là. Et tout le mois de juin, non plus » Pourquoi ? Encore une fois, c'est ma façon de voir les choses, mais un étudiant qui ne sait pas être là pendant deux mois parce qu'il a le blocus et examen pour moi c'est n'importe quoi parce que personne n'étudie du 1er mai jusqu'au 30 juin, c'est n'importe quoi. En revanche, on va à ce moment-là essayer de faire en sorte de réduire. Là pour moi, c'est du donnant-donnant. C'est normal que tu puisses être un peu moins présent parce que tes examens passent en priorité, tes études passent en priorité, mais de là à me faire faire zéro heure, non.

Chercheur : Est-ce que le niveau de formation académique de l'étudiant a-t-il un impact sur la décision à l'embauche ?

Il : À la décision non. Pourquoi ? parce qu'un étudiant, je vais prendre vraiment des extrêmes, qui fait des études en professionnel ou un universitaire, son comportement n'a rien à voir là-dedans. Son envie de travail n'a rien à voir là-dedans. On a déjà vu des cas dans les deux sens.

Chercheur : Quels sont les différents niveaux de formation proposés au sein de l'établissement Pizza Hut de Waterloo ?

Il : L'étudiant commence en salle ou en cuisine. Après il peut devenir polyvalent. Qu'est-ce que je veux dire par là ? c'est qu'il peut travailler en cuisine et en salle. Ensuite l'étudiant peut devenir shiftleader. Ça c'est beau. Donc c'est le premier stade de cadre. On va dire, ce sont les responsables journaliers. Donc chez nous, les étudiants peuvent atteindre la responsabilité du restaurant. Cependant, on va attendre moins de qu'un responsable fixe, ce qui est logique. Mais ils peuvent être responsables du siège. Alors en général, on ne donne pas ça n'importe qui, on donne ça à nos étudiants expérimentés, à nos étudiants qui respectent cette fameuse flexibilité. Ce sont des étudiants organisés qui ont un profil un peu de leader. Ils vont suivre la même procédure que les responsables fixes, c'est-à-dire qu'ils vont avoir une formation de management donnée par le manager, ils vont avoir des BMT. Ces BMT sont des formations en plus, données par la société. Faire passer un étudiant en shiftleader, c'est toujours être l'accord de l'Area ou Market manager. Souvent, c'est le manager qui propose ou l'Area quand elle a remarqué un étudiant qui lui a tapé dans l'œil. Souvent les étudiants shiftleader ont passé la vingtaine. C'est souvent ceux qui sont en fin de cycle d'études, ce n'est pas ceux qui ont 18 ans. C'est très rare ça parce qu'il faut quand même une certaine maturité, un certain leadership et surtout une certaine prestance. Il n'y a rien à faire. L'attitude, c'est très important. Un étudiant qu'on fait passer shiftleader, c'est un étudiant qui doit être capable de scinder : « je suis copain avec tout le monde et je suis responsable ». Ça, c'est très compliqué.

Chercheur : Quels sont les compétences générales requises pour être engagé au sein du Pizza Hut de Waterloo ?

Il : Pour Ici, demande à ton manager. Pourquoi ? Parce que dans toute ma carrière, j'ai toujours dit le job d'un manager, c'est chef d'orchestre. Le manager va engager ce qui lui correspond. Je n'engagerai pas les mêmes personnes que Fabian (le manager de proximité du

Pizza Hut Waterloo). *Pourquoi ? parce que je vais voir des gens qui me correspondent moi, parce que mes attentes ne sont pas celles de Fabian. Et c'est ça qui est, pour moi, très important et très chouette dans cette société. C'est du coup tout le monde peut avoir une chance. Parce qu'en fonction du manager ou de l'assistant, parce que l'assistant il a aussi son mot à dire et même les autres cadres, on travaille en équipe quand même. Mais certains profils vont plus convenir à certains managers qu'à d'autres. Si je prends mon cas, comme je l'ai dit tout à l'heure, moi je vais chercher quelqu'un avec un profil qui ne correspond pas spécialement à l'Horeca. Parce que moi je préfère des personnes avec un dynamisme, avec un toucher plus social, tu vois, avec une vision un peu plus sur l'attitude, le comportement. D'autres vont chercher un côté carré, plus financier. Donc ça ne peut pas être objectif. Tu auras toujours une part de subjectif dedans ; c'est l'humain qui choisit l'humain. Donc oui, tu as des critères, ce qui est logique, comme je te disais tantôt par exemple la flexibilité. Mais je pense que la décision finale est un petit poil subjectif quand même.*

Chercheur : Quels sont les compétences spécifiques, c'est-à-dire les compétences acquises et utilisables uniquement au sein de la société qui les a enseignées, que les travailleurs étudiants pourraient acquérir au cours de leur parcours au sein de cet établissement ?

I1 : *Beaucoup de maturité, je dirais. Travailler dans le Pizza Hut de Waterloo, mais travailler en règle générale chez Pizza Hut, Et si je peux parler pour moi aussi de ce que ça m'a apporté, ça m'a apporté énormément d'organisation, une vue d'ensemble. Ça t'apprend à ne pas faire une tâche à la fois, mais ça t'apprend l'anticipation. Ça t'apprend à te dire : « tiens, si je vais dans cette direction, en même temps, je dois faire ça, ça, ça et ça ». Donc ça, ça fait partie de l'organisation, le rendement et comme je disais tout à l'heure cette vision en fait élargie du travail. Ça va t'apprendre la gestion de conflits aussi. Ça va t'apprendre à apprendre sur toi ça va t'apprendre à te dire : « tiens, est-ce que je dois vraiment me laisser submerger par tout ce qui vient de se passer durant ma journée ? ». Parce que ce n'est pas facile, tu n'as que du contact humain. Donc franchement c'est une aventure humaine. Pour moi, travailler dans l'Horeca, c'est ça. Donc ça c'est vraiment le côté plus développement de soi, mais ça va te donner aussi pour ton futur où que tu ailles, tu vas travailler avec des gens, tu vas avoir des collègues ou tu vas travailler ici avec des gens où tu tâches, de toute origine. Ça t'apprend à ouvrir ton esprit. Si tu vas en cuisine, ça va t'apprendre de l'hygiène, ça va t'apprendre à faire attention au FIFO, donc ça va t'apprendre la gestion aussi des stocks. Si tu ne fais pas attention, si tu travailles de manière sale ou quoi que ce soit, ça va t'apprendre certaines procédures, ça va te dire : « écoute, est-ce que tu donnerais ça à manger à quelqu'un ? Est-ce que toi tu mangerais ça ? ». Donc ça va t'apprendre le respect. C'est une forme de respect, pour moi. Le respect des uns et des autres, respect du matériel, respect de la nourriture, respect de la clientèle. C'est ce que moi j'ai appris.*

Chercheur : L'engagement d'étudiant a-t-il un but d'allègement des heures pour les travailleurs permanents ou à contrario cela pourrait être une charge supplémentaire pour ces travailleurs fixes ?

I1 : *Ni l'un ni l'autre. Comme je disais tout à l'heure, c'est une autre façon de travailler. Quand on a commencé à travailler avec beaucoup de flexi job et d'étudiants, on n'a pas licencié nos*

fixes. Ça ouvre juste une opportunité différente. On peut trouver dans les étudiants, nos futurs responsables, nos futurs fixes. Ça peut aider les fixes, parce que les fixes ça leur permet de pouvoir avoir des week-ends, d'avoir des soirs. Mais les fixes doivent faire des soirs ou doivent faire des week-ends. C'est juste un travail d'équipe. Ce n'est pas pour remplacer, ce n'est pas pour aider, c'est juste d'autres travailleurs. Les shifileader School, c'est un peu pareil. Ça permet aux responsables fixes de pouvoir prendre des vacances pendant trois semaines en juillet et on augmente la flexibilité parce que les shifileader ont des contrats de 10 à 15 heures. Donc ils ne prennent pas la place des responsables.-Donc c'est un compromis.

Chercheur : L'engagement d'étudiants a-t-il un impact sur la stabilité de l'équipe et sur la continuité du service ?

I1 : L'engagement lui-même, non. Après engager des étudiants, comme je disais tout à l'heure, ça veut dire augmenter le turnover. Aujourd'hui, les gens changent de travail comme de chemises, surtout en Flandre, plus qu'en Wallonie. En Wallonie, les gens sont encore attachés à leur travail, mais en Flandre, les turnovers c'est très élevé, il y a beaucoup de jobs en Flandre. Voilà ça ce n'est pas moi qui le dis, ce sont les statistiques. Je ne l'invente pas. Je n'invente pas, mais vraiment. Pour discuter énormément avec le RH et avec mes collègues et avec des gens en Flandre, ça se voit, ça se prouve.

Donc pour moi l'étudiant, c'est le turnover. En fait tu vas compter dessus deux trois ans, s'il reste plus, tant mieux. Ça change donc tous les deux trois ans, tu as souvent un renouvellement de l'équipe. Alors là, c'est au manager de bien effectuer son travail, D'anticiper la nouvelle génération, on va dire ça comme ça.

Chercheur : Estimes-tu que l'organisation de l'établissement dépende de la main-d'œuvre étudiante ou du moins en est fortement impactée ?

I1 : Non, non, non. L'organisation des établissements déjà dépend énormément des procédures et des standards. Tu peux faire ce que tu veux de tes pieds de tes mains, tu es censé faire des choses au matin, tu es censé faire des choses l'après-midi et tu es censé faire des choses au soir. Que tu travailles avec des étudiants ou que tu travailles avec des fixes, ça ne doit rien changer. Ce qui va dépendre, c'est l'engagement et ce que tu cherches comme étudiant. Si ton restaurant fait beaucoup de chiffres à midi, ça va être compliqué de trouver des étudiants à midi. Et tu vas devoir te baser sur le soit des flexi jobs qui ont un travail le soir, soit trouver des étudiants qui font des cours du soir. Ça oui, donc c'est ton recrutement qui va changer. Et l'étudiant en soi, il va juste respecter le travail qu'a décidé la société et le manager.

Chercheur : Quels sont les motivations des étudiants à travailler au sein de l'établissement Pizza Hut Waterloo ?

I1 : Souvent, c'est pour payer leurs études, Pour s'émanciper. Ou pour payer une voiture. Alors il y en a c'est pour le fun, on va dire ça comme ça, mais ça c'est rare. C'est souvent un étudiant cherche de l'argent pour aider les parents, pour pouvoir se payer des choses, se payer des

vacances, se payer l'iPhone, je ne sais rien moi. C'est souvent pour pouvoir accéder à un bien-être.

Chercheur : À quelle fréquence par semaine les étudiants travaillent au sein du Pizza Hut de Waterloo ?

Il : Entre deux et trois fois semaine. Ça fait deux jours. Ils peuvent faire un soir en semaine et un jour le week-end ou ils peuvent faire deux jours le week-end. On va dire deux ou moins. Ce qui revient à des contrats de 10 heures semaine. C'est ça parce qu'une journée, comme on travaille en service coupé c'est-à-dire on ne travaille jamais de midi à 20h, ou du moins c'est très rare. Sauf pour les cadres.

Chercheur : Cette cadence est-elle en adéquation avec leur parcours scolaire actuel ?

Il : Alors c'est à eux de gérer. C'est ça que je dis, c'est difficile de travailler avec des étudiants parce qu'on a tendance à considérer un étudiant comme un enfant. Pour moi, tu as un contrat. Ce n'est pas quelque chose qui est caché. Quand on engage un étudiant, il signe un contrat, on lit son contrat avec lui. Il a des heures à respecter. Encore une fois ça peut arriver en période d'examen de faire un peu moins d'heures, ça peut arriver il a le droit de prendre des vacances il fait ça ne change pas mais Il doit respecter son travail. Si un étudiant décide de travailler 25 heures sur sa semaine et qu'après il est mort crevé et qu'il rate ses études, nous, on n'aurait pas mis 25 heures c'est lui qui aurait repris des heures de chez ses collègues ou quoi que ce soit. Donc nous notre job c'est de respecter le contrat, Lui, c'est de gérer ce contrat.

Chercheur : Est-ce que les étudiants suivent des études en lien avec leur travail dans cet établissement ?

Il : Ça peut, mais c'est rare. C'est très rare.

Chercheur : Est-ce que des étudiants ont-ils déjà été absent à leurs cours afin de travailler dans cet établissement ?

Il : Oui mais c'est assez exceptionnel. Et encore une fois, c'est un choix.

Chercheur : Comment les étudiants gèrent leur emploi étudiant et leurs études ?

Il : Maintenant on a un système qui est assez facile avec nos horaires en ligne. Donc déjà ils nous communiquent leurs horaires de base. En fonction que ce sont des universitaires, des hautes écoles ou des secondaires, leurs horaires sont connus. Donc déjà ça, ils nous les communiquent et ce sont des horaires où ils ne viendront pas travailler. Après à eux ils nous nous disent ; « voilà moi je veux bien travailler un soir, deux soirs semaine, je préfère travailler que des soirs par semaine et foutez-moi la paix le week-end », c'est possible. Le but ce n'est pas qu'ils soient là tous les week-ends, le but ce n'est pas qu'ils ne soient pas là du week-end.

C'est ça la flexibilité. Je préfère, à la limite, des étudiants qui me disent : « moi le mercredi je suis full dispo, mais je préfère que le dimanche je ne travaille pas parce que je suis occupé ». Ça ne me dérange pas parce que tu es là la semaine et c'est rare d'avoir des étudiants la semaine. Donc c'est un peu du donnant-donnant pour moi. C'est une question d'organisation. C'est un choix de travailler, je le répète. À partir du moment où tu décides de prendre un travail, c'est à toi de faire en sorte de positionner tes heures de travail dans ton organisation de ta semaine. Après je connais des étudiants qui pensent pouvoir tenir et c'est finalement trop dur et c'est aussi une forme de courage de dire ; « c'est trop dur pour moi ». Ce n'est pas donné à tout le monde.

Chercheur : Trouvez-vous que l'expérience professionnelle au sein du Pizza Hut de Waterloo est enrichissante ?

Il : C'est une expérience enrichissante de travailler, c'est une expérience enrichissante de travailler au Pizza Hut et c'est une expérience enrichissante de travailler au Pizza Hut de Waterloo. Les trois !

C'est important que les étudiants se mettent dans le bain du monde du travail parce qu'on ne les prépare pas assez à l'école. Vos parents ne vous préparent pas assez non plus et le monde du travail est cruel et violent. On ne se rend pas compte à quel point on est plongé et livré à soi-même. Tu te débrouilles, c'est la loi de la jungle.

Au Pizza Hut car on est une entreprise, une grande entreprise, mais on reste assez familial et accessible. C'est pour ça, pour moi, c'est une chance de travailler dans cette société, mais je connais beaucoup de personnes, beaucoup d'autres personnes qui travaillent dans d'autres sociétés, des grandes surfaces, des magasins lambda, d'autres fast-food, ect et que je vois le peu de communication et le peu de renseignements parfois qu'on leur donne ou de la façon dont on les traite c'est ahurissant. C'est pour ça que j'aime beaucoup Topbrands, parce qu'on reste accessible et familial.

Et Waterloo, c'est un magnifique restaurant qui a un emplacement pour moi top avec une équipe jeune et dynamique avec un mentor qui a une expérience de dingue, qui est comme il est, mais il a une expérience de dingue, il ne faut pas minimiser ses 35 ans de carrière. En tout cas, l'équipe des cadres est dynamique et il y a une jeune équipe et c'est chouette de travailler dans un cadre pareil.

Transcription entretien n°2

Entretien n°2-I2

Date : 16/05/2026

Durée : approximativement 40 minutes

Mode : présentiel

Chercheur : dans un premier temps, est-ce que tu pourrais te présenter et expliquer ta fonction au sein du Pizza Hut ?

I2 : *Bonjour, je m'appelle X, cela fait maintenant 34 ans que je travaille au sein de la société Pizza Hut. J'ai gravé tous les échelons, j'ai commencé comme étudiant, shifileader, leader, assistant, premier assistant, manager, lead manager et Area Manager.*

Ma fonction en tant que lead manager, c'est être responsable de deux restaurants. Grosso modo, tu dois mettre des paramètres sur les budgets imposés par la société.

Chercheur : Selon toi, quels sont les rôles des gestionnaires des ressources humaines et quels sont tes rôles en tant que manager de proximité ?

I2 : *Avec le temps, il s'avère que tu dois faire beaucoup de choses en peu de temps. Le rôle des ressources humaines, c'est plutôt sur des conseils de lois qu'on ne connaîtrait pas, la législation, Les décomptes des heures, les décomptes des jours, les décomptes des contrats, des comptes, par exemple, des plans vont entrer dans certaines situations : Activa, flexi-job, PFI, des trucs comme ça.*

Alors mon rôle à moi, c'est de faire tout et faire en sorte que tous les contrats soient au niveau des ressources humaines, que les engagements soient faits en temps et en heure ans et que les contrats et les formations soient faits.

Question : Qui s'occupe du recrutement des étudiants, de leurs intégrations et de la gestion de leurs dossiers personnels ?

I2 : *C'est en interne. Ce sont des points que le manager dispatche en fonction des responsabilités des différents cadres.*

Chercheur : Peux-tu me dire qui s'occupe des suivis des pointages des travailleurs étudiants ainsi que de leur contrôle ?

I2 : *C'est le responsable qui fait la clôture des salaires. C'est soit l'assistant, soit le manager.*

Chercheur : Comment se passe la communication entre les responsables des ressources humaines et le manager de proximité, c'est-à-dire dans quel contexte ces deux acteurs sont amenés à communiquer ?

I2 : *ils sont amenés à communiquer principalement par mail, sauf si on a vraiment des questions importantes et urgentes, alors c'est par téléphone.*

Des communications sur des réengagements de personnes qui auraient quitté (la société), des cas spécifiques, des problèmes de certificat qui n'auraient pas été communiqués ou des

médecins contrôle qui n'auraient pas eu lieu. Plus des trucs opérationnels, mais qui peuvent quand même être impactant au niveau salarial.

Chercheur : Existe-t-il une délégation opérationnelle entre les fonctions traditionnelles des ressources humaines (telles que la gestion du personnel et l'administratif liée à cette gestion) et le manager de proximité ?

I2 : *On (les mangeurs) a beaucoup, beaucoup de choses à faire qu'on n'avait pas à faire avant. On doit faire les contrats, on doit rentrer les contrats complètement dans le Sdworks pour créer leur identité. En fait, ils (les gestionnaires RH) ne font plus que vérifier et valider ou non.*

Chercheur : Comment as-tu personnellement postulé pour obtenir le travail que vous occupez actuellement ?

I2 : *Ça s'est fait naturellement par les compétences et les actes journaliers effectués. À l'époque on avait beaucoup moins de structures, même de recrutement. On devait discuter cinq minutes avec le premier assistant puis il a dit : « bah tu essayes, tu commences ». Il n'y avait pas autant de cadres, il n'y avait pas de spekcharte (feuille de procédure de production), il n'y avait pas de ring (ustensiles particuliers utilisé dans le cadre de la production des produits), il n'y avait pas de gobelets (ustensiles particuliers utilisé dans le cadre de la production des produits).*

J'étais étudiant puis responsable étudiant, puis polyvalent, puis shiftleader. Puis assistant. Quand j'ai commencé comme fixe, j'ai directement eu mon contrat de 38 heures je l'ai fait aussi pas mal de poids dans la balance (pour son plan de carrière).

Chercheur : Par quels moyens/intermédiaires/platformes sont engagés les étudiants ? (Candidature spontanée, site internet, agence intérimaire, etc.)

I2 : *C'est la même chose, c'est-à-dire sur la plate-forme, ce sont des CV qui arrivent, mais ils ne viennent pas les déposer en interne (en interne = candidature spontanée). Ils sont moitié-moitié (50% via des plateformes et 50% via des candidatures spontanées). Après il y a beaucoup de connaissances de connaissances de connaissances. Ce qui est bon quelquefois et n'est pas bon d'autres fois. On reçoit leur CV par mail, mais on peut aussi, si on a des doutes, faire des petits tests à faire passer. Les petits tests généralement on ne le fait pas trop, on fait plus des petits challenges d'études pour voir un petit peu leur motivation, ce qui est important à l'heure actuelle vu que quelqu'un qui n'a pas forcément de compétences, mais qui est motivé, on a plus de possibilités de d'en faire quelque chose, dans la limite du possible.*

Chercheur : Trouvez-vous qu'il est difficile actuellement de trouver des travailleurs et des travailleurs étudiants ?

I2 : *Il y a beaucoup de CV, mais il n'y a pas beaucoup de motivation derrière et la base. La base c'est le système éducatif, la valeur des choses c'est ça qui montre beaucoup de choses. C'est-à-dire qu'ils sont soi-disant motivés, mais On ne sait pas à quoi ils sont motivés. Ils ne*

sont pas disponibles, ils arrivent cinq minutes en retard, ils arrivent sans uniforme complet, ils travaillent avec des téléphones. Donc la base est très difficile. Après tu en vois 20 (des candidats étudiants) pour en sortir un et demi. Ça prend du temps. C'est pour ça que, normalement l'équipe en dessous de moi, le « screen » ce que j'appelle « screen », sélectionnent les candidatures pour éviter de perdre du temps.

Chercheur : Sur quels critères sont sélectionnés les candidats étudiants ?

I2 : Les critères c'est différent. Il y a une chose importante, c'est la situation familiale. Il n'y a rien à faire, c'est que si les parents sont stables et sont dans le monde dans mon actif du travail, ça veut dire qu'il a déjà certaines valeurs du travail, certaines valeurs des choses, une certaine éducation de base. Si en revanche la mère est au chômage, le père est divorcé et la mère elle a des demi-frères, des demi-sœurs, ce n'est pas si stigmatisant, mais c'est déjà un peu plus difficile. Après, encore une fois, il faut cerner la motivation. Avec une motivation et une compétence moyenne, mais une commercialité très bonne et surtout une motivation excellente, on peut trouver des solutions. Il faut voir sur le long terme aussi. C'est un peu le problème, c'est que des gens commencent bien, bien dans les 15 jours, un mois, mais sur le long terme ils se mettent plutôt à un niveau un petit peu bas. Ça c'est Le business 2025-2026, c'est encore plus difficile après le Covid en fait. Très difficile après le Covid parce que c'est plus assez valorisé, L'Horeca plus assez valorisé.

Chercheur : En combien de temps approximativement estimez-vous le temps de recrutement ? c'est-à-dire la durée entre le moment où l'on reçoit le curriculum vitae et le moment où le candidat entre en fonction dans l'établissement.

I2 : Un CV peut arriver trois fois et à la troisième fois il est en haut d'une pile au moment où on a besoin de quelqu'un. Se dire : « ah tiens » alors que les deux autres fois passés, on n'en a pas fait attention. Donc c'est au bon moment au bon endroit avec plusieurs passages pour voir un peu la motivation. Si étudiant ou le collaborateur fait une bonne impression, ça peut aller très vite. ça peut être : on se voit une fois, il étudie, il fait un test dans les 15 jours, il rentre dans le bip (= dans le système du restaurant, il intègre le restaurant) et il commence sa formation. La formation est plus longue dans le département cuisine que dans le département salle. En salle il faut compter une semaine, en cuisine faut compter deux semaines.

Chercheur : Trouves-tu qu'il y a une adéquation entre le profil recherché par la société et les besoins du restaurant ?

I2 : C'est malheureusement difficile. On va prendre un étudiant qui a des bonnes disponibilités. On va d'abord regarder les disponibilités, l'expérience et aussi se projeter sur les deux trois années à venir. Nous on a différents étudiants, différents profils. On a des étudiants qui ne viennent que pendant les vacances parce qu'ils ne savent pas faire autre chose, des étudiants qui viennent de façon régulière, et même non universitaire. C'est un investissement, c'est-à-dire que en fait c'est pour un espace-temps plus long. On a des étudiants universitaires avec

une certaine expérience, qui cherchent un peu de stabilité et des rentrées d'argent régulières, de pouvoir s'assumer.

Chercheur : As-tu suivi une formation pour occuper la fonction que tu as actuellement ?

I2 : Il y a tous les BMT de la société, donc ce sont des basics modules training, ce sont des formations théoriques. On les suit à la centrale et de là après tu as tous des plans d'action. Par exemple, si tu ne sais pas comment faire quelque chose, tu fais d'action. Après ça reste fort théorique parce qu'il y a un monde entre la théorie et la pratique qui se pose à l'heure actuelle. Et après tu as quand même aussi des tests quand tu passes des niveaux ; quand tu veux être shiftleader tu as un test sur les standards, il y a un test pour être nommé, tu as des tests pour est assistant manager. Après quand tu passes manager, tu as un test d'une société externe : tu vas dans une société externe pour faire un interview et un test capacitaire.

Chercheur : Lorsqu'un étudiant est engagé, quelle est la procédure à suivre pour qu'il soit formé ?

I2 : Pizza Hut est très cartésien, donc il y a beaucoup de règles et des budgets pour chaque règle. Donc il y a un planning de formation avec un nombre bien défini de shift avec des débriefing, d'heures octroyées pour le process. Ça, ça dure quatre jours au minimum, quatre shifts en salle et six shifts en cuisine avec une introduction appelée « onboarding » faite généralement par le manager ou assistant manager.

Chercheur : Est-ce qu'il y a une personne qui est spécialement chargée de former les nouveaux travailleurs étudiants ?

I2 : Théoriquement, oui. Ce sont les gens avec le plus d'expérience, soit un bon un bon équipier qui a beaucoup d'expérience et beaucoup de patience, ce n'est pas parce qu'on est bon qu'on est capable de bien former ou alors en shiftleader qui est motivé qui peut faire ça. Dans la société il y a une fonction pour former, le coach mais dans la pizza Hut de Waterloo on n'en a pas.

Chercheur : Comment se fait le suivi et l'évaluation de cette formation ?

I3 : Après chaque doublé (doublé est un service effectué par le nouvel étudiant et le formateur), il y a un petit débriefing. La formation se clôture par une évaluation au bout de 30 jours et commence par une introduction appelée Onboarding et une introduction sur ordinateur pour connaître les règles d'hygiène et HACCP, cette procédure est appelée Hut University).

Question : Est-ce qu'il y a une y a un suivi de l'intégration de l'étudiant récemment formé ?

I2 : Indispensable pour son épanouissement, il faut bien se dire une chose, c'est que La formation commence vraiment, enfin, le coaching commence après la formation. La formation donne les bases mais on ne sait pas tout donner. Il y a tellement des informations à donner

qu'on donne l'essentiel et après seulement On rentre dans le coaching du nouvel étudiant avec le suivi éventuellement.

Chercheur : Que signifie la flexibilité selon toi ?

I2 : La flexibilité à plusieurs niveaux. La flexibilité, c'est être flexible sur un horaire variable. Variable, ce n'est pas toujours le même horaire et avoir de la flexibilité sur cet horaire, pouvoir même le réajuster au besoin, c'est-à-dire pouvoir dépanner, pouvoir faire plus d'heures quand on en a besoin. Et moins d'heures quand on a besoin. C'est indispensable dans l'Horeca.

Chercheur : Qu'est que la notion de « flexibilité » vous évoque dans le cadre de votre emploi ?

I2 : Personnellement ça m'a toujours arrangé la flexibilité. Ça veut dire que tu peux faire plus d'heures en peu de temps et avoir plus de jours de congés. Moi, personnellement, dans ma vie en général, parce que j'ai beaucoup d'activités sur le côté. Par moments, la flexibilité est très difficile quand c'est les vacances parce qu'il y a beaucoup plus de travail à faire et c'est plus difficile, plus intense. Mais c'est pour ça que je suis encore chez Pizza Hut, c'est parce que les horaires sont flexibles, ça me convient très bien.

Question : Est-ce que c'était un critère quand on t'a engagé ?

I2 : Naturellement. Mais encore une fois, moi je suis engagé et en deux mois, j'avais déjà mon contrat de 38 heures donc là à ce moment-là, mais 38 heures chez nous dès qu'on a 38 heures dans notre société, on est payé au forfait, d'où la flexibilité est très importante.

Chercheur : À quoi sert la flexibilité dans le secteur de la restauration rapide ?

I2 : Avoir plus de bras au bon moment.

Chercheur : Est-ce que la flexibilité est une caractéristique principale du secteur de la restauration rapide ?

I2 : Une de ses caractéristiques opérationnelles mais la base c'est quand même la commercialité.

Chercheur : Est-ce qu'actuellement la flexibilité est un critère à la sélection à l'emploi ?

I2 : Je dirai presque la « flexibilité » c'est-à-dire Quelqu'un de fiable et qui est flexible.

Chercheur : Est-ce que l'engagement des étudiants répond à un manque de flexibilité du secteur ou plutôt une stratégie de la société ?

I2 : *L'engagement des étudiants, c'est une stratégie de coût de la société, mais il y a aussi l'autre chose, c'est que malheureusement post-Covid, on trouve difficilement des gens pour travailler dans l'Horeca ou on trouve des gens qui n'ont pas forcément eu un parcours de vie facile, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas forcément super qualifiés ou super éduqués entre guillemets.*

Chercheur : Quelle flexibilité est demandée par l'établissement Pizza Hut de Waterloo aux étudiants ? dans quelle mesure ces étudiants sont-ils capables de satisfaire cette demande ?

I2 : *Dans un monde parfait, si l'équipe est complète, on fait une rotation, c'est-à-dire que les étudiants vont faire deux samedis, puis deux dimanches, puis un congé un week-end. Par exemple, mais sous certaines conditions ils ont plus de disponibilité la semaine, ils travaillent plus la semaine. Ça dépend encore du panel, comme on a dit tantôt, c'est que certains universitaires ont cours très tard ou ont des travaux de groupe ou des labos obligatoires qui fait qu'ils ne sont pas forcément disponibles la semaine, mais plus certains jours de week-end. Moi ce que je veux pour leur équilibre c'est qu'ils aient un jour de congé du week-end. C'est un monde parfait. Ils ne sont pas obligés de faire 12 heures sur horaire (par semaine). Si eux quand ils rentrent, ils sont contents avec une flexibilité à 8h ou 30h par mois, moi aussi c'est OK. Si pour eux c'est OK pour moi c'est OK. À ce moment-là on a aussi plus de possibilités de dépannage, de renforts sur les vacances grâce à eux, je pense grâce à leur flexibilité. La base c'est vraiment d'avoir assez d'effectifs parce qu'un moment donné, ça m'est déjà arrivé et d'être confronté à avoir des étudiants qui sont plus disponibles le samedi là où on a besoin de plus d'équipiers. Donc on doit engager pour pouvoir assurer une certaine flexibilité sur les horaires, alors qu'on n'a pas assez d'heures sur contrat.*

Question : Est-ce que le niveau de formation académique de l'étudiant a-t-il un impact à la décision d'embauche ?

I2 : *Non*

Chercheur : Lorsque les différents CV des étudiants sont consultés, comment est interprété l'expérience professionnelle passée

I2 : *C'est clair qu'on va regarder s'il a un peu d'expérience en Horeca, mais bon s'il est très jeune et qu'il a déjà cinq postes d'expérience, ça peut être jugé très instable.*

Chercheur : Quelles sont les différents niveaux de formation proposés au sein de l'établissement d'I pour les étudiants ?

I2 : *Salle, cuisine et shifthead.*

Chercheur : Existe-t-il des possibilités d'évolution pour les étudiants au sein de l'établissement Pizza Hut Waterloo ?

I2 : *Bien sûr. On ne va pas engager un étudiant dans l'optique de le faire évoluer, mais s'il a des compétences, si on voit qu'il arrive à assumer pas mal de choses rapidement, pourquoi pas puisqu'à l'heure actuelle, encore une fois le marché de l'emploi impose de faire des économies. Donc si on peut avoir un responsable qui est moins cher parce qu'il est étudiant, c'est-à-dire qu'on paye moins de taxes aussi, c'est avantageux pour lui et pour la société.*

Chercheur : Quels sont les compétences générales requises pour être engagé au sein du Pizza Hut de Waterloo ?

I2 : *Pour la salle, théoriquement il faut être un peu commercial. Si c'est pour la cuisine, il faut quand même être un peu manuel et débrouillard. Dans sa façon de parler de se tenir et d'autres les choses. Après quelqu'un de commercial peut très bien aller en cuisine parce que c'est important pour faire un produit de qualité.*

À l'époque, par expérience, on a fonctionné, par moments et sur des gros restaurants avec moins de pression, avec des hôtesse d'accueil qui venaient deux heures chaque vendredi soir, chaque rush, elles venaient faire des accueils, elle était responsable que des accueils. Elle avait un chapeau, une veste et elle faisait les accueils et s'il n'y a pas d'accueil, elle demandait des pains à l'ail pour faire déguster aux gens.

Chercheur : Quels sont les compétences spécifiques, c'est-à-dire les compétences acquises et utilisables uniquement au sein de la société qui les a enseignées, que les travailleurs étudiants pourraient acquérir au cours de leur parcours au sein de cet établissement ?

I2 : *C'est un bon apprentissage de vie de travailler dans l'Horeca et dans des récents inspirations de vie. Ils ont appris l'organisation, ils ont appris la gestion des émotions, ils ont appris à travailler en équipe, ils ont appris à extérioriser un petit peu s'ils sont introvertis, ils ont appris communiquer davantage, à prendre confiance.*

Question : L'engagement des étudiants a-t-il un but d'allègement des heures pour les travailleurs fixes ou à contrario, cela pourrait être une charge supplémentaire pour eux ?

I2 : *Théoriquement, les étudiants travaillent le week-end, des soirs tandis que les fixe en semaine et moins de soirs possibles donc ça les allège un peu.*

Chercheur : Est-ce que l'engagement des étudiants a un impact sur la stabilité de l'équipe et sur la continuité des services ?

I2 : *Ça a un impact si ce n'est pas fait assez tôt. Si on prend des étudiants trop tard ou qu'on n'anticipe pas certaines périodes, ça peut avoir un impact parce qu'il manque de beaucoup d'expérience. Après, comme l'expérience le dit, il faut réengager de façon assez régulière un petit lutin (=appellation familière pour dire un étudiant) tous les trois mois, ça peut être bien*

aussi parce qu'en fin de compte ça permet aux autres de se remettre aussi en question de se dire « tiens, je ne suis pas indispensable »

Question : Estimes-tu que l'organisation de l'établissement Pizza Hut de Waterloo dépende de la main-d'œuvre étudiante ou du moins en est fortement impactée ?

I2 : C'est un peu lié parce qu'on nous demande de travailler avec 50 % d'étudiants. Ça s'est imposé pour des raisons économiques, on nous demande de travailler avec 50 % d'étudiants. Ça veut dire que dans un monde parfait si le chiffre continuait à augmenter on devrait presque se séparer de certains fixes.

Chercheur : Quelles sont les motivations des étudiants à travailler au sein d'établissements de pizza

I2 : C'est de trouver une première expérience ou avoir une stabilité. Comme dit tantôt, les universitaires ont déjà une certaine expérience ou une stabilité et des rentrées d'argent quotidienne, ce que peut offrir le Pizza Hut. Mais en grosso modo quand tu veux travailler, c'est pour avoir une expérience ou du pognon.

Chercheur : À quelle fréquence par semaine les étudiants travaillent au sein du Pizza Hut de Waterloo ?

I2 : Deux ou trois shifts, en heures flexibles et ça dépend des périodes.

Chercheur : Cette cadence est-elle en adéquation avec leur parcours scolaire actuel ?

I2 : C'est le but. Le but est de trouver des dispo. C'est l'importance du recrutement et de trouver une certaine flexibilité et s'y tenir.

Chercheur : Est-ce que les étudiants suivent des études en lien avec leur travail étudiant ?

I2 : Non

Chercheur : Est-ce que des étudiants ont-ils déjà été absent à leurs cours afin de travailler dans cet établissement ?

I2 : Ça peut arriver, mais ce n'est pas le but.

Chercheur : Comment les étudiants gèrent leurs emplois étudiants et leurs études ?

I2 : On a tous déjà été étudiants et il ne faut pas s'égarer. En fait en tant qu'étudiant, Il y en a certains qui, en fonction des parcours de vie ou de certaines tranches d'âge, commencent à

avoir l'argent dans leurs priorités, ce n'est pas forcément bon. Il faut de l'argent pour vivre et même en tant qu'étudiant, il faut trouver des activités, mais il ne faut pas que l'argent devienne une drogue. Il faut recentrer leurs priorités.

Chercheur : Trouves-tu que l'expérience professionnelle au sein du Pizza Hut de Waterloo est enrichissante ?

I2 : Ah oui, parce que le manager est exceptionnel. Plus sérieusement, si tu tombes sur un blaireau qui gère une équipe, c'est pas du tout le même délire. Si on prend La globalité, on pourrait dire qu'une structure c'est un petit peu comme un train. Et donc ce train tu as des wagons et des locomotives, certains wagons : salle et cuisine. Puis tu as certaines locomotives : shiftleader et responsables. Et au-dessus, tu as un gros moteur. Si le gros moteur il ne fonctionne pas. Si le manager il ne tire pas ses petites locomotives, qui ne tire pas ses étudiants, finalement n'y a pas de rendu final, ça n'avance pas.

Chercheur : Est-ce que cet emploi a ou a eu des impacts sur le parcours scolaire des étudiants ?

I2 : Si, encore une fois, on s'égare en cours de route. Comme on parlait d'investissement tantôt, si on a un étudiant qui est en cinquième secondaire ou en sixième secondaire, travaille au Pizza Hut et réussit ses années (en secondaire), puis il passe en première supérieure. Il va déjà avoir une claque à sa première session d'examen si les parents n'ont pas cadré. Et là d'office un impact sur sa vie estudiantine et le travail.

Transcription entretien n°3

Entretien n°3-I3

Date : /05/2026

Durée : approximativement 40 minutes

Mode : présentiel

Chercheur : Est-ce que vous pouvez dans un premier temps me parler de vous : votre nom, votre prénom, votre âge, quel poste vous occupez au sein de l'établissement, en quoi il consiste et depuis combien de temps vous travaillez dans cet établissement ?

I3 : Moi je m'appelle X, j'ai 23 ans et je suis shiftleader School au sein de Pizza Waterloo. Et en gros ça consiste en la gestion du personnel lors d'un shift complet du restaurant, c'est-à-dire que je suis le responsable du jour du restaurant. Je gère les équipes et je gère les plaintes de clients etc. Cette fonction-là, ça va faire quatre mois. Et avant j'étais juste étudiant Crew au sein du restaurant.

Chercheur : Quand vous dites « responsable », quelle est la différence entre vous en tant que responsable shiftleader et lui ?

I3 : *Lui c'est le gérant du restaurant. Moi je m'occupe uniquement des services. En fait, je fais aussi un peu de paperasse, mais plus dans la gestion du stock etc. Mais tout ce qui est vraiment plus en relations humaines, ça va être lui qui va s'en occuper.*

Chercheur : Quels rôles ont les gestionnaires des ressources humaines et quels rôles a le proximité managers de proximité ?

I3 : *Pour les ressources humaines, je n'ai pas beaucoup d'idées par rapport à ça. Maintenant pour le manager, C'est déjà celui qui s'occupe de tout quoi ; de tout le restaurant, de voir si tout est conforme, de voir qu'on travaille bien, de voir que tout est respecté, toute la gestion, quelle qu'elle soit du restaurant. Ensuite, tout ce qui est des plaintes, si on a des problèmes entre nous, si on a des conflits horaires ou ce genre de choses, il va s'en occuper. Maintenant la différence entre les ressources humaines et lui j'avoue que je n'ai pas vraiment d'idée. Pour être honnête.*

Chercheur : qui s'occupe des recrutements des étudiants, de leur intégration et de leur gestion de leur dossier personnel ?

I3 : *Le recrutement, il me semble que c'est le gérant (manager de proximité). L'intégration aussi c'est le gérant ou l'assistant manager qui s'en occupe. Et la gestion des dossiers personnels des étudiants, je pense que c'est aussi le responsable, mais je ne suis pas sûr à 100 %.*

Chercheur : Pouvez-vous me dire qui s'occupe des suivis des pointages des travailleurs ainsi que le contrôle de ces pointages ?

I3 : *Le responsables aussi (manager de proximité).*

Chercheur : Comment se passe la communication entre la gestion des ressources humaines et le manager c'est-à-dire dans quel contexte ces deux acteurs sont amenés à communiquer.

I3 : *Le cas où moi j'ai pu l'expérimenter, c'était lors de ma promotion. Pour que je puisse évoluer dans la société, il a fait appel aux ressources humaines, j'ai dû faire un entretien avec la centrale pour voir si je suis capable d'assurer dans ce poste-là. Donc une chose est sûre, c'est pour une promotion bah là les deux doivent communiquer. Maintenant je suppose que c'est pareil pour un recrutement d'un fixe, je pense. Je ne pense pas que pour les étudiants il y a un quelconque échange avec les ressources humaines.*

Chercheur : Quand vous dites la centrale, c'est-à-dire ?

I3 : *Quand je parle de la centrale, je vais parler plutôt de du coup de top Brands qui est la société qui reprend Pizza Hut. Ils ont ils ont Paul, Wasbar, etc. Et c'est eux qui vont vraiment s'occuper de toute la paperasse, qui donne des nouvelles directives, qui donnent toutes les nouveautés, etc. et donc moi je sais que j'ai dû me rendre dans la centrale donc chez Top Brands à Anvers pour passer un entretien pour ma promotion et j'ai dû m'entretenir avec je pense que c'était le responsable des ressources humaines. Donc voilà.*

Chercheur : Existe-t-il une délégation opérationnelle entre les fonctions des ressources humaines et le manager de proximité ?

I3 : *Ah oui complètement. Ici pour tous les recrutements auxquels moi j'ai eu l'occasion d'assister, et il y en a eu quelques-uns, les ressources humaines n'ont jamais mis un pied dans cette mise en œuvre. À chaque fois le responsable/le manager qui s'en est occupé que ce soit du premier entretien au moment de signer les papiers quoi.*

Chercheur : comment avez-vous personnellement postulé pour obtenir le travail que vous occupez actuellement ?

I3 : *Pour le travail que j'occupe actuellement (Shiftleader school), je n'ai pas postulé, c'est une offre qu'ils m'ont proposée. Avant c'était une candidature spontanée parce que j'ai cherché un emploi étudiant pour gagner un peu de sous et de fil en aiguilles, ils étaient contents de mon travail et ils m'ont proposé une promotion que j'ai acceptée.*

Quand j'ai été engagé, j'ai dû faire le test pizza, puis j'ai eu mon entretien avec le responsable. Et par la suite ils m'ont signé, j'ai eu ma formation et voilà donc c'était vraiment les deux entretiens et puis ça a commencé. En fait, J'ai eu deux formations, j'ai eu une première formation en tant qu'étudiant Crew. D'abord uniquement en cuisine. Ensuite, ça a duré, je crois quatre mois ils m'ont proposé de passer en salle donc j'ai eu une deuxième formation cette fois pour être formé en salle. Donc ensuite je suis passé donc polyvalent : cuisine et salle. Ça a duré peut-être un an et après seulement ils m'ont proposé de passer shiftleader School où là j'ai eu de nouveau une formation plus grande que les deux autres pour passer shiftLeader School. Donc en tout et pour tout, j'ai eu trois formations pour atteindre le poste que j'ai là maintenant.

Chercheur : Quelle a été la procédure faite à la suite de votre candidature ?

I3 : *En général, on va fonctionner par deux entretiens, un premier entretien, ce sera une sorte de test qu'on leur fait passer pour voir s'ils sont motivés. Donc on leur demande d'étudier les pizzas et les ingrédients, donc ce n'est pas très compliqué, mais ça montre un petit peu la motivation des gens. Et si ça, s'est réussi alors dans ce cas-là, il décroche l'entretien avec le responsable manager, Pour que lui juge un petit peu les personnes quoi.*

Chercheur : Par quels moyens/intermédiaires/platformes sont engagés les étudiants ? (Candidature spontanée, site internet, agence intérimaire, etc.)

I3 : *Ce sont des candidatures spontanées déposées directement au Pizza Hut en règle générale.*

Chercheur : Trouves-tu qu'il est difficile actuellement de trouver des travailleurs étudiants ?

I3 : *Oui non j'aurais plus tendance à dire qu'il est difficile de les garder plus que d'en trouver. Maintenant, je ne sais pas si c'est un problème que on a nous particulièrement ou si c'est un problème général, mais je trouve qu'il y a beaucoup de roulements dans les étudiants, beaucoup arrivent et partent très rapidement. Donc d'en trouver, ce n'est pas si compliqué, mais de les garder ce n'est pas évident.*

Moi je pense qu'on les lâche un petit peu trop vite dans le bain et qu'ils ont tendance à être effrayés par la pression et le stress qu'un shift peut engendrer lorsqu'on n'y connaît rien quoi. C'est sûr que quand on ne sait pas quoi faire et qu'on se retrouve débordé par plein de clients qui râlent ou quoi ça ne donne pas spécialement envie de revenir parce qu'ils ne sont pas prêts ou parce que la formation a mal été donnée.

Chercheur : Sur quels critères sont sélectionnés les candidats étudiants ?

I3 : *Il n'y a pas vraiment de critères, ça va plus être leur âge et le test qu'on leur le premier test qu'on va leur donner. Et leur disponibilité surtout. Oui, c'est ça, surtout leur disponibilité.*

Chercheur : En combien de temps approximativement estimez-vous le temps de recrutement ? C'est-à-dire la durée entre le moment où l'on reçoit le curriculum vitae et le moment où le candidat entre en fonction dans l'établissement.

I3 : *En moyenne générale, ça va se faire endéans les deux semaines, deux-trois semaines. Du jour où ils ont postulé jusqu'au jour où ils ont leur premier jour de formation.*

Chercheur : Trouves-tu qu'il y a une adéquation entre le profil recherché et les besoins réels du restaurant ?

I3 : *Je n'ai pas l'impression, j'ai plus l'impression qu'on prend ce qu'on a quoi. On ne fait pas trop la fine bouche. Quitte à prendre des gens un peu moins bons, on va quand même les prendre parce qu'on est un manque de personnel.*

Chercheur : Avez-vous suivi une formation pour occuper la fonction que vous avez ?

I3 : *c'était une personne expérimentée que je suivais qui m'expliquait un petit peu toutes les choses. En fait, je suivais le cours du shift à proprement parler donc s'il y avait des pizzas à faire, il les faisait, il m'expliquait comment il les faisait, s'il y avait des pizzas à couper, il les coupait, il m'expliquait comment les couper. Et inversement dans la salle, s'il y avait des*

commandes à prendre, etc. donc c'était beaucoup d'observations pure et dures. Et puis ça dépendait aussi du formateur, tu as des formateurs qui ont tendance à plus te faire-faire, d'autres qui vont plus te demander de regarder. Donc ça dépend un peu de tout un chacun. Maintenant, le vrai problème c'est qu'ils ne sont pas formés à former. Les formateurs, on ne leur apprend pas à bien expliquer et ce ne sont pas des professeurs donc ils ne savent pas, ils font de leur mieux. Ils expliquent comment eux travaillent mais finalement c'est un peu tout le monde s'en mêle un peu les pinceaux, une personne dit quelque chose, l'autre dit quelque chose d'autre donc ce n'est pas évident, évident à suivre.

Je trouve que les formations crew, c'est-à-dire cuisine/salle sont trop faibles. Celle shiftleader était un peu plus intense et plus garnie. Je crois que pour être shiftleader, c'était, Il me semble, de mémoire, mais je ne suis plus sûr exactement, apprendre avec des pincettes, mais je crois que j'avais 80 heures de formation. Donc c'est déjà plus conséquent, tandis qu'en crew, on est plus sur trois shifts. Donc trois shifts ça représente peut-être 12 heures maximum quoi et 12 heures pour moi ce n'est pas suffisant que pour assimiler toute la matière parce qu'il y a beaucoup de choses à comprendre et à bien faire. Et puis être lâché dans le grand bain et se retrouver dans le rush et pas savoir quoi faire, c'est intimidant, surtout quand on est jeune. Donc moi je trouve que les formations sont trop faibles.

Chercheur : Quelle est la durée approximative d'une formation pour un cuisinier / serveur étudiant ?

I3 : *Pour ma part, ma formation a duré 3 à 4 jours donc approximativement 6 services.*

Chercheur : Et donc est-ce qu'il y avait une personne spécialement chargée de former ?

I3 : *Non, les étudiants peuvent former des étudiants. Ça dépend des disponibilités.*

Chercheur : Comment se fait le suivi et l'évaluation de cette formation ?

I3 : *La personne qui donne la formation fait une évaluation en fin de service. On suit une sorte de cadencier, si on peut dire ça avec différents critères et là on dit si c'est on target, below target ou au-dessus des espérances. Et puis l'autre jour, si c'est un autre formateur, lui il refera pareil. Et puis l'autre jour c'est encore un autre formateur il refera pareil. Donc c'est un petit peu de la paperasse pour dire que ce n'est pas vraiment très, Comment dire, assidu.*

Chercheur : Est-ce qu'il y a eu un suivi de l'intégration de l'étudiant récemment formé dans l'équipe ?

I3 : *Honnêtement, je n'en ai pas le souvenir. Personnellement, je ne me souviens pas avoir eu un suivi d'intégration et en ce qui concerne tous les nouveaux étudiants, c'est pareil. Du moins pas un suivi officiel. Moi personnellement, j'essaye de faire en sorte qu'ils soient le mieux intégrés dans l'équipe mais ça ne dépend que de moi.*

Chercheur : Qu'est-ce que cela signifie pour toi la flexibilité ?

I3 : *Flexibilité, c'est avoir beaucoup de disponibilité pour travailler et ainsi que pouvoir déborder Dans ses horaires. Donc si on est censé finir à 20h, être flexible c'est pouvoir peut-être dépasser à 20h30, 21 heures. Ce genre de choses.*

Elle permet de Colmater les plaies dans le sens où si un rush ne se passe pas bien qu'on est censé partir pendant le rush, partir rendrait le rush encore plus compliqué. Là, la flexibilité est intéressante pour donner encore un coup de pouce pour essayer de colmater la plaie car la personne va « dépasser son horaire, c'est-à-dire travailler plus que ce qui est affiché sur l'horaire. Pour les autres travailleurs ça nous rend le rush moins pénible.

Chercheur : Était-ce un critère à l'embauche lorsque vous aviez postulé au Pizza Hut de Waterloo ?

I3 : *Oui, ce moment-là, j'avais beaucoup de disponibilité, je sais que c'était un critère qui lui (au manager lors de son entretien) a fait pencher la balance ma faveur.*

Chercheur : Est-ce que la flexibilité est une caractéristique principale du secteur dans lequel est le Pizza Hut de Waterloo est ?

I3 : *Je pense que c'est quand même quelque chose sur lequel il est mis un point d'intention.*

Chercheur : Est-ce qu'actuellement la flexibilité est un critère de sélection à l'embauche ?

I3 : *Oui.*

Chercheur : Est-ce que l'engagement des étudiants répond à un manque de flexibilité du secteur ou plutôt à une stratégie organisationnelle ?

I3 : *Peut-être un peu des deux. Maintenant, c'est sûr qu'on manque de flexibilité dans tous les cas, mais je ne sais pas si engager des étudiants pour le manque de flexibilité, parce que les étudiants ne sont pas les personnes les plus disponibles non plus du monde. On le voit très bien lors des blocus ou ce genre de choses, il n'y a plus personne. Donc je ne suis pas sûr que ça réponde tout à fait à la problématique, sauf peut-être pendant les vacances. Et encore certains partent en vacances, donc c'est un petit peu difficile.*

Maintenant sur l'autre partie, c'est certainement une stratégie organisationnelle. Je sais que mon boss m'a déjà dit qu'il avait engagé un étudiant parce qu'on manquait de personnel pendant les vacances. Il s'est dit : « bah ça nous fera des bras en plus, même si ce n'est pas la personne la plus exceptionnelle ». Donc clairement il utilise ça à son avantage

Chercheur : Quelle flexibilité est demandée par l'établissement ? Et dans quelle mesure savez-vous satisfaire cette dernière ?

I3 : *En général, on va quand même demander des disponibles au moins deux jours dans la semaine minimum et les week-ends et les vacances. Donc ça c'est en règle générale et moi en l'occurrence j'étais disponible tous les jours donc c'est sûr que ça donne envie.*

Chercheur : Est-ce que le niveau de formation académique de l'étudiant a-t-il un impact sur la décision à l'embauche ?

I3 : *Non pas spécialement. On prend de tout. Ça ne nous intéresse pas spécialement ce que les gens ont fait avant.*

Chercheur : lorsque les différents curriculums vitae des étudiants sont consultés, comment sont interprétés les expériences professionnelles passées de ces étudiants ?

I3 : *Ça dépend un petit peu. Ce qu'on regarde, nous, vraiment principalement, ça va être les disponibilités de la personne quoi. Que la personne ait eu 15 ans de carrière en restauration, mais à deux disponibilités dans la semaine, Ça va moins les intéresser que quelqu'un qui n'a jamais rien fait, mais qui a six disponibilités. Donc maintenant c'est sûr que quelqu'un qui a fait de la restauration et qui a de la disponibilité, ça sera encore plus intéressant, mais ce n'est pas la première chose qu'on regarde en fait. Ce n'est même pas spécialement Très important pour moi*

Chercheur : Quelles sont les différents niveaux de formation proposés au sein de l'établissement Pizza de Waterloo ?

I3 : *Ici moi du coup j'en connais trois. Il y a la formation salle, la formation cuisine et la formation Shiftleader que j'ai que j'ai faite. Je pense qu'il doit y avoir une formation assistant manager et manager, mais ici pour les étudiants, je pense que c'est un petit peu tout.*

Chercheur : Existe-t-il différentes possibilités d'évolution dans cet établissement ?

I3 : *Au niveau des étudiants, une fois qu'on est polyvalent on peut être shiftleader comme moi mais il n'y pas d'autres possibilités pour les étudiants*

.

Chercheur : Quels sont les compétences générales requises pour être engagé au sein du Pizza Hut de Waterloo ?

I3 : *Pour moi ça va être le dynamisme. Et J'aurais dit la jugeote, mais ce n'est pas vraiment ça le bon terme. Le dynamisme, c'est vraiment un point très important. Et le bon sens quoi.*

Chercheur : Quels sont les compétences spécifiques, c'est-à-dire les compétences acquises et utilisables uniquement au sein de la société qui les a enseignées, que les travailleurs étudiants pourraient acquérir au cours de leur parcours au sein de cet établissement ?

I3 : *Ça il y en a quand même quelques-uns, donc déjà la gestion, le rapport avec un client, la plainte d'un client, le service d'un client, la gestion du stress, l'organisation, La communication avec les collègues, communication, organisation, gestion du stress, gestion du client. Aussi tout bête, mais entretien des lieux, donc on nettoie beaucoup. C'est déjà pas mal.*

Chercheur : L'engagement d'étudiant a-t-il un but d'allègement des heures pour les travailleurs permanents ou à contrario cela pourrait être une charge supplémentaire pour ces travailleurs fixes ?

I3 : *Je pense que ça devrait y jouer. Maintenant ici nos travailleurs permanent ont un contrat fixe et Normalement on (le manager de proximité) respecte ce contrat fixe. Sans les étudiants, ce serait impossible de faire en sorte que leur contrat soit respecté, ils seraient obligés de dépasser leurs heures parce qu'on ne serait pas assez personnel. Pour moi c'est obligatoire d'avoir les étudiants pour qu'ils puissent respecter leur contrat fixe*

Chercheur : L'engagement des étudiants a-t-il un impact sur la stabilité de l'équipe et sur la continuité du service ?

I3 : *Oui, je pense. Mais comme j'ai dit sur les étudiants, c'est compliqué en fait de réussir à faire un bon service sans eux parce qu'ils sont plus nombreux, donc ils vont mieux gérer la salle. Les choses seront plus vite prises en main. Et en général, ils sont quand même un peu dynamiques parce qu'ils sont jeunes, ils sont à la fleur de l'âge, ils veulent bien paraître, ils veulent bien faire. Donc oui, je pense.*

Chercheur : pensez-vous donc que l'organisation de l'établissement dépendent de la main-d'œuvre étudiante ou du moins est fortement impactée ?

I3 : *Oui*

MOI : Quelles sont les motivations des étudiants à travailler au sein de l'établissement Pizza Hut de Waterloo ?

I3 : *Je pense en règle générale, c'est quand même beaucoup pour de l'argent de poche. Rares sont ceux qui sont là pour un réel besoin d'argent. À titre d'exemple, j'ai une collègue qui elle est là pour s'acheter sa voiture, une autre qui est là parce qu'elle veut voyager, partir en Erasmus. Donc ils ont tous à chaque fois un petit projet et donc ils économisent pour y parvenir.*

Chercheur : À quelle fréquence par semaine travaillez-vous au sein de Pizza de Waterloo ?

I3 : *Je n'ai pas de contrat fixe. Enfin si, j'ai un contrat fixe de 10 heures par semaine, mais Je suis en moyenne à quatre jours par semaine au Pizza Hut. Sur papier j'ai un contrat de 10 heures par semaine mais dans les faits j'en fait beaucoup plus, le double je dirai même car ils ont besoin de moi et j'ai besoin d'argent. Ça peut aller jusqu'à 30 heures par semaine.*

Chercheur : Est-ce que cette cadence et cette fréquence est-elle en adéquation avec ton parcours scolaire actuel ?

I3 : Je pense que c'est un peu trop. Je pense que ce n'est pas évident de travailler autant et d'à côté en plus faire les études. Ce n'est même presque pas possible, il y a d'office un des deux trucs qui va prendre le dessus sur l'autre et le danger c'est que le travail prenne le dessus sur l'école parce qu'il ne faut pas oublier pourquoi on travaille, c'est pour avoir de l'argent de poche.

Chercheur : Suis-tu des études en lien avec votre travail étudiant ?

I3 : *Non.*

Chercheur : As-tu déjà été absent à tes cours afin de travailler dans cet établissement ?

I3 : *Je ne pense pas.*

Chercheur : Comment gères-tu ton emploi étudiant et tes études ?

I3 : *Je donne mes disponibilités à mon manager et lui adapte les horaires en fonction de mes disponibilités en règle générale.*

Chercheur : Trouves-tu que l'expérience professionnelle au sein du Pizza Hut de Waterloo est enrichissante ?

I3 : *Oui quand même. Ça m'a apporté et appris quand même pas mal de choses que ce soit, comme j'ai dit déjà précédemment, la gestion du stress, l'organisation, l'entretien des lieux, le rapport avec les clients. Même le fait d'être passé shiftleader, ça m'a appris pas mal de choses d'un point de vue gestion aussi.*

Chercheur : Est-ce que cet emploi a ou a eu des impacts sur ton parcours scolaire ?

I3 : *Oui. Ne serait-ce que sur la fatigue. Le fait de finir le shift assez tard et le lendemain aller devoir à l'école tôt fatigué, on est n'est pas vraiment attentif. Eh oui, c'est sûr que ça a eu un impact négatif.*

Transcription entretien n°4

Entretien n°4-I4

Date : 16/05/2026

Durée : approximativement 40 minutes

Mode : présentiel

Chercheur : Est-ce que vous pouvez dans un premier temps me parler de vous : votre nom, votre prénom, votre âge, quel poste vous occupez au sein de l'établissement, en quoi il consiste et depuis combien de temps vous travaillez dans cet établissement ?

I4 : *Je m'appelle X, j'ai 20 ans, je travaille au Pizza Hut depuis avril 2024. Je suis étudiante en salle et en cuisine.*

Chercheur : quels sont les rôles des gestionnaires des ressources et quels sont les rôles du manager de proximité ?

I4 : *le manager de proximité va checker s'il y a des problèmes plus conséquents que juste des changements d'horaires ou des trucs comme ça, vérifier si généralement tout, globalement, se passe bien, soit niveau chiffres (d'affaires) s'il y a des problèmes, que l'équipe aille bien quoi. Je n'ai jamais vu la RH donc je ne sais pas*

Chercheur : qui s'occupe des recrutements des étudiants, de leur intégration et de la gestion de leurs dossiers personnels ?

I4 : *Alors il me semble que c'est l'assistant manager et le manager de proximité qui s'occupe du recrutement. C'est eux qui font les entretiens. Pour l'intégration, c'est aussi l'assistant manager et le manager qui font les horaires et après c'est nous, les collaborateurs et responsables, qui sommes là depuis relativement longtemps qui les forment, donc l'intégration c'est par ça.*

Chercheur : qui s'occupe des suivis des pointages des étudiants et qui les contrôle ?

I4 : *C'est l'assistant manager et le manager.*

Chercheur : Comment se passe la communication entre les responsables des ressources humaines et le manager de proximité, c'est-à-dire dans quel contexte ces deux acteurs sont amenés à communiquer ?

I4 : *Honnêtement je ne sais pas. Sûrement quand il y a des problèmes sur les salaires ou quand on remet des certificats médicaux.*

Chercheur : Et donc est-ce qu'il existe une délégation opérationnelle ?

I4 : *Oui sûrement, au niveau relationnel, de la gestion du personnel car la RH ne peut pas vraiment voir ce qu'il se passe ici.*

Chercheur : Comment tu as postulé pour obtenir le travail que tu as maintenant ?

I4 : *Je suis venue au restaurant via une amie qui y travaillait déjà. Elle m'a conseillé au manager. J'ai déposé mon CV et par après on m'a rappelé pour faire une interview. Et voilà.*

Chercheur : Par quels moyens les étudiants sont engagés Au Pizza Hut de Waterloo ?

I4 : *Personnellement, je pense que ce sont des candidatures spontanées. Tu viens avec ton CV et c'est tout. Les étudiants viennent parce qu'ils cherchent un job étudiant, pas forcément parce qu'ils veulent travailler au Pizza Hut.*

Chercheur : Est-ce que je trouve qu'il est difficile actuellement de trouver des travailleurs étudiants ?

I4 : *Oui et non parce qu'il y a plein qui postulent mais il y en a énormément qui ne se font pas prendre. Donc il y a une grosse sélection je trouve dans le choix des étudiants, parce qu'ils ne sont pas assez qualifiés ou alors qu'ils n'ont pas assez de disponibilité.*

Chercheur : Sur quels critères sont sélectionnés les candidats étudiants ?

I4 : *La disponibilité surtout, s'ils ont l'air assez relativement sérieux, et s'ils se sont motivés.*

Chercheur : En combien de temps approximativement estimes-tu le temps du recrutement ? c'est-à-dire la durée entre le moment où l'on reçoit le curriculum vitae et le moment où le candidat entre en fonction dans l'établissement.

I4 : *10 jours.*

Chercheur : Est-ce que tu trouves qu'il y a une adéquation entre les profils qui sont recherchés par la société et les besoins de la société ?

I4 : *Non pas vraiment je pense. Ils cherchent, par exemple, souvent des gens disponibles mais qui, finalement, ils le sont, mais il y a d'autres trucs qui ne vont pas, genre en mode l'intelligence qui ne va pas avec. Donc non il y a des trucs qui ne suivent pas. Mais ça ne sert à rien d'être tout le temps disponible par exemple et de pas savoir gérer quoi que ce soit.*

Chercheur : Avez-vous suivi une formation pour occuper la fonction que vous avez ?

I4 : *J'ai dû suivre la personne en fait, vraiment c'était juste suivre et regarder ce qu'elle ce qu'elle faisait et essayer de retenir tout ce qu'il fallait faire avec un peu de mise en pratique, mais la mise en pratique a surtout été faite vraiment après ma formation. Avant c'était trois shifts donc c'était un peu moins que maintenant.*

Chercheur : Quelle est la durée approximative d'une formation pour un cuisinier / serveur étudiant ?

I4 : *Trois shifts de deux à trois heures, huit/neuf heures en tout.*

Chercheur : Est-ce qu'il y avait une personne spécialement chargée pour ta formation ?

I4 : *Oui mais elle n'avait pas un poste spécial pour ça*

Chercheur : Comment se fait le suivi et l'évaluation de cette formation ?

I4 : *À Chaque shift, on m'a évalué avec une feuille avec toutes les choses qu'il faut savoir faire aux Pizza Hut et aussi à la fin de ma formation, on m'a fait un compte rendu de qu'est-ce qui a été, qu'est-ce qui a moins été, quoi améliorer et bonne chance pour le prochain shift, pour continuer toute seule.*

Chercheur ; Que signifie la flexibilité selon toi ?

I4 : *Flexibilité, c'est de pouvoir s'arranger à être là au besoin, de ne pas être trop cadré sur, par exemple, sur ses heures (heures définies par l'horaire donné à l'avance) ou alors d'être un peu plus laxiste par rapport aux horaires.*

Chercheur : Est-ce que ta flexibilité a été un critère à ton embauche ?

I4 : *Oui clairement. On me l'a dit directement : « quand-ce que t'es dispo ? ce n'est pas assez et tu es sûr que tu n'es pas dispo à ce moment-là ? et ça aussi tu pourrais faire ? ». On m'a vraiment poussé à avoir le plus disponibilité possible bien que moi je n'avais pas envie.*

Chercheur : À quoi sert la flexibilité dans le secteur de la restauration rapide ?

I4 : *Elle sert à beaucoup de choses. Si quelqu'un n'est pas là pour un shift et qu'il y a besoin de remplacement, même si tu ne devais pas travailler ce jour-là, c'est toujours utile, grâce à cette flexibilité, de pouvoir reprendre un horaire ou alors juste d'avoir assez de personnel par jour. Parce que si personne n'est flexible, on a un horaire qui ne va pas donc faut savoir s'arranger être là.*

Chercheur : est-ce que la flexibilité est une caractéristique principale du secteur de la restauration rapide ?

I4 : *Oui.*

Chercheur : Est-ce qu'actuellement la flexibilité est un critère de sélection à l'embauche

I4 : *Oui.*

Chercheur : Est-ce que l'engagement des étudiants répond à un manque de flexibilité du secteur ou plutôt à une stratégie de la société ?

I4 : *Moi je pense que c'est dans un but financier. Je pense que c'est stratégique financière.*

Chercheur : Quelle flexibilité est demandée par l'établissement Pizza Hut de Waterloo aux étudiants ? dans quelle mesure ces étudiants sont-ils capables de satisfaire cette demande ?

I4 : *Le problème c'est qu'ils ont changé leur besoin plutôt par rapport au moment où j'ai commencé. Quand j'ai commencé, on m'a demandé d'être là pendant les vacances et une fois le week-end. Maintenant on me demande d'être là deux fois par semaine au moins et une fois le week-end en full (full = une journée complète).*

J'ai dit « oui » j'ai su arranger moi mes propres horaires. Après avec mes changements d'études et tout donc ça a aussi facilité, mais en fait, au fur et à mesure, j'ai juste dit « oui, oui. » et maintenant je me suis habituée en fait à ce nombre de shift que je dois fournir par semaine.

Chercheur : Est-ce que tu penses que le niveau de formation académique de l'étudiant a un impact sur la décision à l'embauche ?

I4 : *Oui, je pense que ça a changé quelque chose parce qu'eux, ceux qui recrutent, directement vont penser : « ah il fait ces études-là, il aura moins de disponibilité » ou alors « il y aura plus de problèmes si c'est un étudiant en médecine, il ne sera jamais dispo » etc. Je pense qu'ils vont plus voir le côté « qui ne sera pas là » plutôt que le côté « ah il est intelligent » qui aider quoi.*

Chercheur : Lorsque les différents curriculums vitae des étudiants sont consultés, comment est interprétée l'expérience professionnelle passée ?

I4 : *Je pense que c'est toujours un peu mieux d'avoir des étudiants qui ont déjà l'expérience avant pour que ça facilite la formation. Après, ici, indépendamment d'où ils ont travaillé. Et même aussi avoir ce truc de savoir comment ça se passe dans le milieu du travail et pas d'arriver comme ça.*

Chercheur : Quels sont les niveaux de formation proposés au sein de l'établissement de pizza de Waterloo ?

I4 : *Formation cuisine, salle et shifthead*

Chercheur : Quelles sont les possibilités d'évolution au sein du Pizza Hut pour les étudiants ?

I4 : *Ça dépend si on commence en cuisine ou en salle. On peut être formé pour l'un et pour l'autre et on peut aussi être cadre (= shifthead).*

Chercheur : Quels sont les compétences générales requises pour être engagé au sein du Pizza Hut de Waterloo ?

I4 : *Les vraies compétences, je pense, être un peu autonome, savoir gérer le stress, être sociable parce que c'est important avec les clients et C'est à peu près tout. Franchement, tu apprends sur le tas après, moi je trouve surtout.*

Chercheur : Quels sont les compétences spécifiques, c'est-à-dire les compétences acquises et utilisables uniquement au sein de la société qui les a enseignées, que les travailleurs étudiants pourraient acquérir au cours de leur parcours au sein de cet établissement ?

I4 : *Savoir gérer comment communiquer avec mes supérieurs, comment faire part des problèmes, des choses que je n'accepte pas etc. de savoir poser mes limites dans le cadre du travail. Et Je suis sûre qu'il y a d'autres choses, mais je ne sais pas.*

Chercheur : Est-ce que l'engagement des étudiants a-t-il un but d'alléger les heures des travailleurs fixes ou plutôt justement ça pourrait être une charge supplémentaire pour eux ?

I4 : *Une charge supplémentaire je pense. En fait, je pense qu'on est presque que des étudiants dans l'équipe et que les étudiants on n'a pas ce truc de se dire « c'est notre travail ». Du coup, il y a quelquefois, on va moins prendre de responsabilités pour ce job parce qu'effectivement c'est notre job étudiant. Donc s'il y a quelquefois on ne peut pas être là etc., on va le prendre à la légère et donc c'est qui qui doit ramasser ça va être les fixes (travailleurs permanents). C'est eux qui vont ramasser, reprendre des heures. Ou alors même parfois certains étudiants qui sont très jeunes, qui viennent ici, qui n'ont pas forcément grandi totalement et qui sont encore limite des enfants, Donc ce n'est pas qu'aux fixes, mais aussi aux fixes, d'eux s'occuper un peu s'occuper d'eux (ces jeunes étudiants). Donc moi je trouve ça rajoute quand même une charge de travail pour eux. Et allège, non ça n'allège pas, je pense sincèrement.*

Chercheur : L'engagement des étudiants a-t-il un impact sur la stabilité de l'équipe et sur la continuité du service ?

I4 : *Ah oui, c'est hyper instable. Il y a des gens qui partent tout le temps, des gens qui sont engagés, on doit réapprendre comment travailler avec son équipe. C'est un environnement*

hyper instable et donc on n'arrive pas à s'habituer à comment travailler avec les uns et les autres. Il y a des gens qui partent et se rend compte d'un coup qu'il a quelqu'un qui part et ça m'a fait un manque de personnel. Et donc il y a parfois, on se retrouve en sous-effectif et c'est nul quoi. Parce que du coup il n'y a personne d'autre qui peut nous aider et nous ça nous affecte parce qu'après on doit courir partout et on se retrouve à deux pour une salle complète. Ça nous affecte aussi parce que du coup les supérieurs nous poussent à rajouter encore plus d'heures aux étudiants quand d'autres étudiants se font virer mais ce n'est pas notre faute s'ils se font virer, nous on doit garder nos heures qu'on avait.

Chercheur : Estimes-tu que l'organisation donc l'organisation de l'établissement dépende de la main-d'œuvre étudiante ou du moins on est fortement impactée.

I4 : *Bien sûr. Parce qu'on est une équipe principalement composée d'étudiants. Si les étudiants ne sont pas là, ils font quoi sans nous ? Ça ne va pas.*

Chercheur : Quelles sont les motivations des étudiants à travailler dans l'établissement Pizza ?

I4 : *Le salaire.*

Chercheur : À quelle fréquence par semaine les étudiants travaillent-ils au sein du pizza de Waterloo ?

I4 : *Si je fais la moyenne de tout le monde, on est à 10-12 heures, je pense.*

Chercheur : Est-ce que cette cadence est en adéquation avec le parcours scolaire suivi par les étudiants ?

I4 : *Non pas du tout, alors pas du tout. C'est super compliqué parce qu'on doit se rendre disponible à des moments parfois qui ne sont pas hyper convenants pour nous et parfois je trouve qu'on me pousse un peu à un peu délaissé nos études de côté.*

Donc non cette cadence ça ne va pas et heureusement qu'on arrive à la gérer je pense et qu'on arrive à être assez responsable sur comment arranger notre propre horaire. Mais c'est pour ça aussi qu'il y a beaucoup de gens étudiants qui partent parce qu'ils n'y arrivent pas et d'autres étudiants qui ne travaillent tout court pas parce que c'est trop compliqué de combiner ça à d'études.

Chercheur : Est-ce que les étudiants qui travaillent au sein du Pizza Hut de Waterloo suivent des études en lien avec leur travail étudiant ?

I4 : *Non je ne pense pas.*

Chercheur : Est-ce que des étudiants ont-ils déjà été absent à leurs cours afin de travailler dans cet établissement ?

I4 : *Oui, moi.*

Chercheur : Est-ce que cela est arrivé souvent ? Dans quel cadre ça s'est passé ?

I4 : *Alors ça s'est surtout passé dans les moments où le supérieur pense qu'on a tous nos congés en même temps que l'université, alors que certains sont dans des hautes écoles. Et qu'en fait ils pensent qu'on peut travailler parce que on est en « congé » alors qu'on n'est pas tous forcément en congé. Surtout le blocus ce n'est pas un congé, c'est un blocus. Et donc ils nous mettent sur l'horaire Alors qu'on n'est pas forcément là. Quand moi ça m'est arrivé, j'ai quand même été (au travail) parce que ça j'avais la flemme de trouver quelqu'un pour me remplacer et tout. Après ils vont avoir une mauvaise vue de moi et etc. Et sinon il y a eu d'autres moments où c'était ma faute, j'avais oublié de mettre ND (non disponibles). Mais bon il y a quand même quelquefois où je me dis quand tu es en plein milieu scolaire et que j'ai oublié de mettre ND ou j'ai mis la mauvaise heure, je trouve un peu logique que je suis en cours mais voilà.*

Chercheur : Comment les étudiants gèrent leurs études et le travail ?

I4 : *Je fais mon horaire du Pizza Hut chaque fois à l'avance dès que je peux, je mets vraiment mes horaires quand je suis dispo, je mets tous les jours quand je suis dispo, je regarde mon horaire universitaire avec mes disponibilités personnelles et en même temps ce que je peux travailler au Pizza Hut. Et j'essaye de ne pas faire plus de deux fois par semaine en semaine du lundi au vendredi, c'est-à-dire deux shifts, pas plus de shift et je me laisse un jour complet à travailler au Pizza Hut aussi le week-end. Si vraiment je suis en plein milieu de l'année scolaire et loin des exams, je peux travailler deux fois, je peux travailler le samedi et le dimanche. Mais généralement c'est ça : donc je fais un shift complet le week-end et deux shifts la semaine. Comme ça me laisse le temps pour moi d'aller en cours la semaine, un jour le week-end pour étudier et je travaille un jour (du week-end). Et voilà et ce que je fais que souvent c'est que je travaille dès que je finis les cours comme ça quand je finis les cours, je viens directement au Pizza Hut et je ne fais pas d'aller-retour chez moi pour revenir au Pizza Hut. J'ai l'impression de travailler déjà dans une vie active.*

Chercheur : Est-ce que cet emploi a eu ou a des impacts ton parcours scolaire ?

I4 : *Oui je pense quand même. Au niveau négatif, ça me pousse parfois un peu à trop prendre d'heures à travailler parce que le fait de gagner de l'argent ça donne envie etc. Ou même, parfois, quand on te demande si tu peux être là et tout ça pour aider, tu n'as pas envie de dire « non » parce que tu aimes bien certains de tes collègues donc tu as envie de travailler pour les aider. Mais de l'autre côté ça m'enlève à chaque fois des tâches que moi j'avais mis pour l'université que je repousse. C'est qu'au final je me laisse tout vers le blocus. Même maintenant, on me demande de travailler pendant le blocus et les examens. Mais ça m'a aussi souvent apporté des effets positifs de savoir être un peu plus autonome, un peu plus responsable au niveau de comment arranger mon planning. Maintenant que je m'arrange vraiment à*

l'avance, je prévois mes jours, je sais quoi faire. Je ne vis plus au jour le jour quoi. Ça c'est bien parce que ça m'aide déjà pour le futur. Mais sinon, non, ça m'a quand même impactée (négativement) parce qu'il y a parfois j'ai raté les cours, j'ai moins de temps pour étudier

Chercheur : trouves-tu que c'est une expérience enrichissante de travailler au sein du Pizza Hut Waterloo ?

I4 : Je ne sais pas si je dirai enrichissante mais ça t'apprend qu'est-ce que tu veux, qu'est-ce que tu ne veux pas dans la vie, ça t'apprend surtout ce que tu ne veux pas. Je n'utiliserai pas le mot « enrichissant ». Je ne pense pas que ça m'a enrichi ces deux dernières années, mais ça m'a d'office appris des trucs qui peuvent être bons dans la vie et ça m'a fait aussi rencontrer des personnes que j'aime beaucoup. Donc c'est bien.

TABLEAU 3 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS

Indicateurs clés	Intervenant n°1	Intervenant n°2	Intervenant n°3	Intervenant n°4	Convergence/divergence
Mise en œuvre politique RH					
Rôles GRH >< Manager proximité	Des rôles complémentaires, GRH donne des directives et contrôlent travail manager. Le manager exécute les directives	GRH : informations sur la législation, contrôle et vérifications du travail des managers. Manager : tout ce qui englobe la gestion du personnel (administratif, engagement et formation)	GRH : il ne sait pas vraiment Manager : il s'occupe de toute la gestion de l'établissement (engagement, formation, conflit, etc.)	GRH : ne sait pas car ne les a jamais vu Manager : gestion de tout dans le restaurant	Convergence Market Manager et Lead Manager sur répartition complémentaire des rôles RH : GRH cadrent, contrôlent, vérifient, tandis que manager appliquent directives sur le terrain Divergence avec les étudiants, ils ne connaissent peu voire pas les GRH et identifient principalement manager comme responsable de la gestion du personnel
Qui s'occupe du recrutement	Dépend des postes, étudiants => manager. Les autres postes => manager + Market Manager	Pour les étudiants c'est le manager mais avec aide des cadres du siège	Manager et assistant manager	Manager et assistant manager	Forte convergence : recrutement principalement effectué par manager/assistant manager

Contrôle des pointages	Manager et assistant manager	Manager et assistant manager	Manager et assistant manager	Manager et assistant manager	Convergence totale sur la réponse du manager et assistant manager
Communication	Lors du contrôle des tâches effectuées par le manager	Par mails ou téléphone si urgence sur les contrats (reconduction ou non), et les problèmes pouvant impacter le salaire (certificats médicaux, médecin contrôle, etc.)	Lors d'évolution en interne/promotion de poste à responsabilité		Convergence partielle : la communication semble principalement liée à des situations administratives, contractuelles ou salariales. Divergence avec les étudiants pour qui cette communication est peu visible
Délégation	Complémentaire. Manager a eu des formations pour aider à son échelle les GRH	Forte délégation, les managers doivent faire de plus en plus voire tout et la GRH ne fait plus que des vérifications/contrôle	Totalement, impression que GRH n'est pas présent	Sûrement, l'intervenant dit n'avoir jamais vu les membres des RH	Forte convergence sur l'existence d'une délégation importante des tâches RH vers le manager. Divergence sur l'interprétation : Market Manager parle de complémentarité, manager comme une charge importante et absences des RH pour les étudiants.
Recrutement					
Moyen de candidater utilisé par les étudiants	Surtout via des plateformes sur internet	50% plateformes internet, 50% candidature spontanée, souvent	Candidature spontanée déposée au restaurant	Candidature spontanée déposée au restaurant	Divergence marquée : la Market Manager évoque les plateformes, le manager propose une

		car étudiants ont des connaissances travaillant dans l'établissement			répartition mixte entre plateformes et candidature sur place et les étudiants mentionnent uniquement les candidatures déposées directement sur place
Difficulté à l'engagement	Dépend du lieu de l'engagement et des transports disponibles à proximité.	Forte car manque de motivation et valeurs des choses des étudiants	Oui et non, difficulté surtout à garder le personnel déjà présent, fort turn-over des étudiants	Oui et non, beaucoup de candidats mais forte sélection à l'embauche	Convergence sur l'existence de difficultés mais divergence sur les causes : localisation et transports pour la Market Manager, motivation des candidats pour le manager, fidélisation et sélection à l'embauche pour les étudiants
Critères de sélection à l'embauche	Disponibilité, langage corporel/attitude, sociabilité	Commercialité, situation familiale, origines des motivations	Disponibilité et âge	Disponibilité, motivations, paraître sérieux	Convergence autour de la disponibilité, de la motivation et de l'attitude comme critères. Divergence sur les critères secondaires
Temps de recrutement	2-3 jours	15 jours	14 jours	10 jours	Divergence sur les délais annoncés allant de quelques jours à une deux semaines.
Adéquation profil et besoins	Pas de réel profil recherché mais des critères de sélection	Pas de profil recherché car secteur	Non, ils prennent ce qui se présentent	Non, les recruteurs ne cherchent que des personnes	Convergence sur l'absence de profil recherché, la

		difficile, importance d'être disponible		disponibles sans faire attention à d'autres critères	disponibilité apparaît comme critère principal Divergence sur l'interprétation : adaptation pragmatique pour les responsables, recrutement peu sélectif pour les étudiants
Formation					
Procédure de la formation	Entretien, onboarding, formation avec un formateur	Entretien, petits tests pour évaluation motivation, onboarding et formation avec coach	Entretien puis onboarding, formation d'abord d'observation puis pratique avec un travailleur expérimenté	Entretien + suivre un travailleur expérimenté	Convergence globale : entretien, onboarding, apprentissage par un travailleur expérimenté Divergence limitée sur le degré de formalisation perçu
Durée de la formation		6 shifts en cuisine, 4 shifts en salle	Dépend si salle ou cuisine	3 shifts de 2 à 3 heures	Divergence sur la durée évoquée qui varie selon le poste, l'expérience et probablement l'application concrète de la procédure
Personne chargée de la formation	Non, une personne expérimentée	Oui théoriquement mais pas dans le Pizza Hut de Waterloo	Oui	Oui	Convergence sur l'idée d'une personne expérimentée Divergence sur la procédure théorique et sa mise en œuvre effective
Suivi de la formation	Évaluation/feedback tout au long de celle-ci (après chaque shift) + évaluation post	Debriefing après chaque shift + évaluation complète 30j après formation	Évaluation après chaque shift	Évaluation après chaque shift + un compte rendu après formation	Forte convergence sur les feedbacks, débriefings après les shifts de formation

	formation dans les 3 mois				
Intégration dans l'équipe	Le nouveau travailleur ne travaille pas seul après sa formation	Les travailleurs « expérimentés » doivent contrôler/surveiller les actes du nouveau travailleur			Convergence entre les responsables sur l'importance d'un accompagnement progressif
Flexibilité					
Notion de flexibilité	Être disponible, savoir se libérer si le service le demande	Avoir un horaire variable, ajuster son horaire en fonction des besoins du service	Avoir beaucoup de disponibilités et pouvoir être plus disponible que les heures affichées sur horaire	Être présent quand il y a besoin de personnel, ne pas être cantonné aux horaires affichés	Forte convergence : la flexibilité est comprise comme la capacité à être disponible et à adapter ses horaires aux besoins du service
Flexibilité du secteur		Avoir des travailleurs si besoin	Aider dans les périodes de fortes affluences	Avoir assez de personnel quand il y a besoin, pouvoir faire des remplacements	Convergence autour de la flexibilité comme une réponse aux besoins opérationnels
Caractéristique du secteur	Oui car secteur tributaire de facteurs extérieurs impactant la demande de travail	Oui, une caractéristique opérationnelle mais la commercialité reste principale	Oui	Oui	Convergence totale
Flexibilité comme critère sélection à l'embauche	Totalement	Oui avec la fiabilité	Oui	Oui	Convergence totale
Manque de flexibilité > stratégie organisationnelle	Stratégie de coût de la société due à la concurrence féroce et	Stratégie de coût surtout mise en place post-Covid et manque de	Les deux	Stratégie financière	Convergence sur le lien entre flexibilité et stratégie économique/financière

	conjoncture économique	candidature par les travailleurs fixes			Divergence sur les causes précises
Flexibilité demandée par établissement	Au minimum vendredi soir et tous le week-end	Dépend des disponibilités mais au moins une journée complète du week-end	Au moins 2x/semaine, le week-end et les vacances	À son entrée dans le Pizza Hut : pendant les vacances et le week-end Maintenant : 2x/semaine + le week-end	Convergence autour d'une forte disponibilité attendue les week-ends, vacances et périodes de forte affluences
Investissement en capital humain					
Impact formation académique	Aucune	Aucune	Aucune	Oui car peut impacter les disponibilités de l'étudiant	Convergence dominante : la formation académique n'a pas d'impact direct sur le travail. Divergence : étudiant précise que cette formation peut avoir des impacts sur la disponibilité de l'étudiant
Impact expérience professionnelle	Pas très pertinente	Peut être jugée instable si beaucoup de jobs sur une courte période	Aucune	C'est toujours un plus car cela facilite la formation et le candidat a déjà des connaissances du milieu du travail	Divergence marquée : peu pertinente pour la Market Manager, potentiellement négative pour le manager, sans impact pour un des étudiants, positive pour l'autre étudiant

Niveaux formations pour les étudiants au sein établissement	Formation en salle, en cuisine, polyvalent et shiftleader	Formation en salle, en cuisine, polyvalent et shiftleader	Formation en salle, en cuisine, polyvalent et shiftleader	Formation en salle, en cuisine, polyvalent et shiftleader	Convergence totale
Possibilité d'évolution	Pour étudiants, max shiftleader	Pour étudiants, max shiftleader	Pour étudiants max shiftleader	Polyvalent et shiftleader	Convergence totale
Compétences générales	Dépend du manager car c'est lui le gestionnaire du siège, mais en général dynamisme, sociabilité et attitude/comportement	Commercialité de manière générale et si c'est pour la cuisine, être manuel	Dynamisme, jugeote et disponibilités	Être autonome, savoir gérer son stress, être sociable	Convergence autour des savoir-être : dynamisme, sociabilité, attitude, autonomie, gestion du stress et disponibilité. Divergence sur les priorités selon la position des intervenants.
Compétences spécifiques	Maturité, organisation, gestion de soi, gestion des conflits, ouverture d'esprit, respect et plus particulièrement la gestion des stocks et l'hygiène	Organisation, travail d'équipe, communication (client et entre travailleurs), confiance en soi, gestion émotions	Gestion du stress, rapport au client, communication (avec clients et travailleurs), entretiens des locaux	Communication (avec client et ses supérieurs hiérarchiques)	Convergence sur l'importance de la communication, de l'organisation, du travail en équipe, de la gestion du stress et du rapport au client. Divergence sur les compétences mises en avant selon les responsabilités ou expérience vécue
Effets organisationnels du recours aux étudiants					
Allègement >< surcharge pour	Aucun des deux, étudiants et	Ça allège légèrement car étudiants		Charge supplémentaire car	Divergence : Market Manager parle de

travailleurs permanents	permanents se complémentent.	disponibles soirs et week-end donc travailleurs permanents moins demandés pendant ces moments		étudiant ne valorise pas le travail en tant qu'étudiant comme un travail post-étude	complémentarité, manager d'un allègement et un étudiant d'une surcharge
Impact étudiant sur stabilité de l'équipe	Aucun, les étudiants sont le turn-over	Si pas assez d'étudiants engagés alors oui stabilité impactée	Oui car les étudiants sont nombreux dans l'équipe	Oui car fort turn-over des étudiants	Convergence sur le lien entre étudiants et stabilité de l'équipe Divergence dans l'interprétation
Dépendance aux étudiants	Non car organisation de l'établissement déjà établie (via procédures et standards), le restaurant est dépendant des affluences	Existence d'un lien car la société (TopBrands) demande de travailler avec au moins 50% d'étudiants	Totalement	Oui car équipe principalement composée d'étudiants	Divergence forte : Market Manager minimise la dépendance grâce aux procédures et standards >< étudiants et manager soulignent la dépendance opérationnelle liée à la forte présence des étudiants
Motivations des étudiants					
Les motivations	Financement études, financement de projets personnels (voiture, argent de poche, etc.) et émancipation	Acquérir expérience professionnelle ou avoir une stabilité financière	Argent de poche	Le salaire	Convergence forte autour de la motivation financière
Impacts sur le parcours académique					

Fréquence de travail	2-3x/semaine, +/- 2 jours, contrat de 10h/semaine	+/- 2 ou 3 shifts par semaine de 2 ou 3 heures	10 heures sur contrat, mais cela peut être bien plus	10 à 12 heures/semaine	Convergence sur une moyenne de 2 à 3 shifts ou 10-12h/semaine Divergence sur l'écart possible entre les heures contractuelles et les heures réellement prestées
Adéquation études/emploi étudiants	À l'étudiant de gérer	Le but des horaires est cette adéquation	Non, trop d'heures de travail	Pas du tout car il est demandé aux étudiants de toujours travailler plus presque à en délaissé leur étude	Divergence marquée : la Market Manager évoque une responsabilité individuelle, le manager parle d'un équilibre à trouver et les étudiants mentionnent une charge de travail parfois trop importante
Lien études/emploi étudiants	Non, rare	Non	Non	Non	Convergence totale : pas de lien entre la formation scolaire et l'emploi étudiant
Absence aux cours	Oui mais rare	Ça peut arriver		Oui	Convergence partielle : l'absence peut arriver mais fréquence perçue différemment
Gestion études/emploi étudiants	Application pour ses disponibilités	Ils doivent être vigilant sur l'appât du gains	Il faut bien donner ses disponibilités au manager pour qu'il puisse faire un horaire adapté	C'est une planification à faire entre les horaires universitaires et les horaires de travail	Convergence sur l'importance de la gestion des disponibilités.

Enrichissement de l'expérience professionnelle	Oui, découverte du monde du travail dans une société familiale et accessible avec une chouette équipe dans un beau restaurant	Dépend du manager, si bonne gestion de l'équipe alors le travail devient plus enrichissant		Pas enrichissante mais c'est un apprentissage	Divergence : Market Manager valorise l'expérience, le manager la conditionne à la qualité de la gestion de l'équipe et les étudiants la considèrent comme un apprentissage cependant moins comme un enrichissement
Impacts du travail étudiant sur parcours académique	Aux étudiants de gérer	Ne pas s'égarer entre gagner de l'argent et faire des études, recentrer priorités sur études	Travail crée une forte fatigue diminuant la capacité d'écoute et d'attention	Négatif car tendance à trop travailler et délaisser ses études	Divergence nette : les responsables mettent l'accent sur la responsabilité individuelle tandis que les étudiants mettent en avis les effets négatifs concrets

In a context of increased competition, work standardisation and organisational flexibility, fast-food companies frequently rely on student labour to adapt to fluctuations in activity while controlling labour costs. This thesis examines the socio-economic impacts of human resource management practices related to student employment in the fast-food sector, through a qualitative case study of Pizza Hut Waterloo.

Based on semi-structured interviews with a Market Manager, a Lead Manager and two student workers, the research analyses how recruitment, training, scheduling and supervision practices are implemented at local level. The findings show that HR responsibilities are largely decentralised to the restaurant manager, who plays a central role in the day-to-day management of student workers. They also highlight the strategic role of flexibility, which appears both as a recruitment criterion and as an operational necessity.

The study shows that student labour enables the establishment to respond to variable activity levels, but also raises organisational issues linked to turnover, team stability and dependence on this workforce. For students, this work is mainly motivated by financial reasons and has ambivalent effects: while it provides professional experience and financial autonomy, it can also generate fatigue and difficulties in balancing work and studies.

Dans un contexte marqué par l'intensification de la concurrence, la standardisation du travail et la recherche de flexibilité organisationnelle, les entreprises de restauration rapide recourent fréquemment à la main-d'œuvre étudiante afin de s'adapter aux fluctuations de l'activité tout en maîtrisant les coûts salariaux. Ce travail de fin d'études examine les impacts socio-économiques des pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'emploi étudiant dans le secteur de la restauration rapide, à travers une étude de cas qualitative menée au sein du Pizza Hut de Waterloo.

Sur la base d'entretiens semi-directifs réalisés avec un Market Manager, un Lead Manager et deux travailleurs étudiants, cette recherche analyse la manière dont les pratiques de recrutement, de formation, de planification et d'encadrement sont mises en œuvre au niveau local. Les résultats montrent que les responsabilités RH sont largement décentralisées vers le manager du restaurant, qui joue un rôle central dans la gestion quotidienne des étudiants. Ils mettent également en évidence le rôle stratégique de la flexibilité, qui apparaît à la fois comme un critère de recrutement et comme une nécessité opérationnelle.

L'étude montre que le recours au travail étudiant permet à l'établissement de répondre aux variations de l'activité, mais soulève également des enjeux organisationnels liés au turnover, à la stabilité des équipes et à la dépendance envers cette main-d'œuvre. Pour les étudiants, ce travail est principalement motivé par des raisons financières et produit des effets ambivalents : s'il permet d'acquérir une première expérience professionnelle et une autonomie financière, il peut également générer de la fatigue et des difficultés à concilier emploi et études.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm