



HAL
open science

Représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management : entre performance et prévention des risques

E. Laneyrie, A. Landry, S. Rouat

► To cite this version:

E. Laneyrie, A. Landry, S. Rouat. Représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management : entre performance et prévention des risques. *Psychologie du travail et des organisations*, 2018, 10.1016/j.pto.2018.11.001 . hal-02096713

HAL Id: hal-02096713

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-02096713v1>

Submitted on 21 Jul 2022

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management : entre performance
et prévention des risques

Representations of chefs on their management activity : between performance and
occupational risk prevention

Elsa Laneyrie, Université Lyon 2, Institut de Psychologie, Greps, Bron
Elsa.Laneyrie@univ-lyon2.fr
0782493994

Aurélie Landry, Université de Grenoble Alpes LIP/PCS2 Grenoble

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

Résumé :

Cet article a pour objectif d'analyser les déterminants de l'activité de management des chefs cuisiniers au regard de leurs contraintes et ressources liées notamment à leurs conditions de travail. Cette analyse permet de déterminer des postures relatives au management des chefs cuisiniers tournées à la fois, vers la santé de leur brigade et, la performance de leur service. Afin de réaliser cette étude, 20 chefs cuisiniers ont été interrogés via des entretiens individuels outillés de cartes projectives issues du jeu DIXIT. L'analyse qualitative de type thématique réalisée identifie plusieurs caractéristiques communes entre les chefs interrogés dans la manière de manager une brigade telles que des compétences managériales, l'importance attribuée à la notion d'équipe, la restauration d'une image du métier positive et des contraintes de métier. Il est de plus montré que les chefs cuisiniers sont en manque de formation vis-à-vis du versant management de leur activité. Enfin, les résultats seront discutés au regard de l'activité collective au sein des brigades et de son effet sur leur identité professionnelle.

Mots clés : Cartes projectives, activité, chef cuisinier, management

Abstract :

This article aims to analyze the determinants of the chefs' management activity in terms of their constraints and resources related in particular to their working conditions. This analysis makes it possible to determine postures relating to the management of chefs turned to both the health of their brigade and the performance of their service. In order to carry out this study, 20 chefs were interviewed via individual interviews with projective cards from the DIXIT game. The thematic type qualitative analysis carried out identifies several common characteristics between the leaders interviewed in the way of managing a brigade such as managerial skills, the importance attributed to the notion of team, the restoration of a positive image of the profession and business constraints. It is also shown that chefs are lacking training in the management side of their business. Finally, the results will be discussed with regard to the collective activity within the brigades and its effect on their professional identity.

Keywords: Projective cards, activity, chef, management

Introduction :

Nous observons depuis plusieurs années un fort engouement du grand public pour la cuisine, lié notamment à une forte médiatisation (émissions de télévision, journaux spécialisés, sites internet dédiés, ...). A ce titre, de plus en plus de jeunes s'inscrivent en école de cuisine afin de suivre un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) ou un Brevet d'Etudes Professionnelles (BEP). Pour autant, les restaurateurs ont des difficultés à recruter des cuisiniers, à un tel point que Pôle emploi a classé ce métier comme étant « en tension ». Une étude de la CNAMTS (2016) révèle que le travail en cuisine comporte des caractéristiques relevant des critères de pénibilité définis par le code du travail (article 4121-3-1) : manutention, postures pénibles, travail de nuit, température supérieur à 30 degrés. Ceci est de nature à expliquer les difficultés de recrutement du secteur. Malgré ces contraintes très peu de cuisiniers disposent d'un compte pénibilité. De plus, cette population travaille en horaires coupés (pour 70% d'entre eux), le weekend et les jours fériés (pour 77% d'entre eux), sans forcément avoir deux jours consécutifs de repos ainsi qu'un salaire attractif (INRS, 2002). Selon cette même source, 70% dépassent la plupart du temps les 11 heures de travail quotidien que stipule la loi. Le métier de cuisinier fait donc partie des 15 métiers les plus exposés à des contraintes physiques intenses (DARES, 2014). Cette population est ainsi exposée à des risques psychosociaux (RPS), des TMS (troubles musculo-squelettiques) qui contribuent à motiver des démissions (INSEE, 2012). Dans ce cadre de pénibilité du travail, la presse a également relayé de nombreux débordements potentiels de chefs étoilés vis-à-vis de leur brigade (équipe de travail) : par exemple en 2014, Robuchon a été accusé de harcèlement au travail et Alléno de licenciements abusifs, coups et harcèlement. Suite à cette mise en visibilité de pratiques délétères de management, des grands chefs étoilés se sont mobilisés en 2014 contre la banalisation des violences ordinaires telles que les bizutages dans la restauration, notamment via le manifeste de G. Cagna intitulé « touche pas à mon commis ».

Se pose ainsi la question du mode de management des brigades. En effet, c'est souvent aux chefs cuisiniers, aux managers de proximité qu'incombent les missions de prévention, d'organisation du travail et de gestion de la santé sécurité au travail (Grosjean, 2003). Les compétences de manager semblent reposer sur le chef cuisinier. Nous proposons dans cette recherche exploratoire de nous intéresser aux déterminants du management et aux préoccupations des chefs vis-à-vis de la santé de leur équipe, dans un cadre organisationnel et professionnel particulièrement difficile du point de vue des conditions de travail.

1. Caractériser l'identité professionnelle des chefs cuisiniers

1.1. Une identité marquée par la reconnaissance

Bien que très médiatisée, l'identité professionnelle des chefs cuisiniers semble être tendue entre l'image de la gastronomie française (la cuisine faisant partie du patrimoine français inscrit au patrimoine de l'UNESCO), et la gestion quotidienne d'un restaurant, nécessitant le déploiement de connaissances en gestion des ressources (matières premières, financières) et des compétences des membres de leur équipe. Théoriquement, l'identité professionnelle peut être considérée comme un triptyque entre « le moi, le nous, et les autres » (Dubar, 2000). Nous allons dans cet article nous intéresser aux différents pôles composant l'identité professionnelle des chefs cuisiniers. Pour cela, nous considérerons que le pôle « les autres » représente les clients, l'image de la cuisine française, et les commis affectés à la brigade. Le pôle « nous » concerne plutôt l'ensemble des chefs cuisiniers, en tant que métier. C'est-à-dire l'ensemble des règles inhérentes au métier partagées entre les professionnels, les obligations implicites que le métier partage collectivement, soit le genre de métier tel que défini par Yves Clot (2006). Le pôle « moi » concerne le style du chef cuisinier (Clot, 2006) c'est-à-dire comment l'individu rend sien les obligations du genre, permettant un usage singulier renouvelé des instruments techniques et psychologiques du métier (Clot, 2010). C'est ainsi que le style développe le genre professionnel. Le style des chefs cuisiniers nous intéresse donc particulièrement dans le cadre de cette recherche car il nous donne des indicateurs sur le métier, la manière de travailler des chefs et les régulations utilisées au quotidien par ces derniers.

L'identité professionnelle est ainsi avant tout une construction individuelle et collective. D'après Fray & Picouveau (2010, p.75), l'identité professionnelle s'articule autour de 3 axes :

- « le monde vécu du travail : la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu,
- les relations de travail : la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels,
- les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir : description des différentes étapes et des changements afférents à l'activité professionnelle ».

L'attachement des chefs cuisiniers à l'image du métier est fort. Cependant, compte tenu des contraintes importantes du métier qui permettent difficilement de concilier vie professionnelle et vie personnelle, la question des motivations qui poussent les chefs à s'installer durablement

dans leur fonction mérite d'être appréhendée. Il semble que le facteur reconnaissance de leur travail (par la société, par les autres chefs, leur brigade), mais également la satisfaction personnelle de réaliser un travail de qualité les maintiennent dans leur activité. En effet, se sentir reconnu permet aux chefs cuisiniers d'acquérir des moyens leur permettant de trouver leur place dans la société. C'est donc grâce à l'expérience quotidienne du travail que les défis quotidiens sont relevés, ce qui permet de mettre en lumière la compétence personnelle (Flottes 2007) des chefs cuisiniers. Nous souhaitons dans cette étude exploratoire, comprendre comment les chefs cuisiniers envisagent leurs relations de travail avec leur brigade, comme à la fois vecteur de sens, de construction identitaire et source de reconnaissance au travail.

1.2. Une identité tournée vers le travail collectif : des compétences managériales nécessaires

Les métiers de cuisine nécessitent un travail collectif et dans le meilleur des cas, d'un collectif de travail (Caroly, 2010). Le travail collectif correspond à la manière de travailler ensemble (Avila Assunção, 1998 ; De la Garza et Weill-Fassina, 2000 ; Caroly, 2010) en termes de répartition des tâches, d'échanges de savoirs, d'élaboration de règles communes. En fait, il n'est pas concevable de pouvoir répondre à l'objectif premier d'une brigade, soit d'envoyer un service, sans travail collectif associé. Le chef cuisinier ne peut envoyer seul un service et à ce titre, a besoin d'avoir confiance en son équipe. Karsenty (2015) utilise le concept de management par la confiance. Cependant, ceci ne va pas de soi et ce d'autant plus que l'équipe est pluridisciplinaire. En effet, plusieurs corps de métiers font partie de la brigade, leur nombre va dépendre généralement de la capacité d'accueil de l'établissement mais aussi de son standing (cf. Tableau 1).

Tableau 1. Présentation des principaux métiers au sein d'une brigade

Cette diversité nécessite d'adapter son style de management en fonction des attentes, des métiers, des différents temps du service. Cependant, il n'existe pas de formation obligatoire pour devenir chef de cuisine. Les profils sont hétérogènes : certains sont titulaires d'un CAP, d'un BEP, d'une licence de management alors que d'autres sont autodidactes. Le métier offrant une possibilité rapide d'évolution ne permet pas toujours de pouvoir anticiper les besoins de formation des nouveaux chefs de cuisine. Ainsi, construire son propre style de management repose sur une construction plutôt individuelle de la part du chef cuisinier. Cependant, ceci peut se révéler problématique car l'absence de formation en management est préjudiciable pour la qualité de vie au sein des brigades, comme plusieurs faits d'actualité au

sein de grandes maisons en témoignent récemment. A ce titre, les modes de management d'une brigade s'appuient souvent sur l'idéologie du « bon professionnel », (Clot, 2010), classiquement vu comme un management plutôt autoritaire.

Manager une équipe, c'est faire preuve de leadership soit le fait d'influencer le comportement de ses collaborateurs dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe (Bergeron, 1979). C'est ainsi que le chef de cuisine doit diriger, contrôler, structurer, responsabiliser, mobiliser et piloter le changement au sein de sa brigade (Dejeux, 2014). Cependant, l'équipe doit s'approprier la prescription : « il ne s'agit pas seulement de diffuser une consigne mais de faire en sorte que le collectif y trouve du sens et se réapproprie la prescription en fonction de la réalité des situations » (ANACT, 2015, p.4). La place du chef cuisinier est complexe car dans la majorité des cas, le rôle du chef cuisinier est à l'intersection entre les besoins du responsable financier du restaurant, des clients et de ses équipes. Il doit à la fois jongler avec des objectifs économiques, hygiénistes, de qualité et de préservation de sa santé ainsi que celle de son équipe, objectifs qui sont souvent perçus comme contradictoires. Ces différentes missions sont particulièrement complexes à assurer compte tenu du fait que le temps moyen consacré à l'alimentation par les français (en dehors de leur domicile et de leur lieu de travail), varie entre 24 minutes et 42 minutes (INSEE, 2010). Ce laps de temps laisse une marge de temps restreinte à l'équipe afin de réaliser son activité.

Nous proposons donc d'explorer dans cette étude, la nature des activités de management de brigade, selon le point de vue du chef de brigade. Pour en définir les ressources et les contraintes, mais aussi comprendre sur quelles dimensions les chefs de brigades construisent leur style personnel, alimente le genre professionnel et où ils peuvent tirer leur propre source de reconnaissance.

2. Méthodologie mise en œuvre afin d'identifier les déterminants du style de management des chefs cuisiniers.

2.1. Procédure de recueil de données

Afin de réaliser cette enquête, 20 entretiens de 45 minutes avec des chefs cuisiniers ont été réalisés. Chaque entretien a été enregistré et retranscrit. La chercheuse s'est déplacée sur le

lieu de travail des professionnels à la fin du service du midi. L'entretien de type semi-directif a porté sur six dimensions :

- L'activité de chef cuisinier : ressources, contraintes, objectifs à tenir...
- L'image du grand public vis-à-vis du métier de chef cuisinier.
- Manager en tant que chef cuisinier : soit la manière dont on gère des collaborateurs, un groupe et les compétences associées.
- Le travail collectif et éventuellement collectif de travail au sein d'une brigade et/ ou entre collègues.
- Les effets du métier de chef cuisinier sur la santé des personnes interrogées.
- Et enfin, une partie sur les variables personnelles de l'interviewé.

2.2. L'usage des cartes projectives lors des entretiens semi-directifs

Afin d'animer ces entretiens, nous avons utilisé des cartes projectives (cf. Figure 1) issues du jeu DIXIT (Roubira, 2016).

Figure 1. Cartes projectives utilisées

Ces cartes colorées sont des illustrations (sans texte) qui mettent en scène des situations impossibles. L'interprétation de ces cartes est subjective et fait appel à l'imagination des individus. Nous les utilisons donc comme un support projectif de la pensée de nos sujets dans le cadre de cette recherche.

2.2.1. Justification théorique quant à l'utilisation d'une méthode projective

Plusieurs techniques projectives sont utilisées en psychologie (Guelfand, 2013). La méthode projective que nous avons utilisée dans cette recherche a consisté à proposer un matériel ambigu (Chabert et Anzieu, 2004) aux acteurs. Comme le souligne le psychanalyste Tisseron « les images font lien entre nous et le monde » ; « les images sont aussi des clefs d'entrée dans le réel, elles traduisent ce que nous ressentons et nous permettent d'en parler. Les images fonctionnent comme intermédiaires entre, d'un côté, les états du corps et, d'un autre côté, les mots du langage » (Guelfand, 2013, p. 44). L'usage d'images dans un entretien faciliterait donc la liberté de parole des personnes interrogées. Guelfand, (opé. cit., p. 46) repère six fonctions associées aux images :

1. d'implication car les images évoquent un vécu profond,
2. de motivation car tous les symboles des images sont motivés,
3. de figuration car le symbole a la vertu de rendre effectivement réel ce qu'il représente,
4. de médiation car les images opérant une « *médiation essentielle entre le corps et les mots* »,
5. de réflexion car l'image contribue au raisonnement et à la résolution de problème,
6. d'anticipation car le but à atteindre est prévu dans son image symbolique.

Ce type de méthode met « les interviewés dans une posture nouvelle par rapport à l'objet de leurs discours, les invitant à le transposer dans des univers analogiques, à en parler de manière imagée, à le décomposer et recomposer sans cesse jusqu'à en épuiser tous les contenus de signification et toutes les émotions possibles » (Guelfand, 2013, p. 206).

Cette méthode permet aux utilisateurs de construire *a posteriori* la signification de leur vécu en attribuant des détails, des propriétés aux cartes choisies. La composante psychique du sujet en activité est alors convoquée dans la mesure où l'on demande à ce dernier d'explicitier l'émotion, l'éprouvé subjectif auquel la carte sélectionnée lui paraît associée. L'artefact graphique devient donc un médiateur, un facilitateur pour l'élaboration de son expérience tout à la fois singulière et subjective. Il donne aussi des repères et des jalons pour (se) rejouer la situation et ainsi mieux « comprendre des comportements complexes, ou pratiquer une modélisation d'un savoir-faire, [pour] permettre d'accéder aux procédures et processus cognitifs qui sous-tendent ces comportements. La méthode peut aussi servir à identifier les raisons d'agir, les buts recherchés et les motivations qui guident l'action » (Brangier, Lancry & Louche, 2006, p. 24). Ces méthodes aident les participants individuellement et collectivement à mettre en mots et à expliciter leurs représentations sur un thème ou un objet. Cette méthode favorise donc la participation active des acteurs. L'usage de telles cartes « laisse intervenir l'intelligence relationnelle, kinesthésique, spatiale, émotionnelle autant que langagière ou logico conceptuelle » (Bélisle, 2014, p. 21).

2.2.2. Choix des cartes retenues

Pour construire notre matériel, nous avons fait un premier tri sur les 86 cartes du jeu. A ce titre, nous avons en groupe (constitué de deux chercheuses en sciences humaines, d'un manager et d'un chef cuisinier) choisi des cartes qui avaient un lien avec le métier de chef

cuisinier : relatives au management (cartes 5, 6, 7, 8, 9) et aux contraintes du métier (cartes 1, 2, 3, 4). De ce premier tri, 12 cartes sur 86 ont été retenues. Nous avons ensuite pré-testé ces dernières auprès de 10 chefs cuisiniers et 9 cartes ont alors été retenues soit celles ayant été choisies au moins 7 fois par les professionnels. La signification de ces différentes cartes est présentée dans le tableau 2. Cette signification a été co-construite avec les membres du groupe ayant présélectionné les cartes.

Tableau 2. Signification des cartes pré testées

2.2.3. Utilisation concrètes des cartes lors de l'entretien

Afin, de faire choisir aux chefs cuisiniers les cartes lors de l'entretien nous leur avons posé les trois questions suivantes : « quelle(s) carte(s) représentent pour vous le mieux le métier de chef cuisinier ? » (soit le métier en général); « quelle(s) carte(s) représentent pour vous le mieux votre activité au quotidien en tant que chef cuisinier ? » (soit ce qu'ils font) et enfin « quelle(s) carte(s) représentent pour vous le mieux ce que vous aimeriez faire dans un idéal en tant que chef cuisinier ? » (soit ce qu'ils aimeraient faire).

2.3. Echantillon de l'étude

2.3.1. Caractéristiques de l'échantillon

Afin de prendre contact avec la population interrogée, nous avons pris rendez-vous en direct (soit en nous rendant dans les restaurants) ou via téléphone en indiquant réaliser une étude sur les conditions de travail des chefs cuisiniers. Nous n'avons pas intentionnellement présenté la recherche comme une étude sur les formes de management des chefs cuisiniers au sein de leur brigade. En effet, il nous a semblé que cela pouvait influencer les réponses des chefs voire même être un motif pour ne pas participer à l'étude réalisée si cette dimension de leur activité n'était pas satisfaisante. D'une manière générale, nous souhaitons préciser que cette population est difficile à appréhender de par leur charge de travail importante. Une vingtaine de chefs sollicités n'a pas souhaité répondre à notre enquête.

Cette recherche porte sur 20 chefs masculins d'origine française domiciliés dans la région Rhône- Alpes Auvergne. Les chefs interrogés sont essentiellement embauchés en CDI

(hormis les sujets 9 et 16, qui sont gérants). Les chefs interrogés travaillent dans des restaurants de type brasserie/ bistronomie spécialisés dans de la cuisine française (allant de 20 à 300 couverts par jour). Pour faire partie de l'échantillon, les chefs devaient manager au moins une personne au quotidien (dans notre échantillon le taux d'encadrement oscille entre 1 et 10 personnes). Nous présentons les caractéristiques de notre échantillon dans le tableau ci-dessous (cf. tableau 3) au regard de leur âge, le plus haut diplôme obtenu, le nombre de couverts servi par jours, le nombre de personnes sous leurs ordres, le nombre d'années d'expériences en tant que cuisinier, sur ce poste ou encore en tant que chef de cuisine. Enfin, le salaire et le nombre d'heures par semaine sont présentés.

Tableau 3. Caractéristiques de la population étudiée

Ce tableau montre que le type de formations de notre échantillon est disparate : allant de l'autodidacte (4), au CAP (6), au BEP (6) ou encore provenant de l'école Bocuse (2). Ainsi, les chefs cuisiniers que nous avons interrogés sont pour une grande partie formés plutôt techniquement que du point de vue du management. De plus, l'échantillon est relativement jeune car l'âge moyen est de 34,6 ans. L'âge moyen d'expérience sur le poste actuellement occupé est de 4,9 ans, en tant que chef de 6,3 ans et enfin en cuisine de 13,35 ans. Ils ne viennent pas d'entrer dans le métier, ils ont alors probablement pu prendre du recul, avoir une bonne connaissance des contraintes du métier, mais également des moyens de les surmonter. Le salaire moyen avoisine les 1851 euros pour une moyenne de 48 heures travaillées (déclarées 39 heures). Le tableau 3 montre que le salaire attribué aux chefs cuisiniers n'est pas dépendant du nombre d'heures effectués par semaine, ou encore du nombre de couverts, du niveau de formation ou encore du statut dans l'entreprise. Il ne semble pas avoir de norme de métier sur cette question, alors que la convention collective présente des salaires minima en fonction des postes occupés. Enfin, nous précisons que 5 des chefs interrogés vivent en couple et 8 chefs ont des enfants.

Sur l'ensemble de l'échantillon, 10 des chefs sont dans le métier par amour de la cuisine : « *C'est une vocation, c'est le métier qui nous choisit. C'est un métier tellement dur, physiquement, les horaires, la vie de famille* » (chef cuisinier 12) ; 9 en continuité avec une histoire familiale et enfin 2 par défaut. A ce titre, 14 des chefs interrogés expriment d'ici 5 ou 10 ans vouloir ouvrir leur affaire en lien avec la restauration.

2.4. Analyse des données obtenues

Afin d'analyser le contenu des entretiens réalisés, nous avons procédé à une analyse thématique (Bardin, 2013). Dans le cadre de cet article, nous souhaitons mettre en exergue les représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management. Nous tenons cependant à préciser que cet article présente une partie d'une recherche plus largement menée. C'est ainsi que nous ne présenterons pas toutes les données recueillies lors des entretiens (cf. thématiques présentées dans la partie 2.1 de l'article). Nous nous centrerons ici sur ressources et contraintes relatives au métier, au regard du travail collectif, du management réalisé par les chefs cuisiniers.

Principalement 4 cartes ont été sélectionnées par notre échantillon¹ (cf. tableau 4) lors des entretiens menés, afin de décrire le métier réalisé au quotidien (case « travail »), leur manière de manager (case « réalisé ») et dans un idéal ce qu'ils aimeraient faire (case « idéal »). Les cartes 6 AUTORITAIRE et 9 DIRECTIF n'ont pas été sélectionnés par notre échantillon.

Tableau 4 : Fréquence des cartes sélectionnées par l'échantillon interrogé

Très concrètement afin d'analyser nos données, pour chacune des questions posées durant l'entretien semi-directif, nous avons reporté les verbatim associés dans des tableaux Excel. Par exemple, par rapport à la question visant à ce que les chefs caractérisent leur manière de manager : nous avons créé un tableau en trois colonnes qui comprend le nombre de personnes (1), le type de management décrit (2) et les verbatim associés (3). Afin de savoir dans quelle case mettre les verbatim des chefs interrogés au sujet de leur manière de manager nous avons utilisé la classification présentée dans la partie théorique de Bergeron (1979) et Dejeux (2014).

3. Les représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management

L'analyse globale du choix des cartes pour tous les chefs cuisiniers couplée à l'analyse thématique des entretiens, nous renseigne sur la perception collective du métier. Nous nous centrerons dans le cadre de cet article uniquement sur les représentations des chefs cuisiniers quant à leur style de management. Dans une première partie nous présenterons les représentations autour du travail puis de l'activité de management des chefs cuisiniers et enfin nous verrons en quoi le collectif est une ressource pour ces derniers.

¹ soit celles ayant été choisies au moins 4 fois par les participants.

3.1. Des représentations variées entre le travail pensé, réalisé et idéalisé par les chefs cuisiniers

3.1.1. Caractériser le métier de chef cuisinier au quotidien

4 images sont sélectionnées (carte 1 TIMING (7), carte 4 MULTI-TÂCHE (5), carte 5 PROTECTION (5) et carte 2 COMPETITION (4)) par l'échantillon afin de décrire le métier réalisé au quotidien. Ce qui montre une diversité dans la manière de percevoir leur travail quotidien. Les chefs cuisiniers sont pris dans différentes logiques soit : celle de prendre soin de sa brigade qui se rapprocherait d'un style de management et d'une préoccupation pour la santé de la brigade, et les logiques liées aux contraintes de travail telles que respecter le timing, gérer les différentes sources de variabilités, tout en essayant de garder un niveau d'exigences important. En ce sens, ils ont une vision de leur métier très proche de celle véhiculée par le grand public, où les dimensions de gestion de multiples activités, mais aussi du temps pour être « à la hauteur » de la gastronomie française sont représentées. Les cartes 6 AUTORITAIRE et 9 DIRECTIF n'ont pas été choisies pour représenter le métier ; ainsi, la vision de notre échantillon est plutôt portée sur un management protecteur qu'un management autoritaire en rupture avec les pratiques des générations précédentes : « *il ne faut pas exagérer il y a une génération de nouveaux chefs et les pratiques changent, nous ne sommes plus au temps où les serveuses étaient balancées dans la machine à laver* » (chef cuisinier 1).

3.1.2. Caractériser le métier de chef cuisinier au vu du travail réel : émergence de styles de management

Des robins des bois

14 des chefs interrogés expriment qu'ils managent avec équité et ne pas faire de différences entre les grades des membres de leur brigade : « *chaque poste est important. On forme une équipe* » (chef cuisinier 5). Pour eux, le fait de participer à l'ensemble des tâches est important : « *moi j'ai toujours nettoyé le sol avec mes gars* » (chef cuisinier 1) afin d'accomplir avec efficacité leur objectif commun, soit d'assurer un service en termes de performances et de qualité. Ainsi la fonction de chacun des membres de la brigade est valorisée.

Des coachs sportifs

7 des chefs interrogés se positionnent comme des coach sportif vis-à-vis de leur équipe afin de les motiver afin qu'ils se surpassent : « *quand je manage au début j'apprends à le connaître et ensuite je le pousse jusqu'à ses limites jusqu'à ce qu'il craque et quand j'ai vu ses limites j'arrête et je m'adapte* » (chef cuisinier 2) ; « *je ne suis pas quelqu'un, comme un psy mais je vais beaucoup écouter, j'essaie de tirer le meilleur de la personne* » (chef cuisinier 17).

Des protecteurs

6 des chefs se positionnent comme des protecteurs « *je prends soin de mes cuisto comme de mes enfants* » (chef cuisinier 2) et identifient plusieurs sacrifices réalisés au quotidien pour leur brigade: « *moi j'étais le dernier servi notamment pour les plannings des jours de repos* » (chef cuisinier 1). La dimension affective voire paternaliste est très prégnante dans leur activité : « *On est dans l'affectif. Vu les contraintes on ne peut pas donner des salaires extraordinaires donc on compense par l'affectif* » (chef cuisinier 11). 9 des chefs interrogés se placent comme un maillon central dans la prévention des risques professionnels de leur brigade : « *quelqu'un qui protège son équipe, jamais la mettre dans le doute, faire en sorte que tout le monde soit confiant, quelqu'un qui doit apaiser tout le monde et avoir réponse à tout* » (chef cuisinier 17) en leur proposant un cadre sécurisé « *il faut savoir rassurer les autres et leur donner une sécurité. Qu'ils sentent qu'ils peuvent compter sur vous. Si les gens savent qu'ils peuvent compter sur vous et que vous aurez une solution à tous les problèmes alors les gens vous font confiance et c'est dans la confiance qu'on arrive à manager* » (chef cuisinier 10). Ceci montre que les chefs cuisiniers ont identifié que la prévention de la santé au travail de leur brigade fait partie intégrante du métier et qu'ils estiment s'en préoccuper au quotidien. Ils ont conscience du bénéfice de travailler avec une brigade en bonne santé. On peut alors en croisant avec les entretiens, mettre en évidence différents styles de management.

Des formateurs

12 des chefs interrogés relatent porter une attention particulière quant aux questions de formation de leur brigade. A ce titre, plusieurs méthodes sont utilisées : 8 d'entre eux tentent de laisser des marges de manœuvre au quotidien à leurs cuisiniers afin qu'ils testent par eux-mêmes, créent de nouvelles recettes : « *Le but c'est de leur laisser la possibilité de créer eux-mêmes. J'essaie de faire grandir au plus vite. Moi on l'a jamais fait pour moi et du coup ça m'a freiné dans mon évolution* » (chef cuisinier 2), et 7 d'entre eux ont mis en œuvre des temps collectifs de type réunion de service ou débriefings : « *je fais des débriefings en fin de service pour voir comment on aurait pu éviter les erreurs ou les pertes de temps* » (chef

cuisinier 3). A ce titre, ils se définissent pour 7 d'entre eux comme très rigoureux et exigeants (7). En revanche, 9 énoncent ne pas avoir suffisamment de temps pour former comme ils le souhaiteraient leur brigade : *« je répète une fois, deux fois après je gueule. Tu essaies de partir de son niveau mais au bout d'un moment tu abandonnes s'il ne comprend pas. Tu as besoin d'être efficace rapidement »* (chef cuisinier 9). Il y a donc une ambiguïté entre leur valeur fondamentale de travail et les actions que les chefs cuisiniers arrivent à mettre en œuvre.

3.1.3. Caractériser le métier de chef cuisinier au vu de l'idéal de l'activité

Les chefs cuisiniers ont choisi les cartes PROTECTION (10) et COMPETITION (5) afin de caractériser dans l'idéal ce qu'ils aimeraient faire envers leur brigade. Ceci montre que les chefs cuisiniers aimeraient davantage prendre soin de leur équipe, tout en maintenant un niveau de performance important. Il convient d'être le meilleur au sein de sa brigade mais aussi d'être reconnu par ses clients et ses pairs qui œuvrent d'autres restaurants. Ce besoin de reconnaissance correspond au pôle « les autres » de l'identité professionnelle. Toutes les cartes faisant référence aux difficultés du métier (TIMING, LABEUR et SOLITUDE) ne sont jamais choisies dans l'idéal du métier. Ceci montre que les chefs cuisiniers se sont réellement projetés dans l'idéal en retirant les contraintes inhérentes au métier, l'idéal du métier étant d'avoir réussi à gérer les difficultés. Une fois le travail organisé et maîtrisé (TIMING/LABEUR) par une multiplication des compétences (MULTI-TÂCHES) ou un besoin d'éloignement du collectif (SOLITUDE), les chefs voient leur idéal se tourner vers le management de leur équipe (PROTECTION) et la réussite (COMPETITION, SEDUCTION).

3.2. Représentations des chefs quant à leurs compétences managériales

3.2.1. Les chefs cuisiniers : de bons managers ?

12 des chefs cuisiniers se considèrent comme de bons managers *« je n'ai jamais eu de problème, généralement on garde contact, j'arrive à les voir en dehors du boulot aussi. S'ils deviennent bons j'aurais réussi »* (chef cuisinier 6) et 5 expriment avoir encore du travail à faire : *« pour moi c'est la chose la plus dure de la cuisine, c'est la bête noire... On ne devient pas chef en 1 jour non plus »* (chef cuisinier 2) ; *« je pense que je suis trop gentil. Je refuse trop souvent le conflit. Je manque de répartie pour remettre les gens à leur place »* (chef

cuisinier 3). A ce titre, les réponses des chefs cuisiniers sont hétérogènes quant à ce qu'ils devraient améliorer dans leur pratique (allant d'un manque d'assurance à la nécessité de faire plus facilement confiance).

3.2.2. Des compétences managériales acquises par l'expérience terrain

11 des chefs cuisiniers interrogés expriment ne jamais avoir reçu de formation au management et apprendre ainsi sur le tas: « *On apprend tous les jours sur comment on gère une équipe, des fois je me dis je suis allé trop fort, je me remets en question* » (chef cuisinier 4), 5 ont été formés à des outils de gestion (des commandes, des plannings) et enfin 5 ont eu une formation complète : « *dans la relation avec les personnes, comment leur parler, savoir quoi dire, faire des briefings et des débriefings. Poser les objectifs, se fixer des objectifs Savoir comment être juste dans les évaluations...* » (chef cuisinier 11). Les chefs ayant bénéficié de ce type de formation l'ont suivi lors de leur cursus ou lorsqu'ils étaient en poste dans une grande chaîne.

Ce manque global de formation est d'autant plus gênant que les chefs interrogés n'ont pas de modèle clair sur lequel s'appuyer afin de manager leur équipe. Ils déclarent cependant de ne pas vouloir reproduire la manière de manager de leur précédent chef (16) ; « *Des fois il te laisse ta chance, tu fais une assiette et il te la balance et te dit que tu es nul* » (chef cuisinier 1) ; « *si je crie, je stresse les gens, ça créer une tension palpable. C'est épuisant pour tout le monde* » (chef cuisinier 10). Les chefs cuisiniers interrogés se construisent un modèle en opposition avec ce que faisait leur précédent chef.

3.2.3. A défaut de formation en management, des compétences relationnelles mises en avant

Plusieurs compétences « génériques » ont été identifiées comme nécessaires pour être un chef de cuisine compétent (cf. figure 2).

Figure 2. Les compétences d'un bon chef cuisinier

La première compétence identifiée par l'échantillon concerne la compétence relative à la pédagogie pour 14 des chefs interrogés : « *c'est quelqu'un qui sait faire évoluer les autres, les faire grandir en les faisant fédérer* » (chef cuisinier 11). Dans un second temps, ce sont des compétences relatives à l'ouverture et l'écoute (11) qui sont énoncées. Dans un troisième

temps, les compétences relatives à la sociabilité sont exprimées (10) : « *en cuisine on doit être des copains, des camarades pour que ça marche et on ne peut pas l'imposer, c'est soit c'est là soit on ne peut rien faire* » (chef cuisinier 7). Dans un quatrième temps, la rigueur ainsi que le fait d'être honnête sont exprimés (6). Enfin, des compétences relatives au fait d'être autoritaire et excellent en cuisine sont identifiées (5).

3.3. Le collectif : une ressource pour le chef cuisinier

3.3.1. Déléguer des tâches dans un climat de confiance afin de valoriser sa brigade

Le métier de chef cuisinier nécessite de savoir déléguer des tâches afin d'atteindre l'objectif commun de la brigade, soit d'envoyer un service : « *Je ne sais pas pourquoi mais c'est l'armée... on est tous ensemble, on a un objectif et on est soudés plus que jamais.* » (chef cuisinier 17). Cependant, ceci n'est possible que si le chef cuisinier a confiance en sa brigade : « *c'est un métier qui est dur, avec peu de personnel donc tu fais confiance. On la donne une fois car si c'est cuit après c'est compliqué* » (chef cuisinier 3). A ce titre, la majorité des chefs exprime avoir appris à compter sur leur équipe au quotidien, à déléguer : « *avec le temps je me suis aperçu que tout seul ça ne marchait pas* » (chef cuisinier 11). Cependant, ceci ne les dispense pas pour autant de contrôler l'activité réalisée par leur brigade : « *de A à Z après je suis toujours là pour vérifier c'est mon boulot. Je montre et après je délègue c'est le principe d'un chef et ensuite je vérifie* » (chef cuisinier 12).

3.3.2. Une brigade soudée considérée comme une seconde famille

Les chefs ont exprimé un esprit d'équipe fort au sein de leur brigade. A ce titre, à plusieurs reprises les chefs ont exprimé qu'étant donné le nombre d'heures réalisées en une semaine certains membres de leur équipe étaient considérés comme de la famille (7) : « *j'ai connu des équipes où j'avais l'impression d'être dans une famille ... on passe tellement de temps avec les gens que ça crée un esprit de famille. On se confie, on essaye de s'entraider en dehors du travail* » (chef cuisinier 10). Le chef cuisinier a un rôle protecteur au sein de son équipe : « *on travaille tellement qu'il faut aimer travailler ensemble, besoin d'un lien entre le personnel et les managers. C'est paternel, être proche de son équipe, être protecteur* » (chef cuisinier 7). Nous observons de la part de cette population une réelle dévotion vis-à-vis de leur brigade liée notamment à une frontière floue entre vie professionnelle et personnelle. Certains chefs, nous ont exprimé le fait de culpabiliser lorsqu'ils prenaient des vacances ou jours de repos puisque la charge de travail se répercute sur les collègues présents : « *on est une équipe si je ne viens pas, c'est mon équipe qui est mal pas les patrons* » (chef cuisinier 5).

4. Le métier de chef cuisinier : entre activité de management et construction identitaire

L'objectif de cet article est de présenter les représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management. L'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence des styles de management, et les bénéfices ou contraintes perçues des activités de management.

4.1. Quand les représentations autour du métier développent l'identité professionnelle

4.1.1. Les contraintes identifiées dans l'activité de management des chefs cuisiniers

L'analyse de nos entretiens montre que les chefs cuisiniers ne peuvent pas construire leur style de management sur des connaissances acquises en formation, en effet seulement 5 chefs déclarent avoir reçu une formation à la gestion d'équipe. De même, leurs parcours ou leurs expériences sont peu mis à profit pour construire leur mode de management puisqu'ils expriment ne pas vouloir reproduire le mode de management autoritaire qu'ils ont eux-mêmes subi. Cela peut s'expliquer par la variété des parcours précédents à l'entrée dans le monde de la cuisine. Enfin, bien que la formation des membres de leur équipe prenne une place importante dans leur quotidien, elle est également vécue comme une source de frustration, puisque les chefs expriment ne pas avoir le temps suffisant pour former correctement et transmettre leur métier aux membres de leur équipe. « Le vécu du travail » impacte fortement l'identité de métier (Fray & Picouveau, 2010). En effet, les chefs choisissent principalement les cartes 1 TIMING et 4 MULTI-TÂCHES comme composantes de l'image du métier. Ils s'appuient sur « la situation objective de travail » (Fray & Picouveau, 2010) pour représenter leur profession, plus que sur les relations de travail ou la trajectoire professionnelle. L'entrée dans le métier étant très différente d'un chef à l'autre, ceci peut expliquer pourquoi ce n'est pas la trajectoire professionnelle qui structure l'identité professionnelle des chefs cuisiniers. Les relations de travail sont pour leur part mises en valeur dans le réel du travail et dans l'idéal métier. Elles sont donc moins fondatrices d'une identité professionnelle, mais constituent des ressources pour atteindre d'une part, la performance et d'autre part, et la pérennité dans le métier. Ceci peut s'expliquer également par le changement de « générations de chefs » comme le soulignent plusieurs participants où les modes de management autoritaire anciens laissent place à du management plus protecteur.

4.1.2. Les ressources identifiées dans l'activité de management des chefs cuisiniers

L'analyse de nos entretiens a montré que la principale ressource des chefs cuisiniers repose sur leur sentiment d'appartenance à une brigade, ils considèrent faire partie de la brigade et cherchent à traiter chaque membre de manière équitable. L'autre ressource repose sur leur rôle de formateur, 12 chefs expriment avoir un goût pour la transmission de leur métier et sur la formation individualisée des membres de leur brigade, ce qui nécessite d'ailleurs plusieurs compétences que nous avons mises en évidence dans ce travail : être pédagogue, être à l'écoute.

4.2. Entre travail collectif et identité au travail

Le travail collectif, tout comme le collectif de travail, semble être la principale ressource des chefs cuisiniers. Une fois que la mise en place du service est achevée et que la gestion des matières est effectuée, les activités du chef de brigade sont tournées vers la gestion des relations au sein de l'équipe. Le travail collectif privilégié est orienté vers un but commun relatif à la performance du service. Le mode de travail le plus efficient est recherché par les chefs et se situe plutôt du côté de la coopération (De la Garza, 1995). Les activités d'aide et d'entraide reposent plutôt sur le chef de cuisine. A ce titre, les chefs n'ont pas exprimé ressentir un climat de compétition à l'intérieur de leur brigade.

Enfin, les chefs cuisiniers expriment l'importance des moments de débriefing afin de rectifier les éventuelles difficultés du service et réagir rapidement pour trouver des solutions de remédiation. Cette régulation à chaud a l'avantage de contribuer à la santé des membres de l'équipe, mais également de souder l'équipe et de créer un collectif de travail. Nous entrons alors dans un cercle vertueux étant donné que la cohésion d'équipe renforcée va permettre de contribuer à la santé des opérateurs. Ces débriefings interviennent principalement lors du partage du repas en équipe. Cette pause est le plus souvent réalisée au sein de l'entreprise et permet aux salariés de se réunir et d'échanger sur les difficultés rencontrées dans le métier confrontant ainsi les modes opératoires de chacun et permettant de mettre en place des régulations collectives, voire même dans un objectif de concertation et d'anticipation des problèmes pouvant survenir avant le début du service. Ce temps est donc important pour les espaces de coopération qu'il offre, permettant ainsi la création d'un collectif de travail, comme prémice de l'activité collective (Caroly, 2010). Ce lieu d'échange est donc à sécuriser au sein des restaurants. Il est aussi un lieu de régulation avec l'équipe de service.

Les chefs expriment parler du métier avec des amis de la même profession, mais peu au sein de leur brigade, étant donné la différence hiérarchique. Les chefs relatent l'importance de se rendre tous les ans au sein d'au moins un salon gastronomique. Ces lieux permettent de découvrir de nouveaux produits, des partenaires commerciaux mais aussi de « prendre du bon temps » entre collègues et de construire le pôle « nous » du métier.

4.3. Pistes de travail à investiguer

Plusieurs limites sont identifiées dans ce travail de recherche notamment par rapport au nombre (soit 20 chefs cuisiniers), au sexe de notre échantillon et au fait que nous n'avons pas interrogé l'ensemble de la brigade. Les pistes de travail suivantes permettraient d'enrichir cette enquête exploratoire et généraliser ainsi les résultats obtenus:

Il conviendrait d'interroger les membres de la brigade, et de mener des observations sur le travail des chefs cuisinier afin de percevoir les activités d'entraide entre membres de la brigade. Il serait de plus pertinent d'investiguer les lieux de rencontre de chefs afin d'identifier le type de relations entretenues.

Une analyse des données actuelles servirait la mise en évidence de l'impact de variables individuelles (âge, expérience, formation initiale) et de variables organisationnelles (taille de la brigade, taille du service de repas) sur les représentations des chefs cuisiniers.

Il serait intéressant de déterminer le rôle de l'image de l'établissement dans la construction identitaire des chefs cuisiniers, et le lien entre cette image, avec la « course à l'étoile » éventuelle et le style de management associé. En effet, une recherche de Mériot (2002) montre que les cuisiniers qui travaillent dans les cantines sont moins satisfaits, alors que les conditions de travail sont meilleures que dans la restauration. Le type, l'image du restaurant dans lequel travaille un chef de cuisine pourrait jouer un effet sur la santé des chefs cuisiniers et leur satisfaction vis-à-vis de leur métier.

Enfin, il pourrait être pertinent d'identifier différents profils de chefs cuisiniers et les caractéristiques associées afin de repérer « les trucs et astuces » du métier et les enseigner auprès des nouvelles générations. L'objectif est d'être au plus près des pratiques terrains (Boccaro, Delgoulet, 2015). Comme le relève le projet de loi « Avenir Professionnel » (2018) au sujet de l'action de formation, cette dernière ne doit pas se réduire à un apprentissage « sur le tas ». Sa mise en œuvre relève d'une ingénierie précise, d'un parcours pédagogique et son

efficacité implique que les conditions de réussite soient réunies. Elle met ainsi un terme à une longue tradition de défiance, qui tendait à séparer la formation du travail, dans l'idée de soulager le salarié des obligations liées à la production, et de faciliter ainsi l'acquisition de connaissances et savoir faire transférables. D'autre part, le pôle « nous », et donc les interactions entre les chefs cuisiniers de différents établissements sont très peu présentes dans les entretiens. De futures recherches pourraient s'intéresser aux différentes formes et critères de reconnaissance du travail entre pairs. Nous souhaitons de plus investiguer les lieux de rencontres potentiels entre chefs (autre que ceux qui consistent à mettre en compétition les chefs entre eux, comme dans les différents concours de cuisine), comme des salons de la gastronomie Nous souhaiterions identifier d'éventuelles controverses professionnelles.

Conclusion

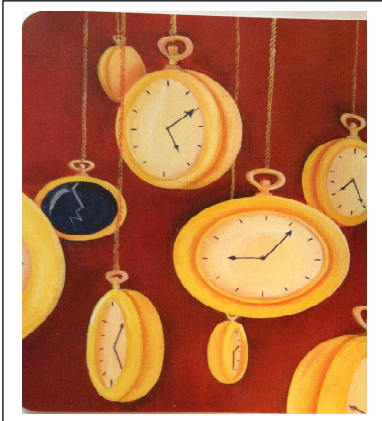
Comme nous l'avons stipulé le métier de chef cuisinier est l'un des plus difficile à réaliser tant vis-à-vis des contraintes physiques que psychologiques. La preuve en est au regard du taux d'absentéisme, de turnover ou encore des difficultés à recruter un personnel compétent. Le service de la restauration est en crise alors même que la demande augmente. A ce paradoxe s'ajoute le fait que le métier est fantasmé et que de plus en plus d'étudiants s'orientent dans les métiers de la restauration. Etudier de plus près ce métier est ainsi particulièrement difficile de par le manque de disponibilité des professionnels, la variété des structures d'accueil mais aussi la peur du jugement, de montrer le travail réalisé vis-à-vis des pratiques actuelles notamment quant aux pratiques managériales. C'est pourquoi nous avons, afin de réaliser cette enquête exploratoire, commencée par utiliser la méthode des entretiens afin de nous familiariser avec cette population mais aussi obtenir des contacts nous permettant dans un second temps de réaliser une analyse d'activité de type ergonomique en situation de travail. Cette analyse nous permettra d'identifier l'activité, les relations de travail au sein des brigades. A terme, les données recueillies nous permettront de construire un questionnaire permettant de questionner les chefs cuisiniers au plus près de leur réelle d'activité.

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

Bibliographie :

- ANACT (2015). Dix questions sur le management du travail. Repéré à l'URL spécifique [<https://fr.calameo.com/read/0000881554cd768a86a00?authid>]
- Avila Assunção, A. (1998). *De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective* (Thèse de doctorat, Ecole Pratique des Hautes Etudes, Paris 5, France).
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.
- Barthe, B., & Quéinnec, Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'année Psychologique*, 99(4), 663-686.
- Bélisle, C. (2014). *Le photolangage : Communiquer en groupe avec des photographies*. France : Chronique sociale.
- Bergeron, J.L. (1979). « Le leadership : traits personnels et comportements des leaders ». In J.L. Bergeron, N.C Léger, J. Jacques et L. Bélanger (Eds.), *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- Boccaro, V. & Delgoulet, C. (2015). L'analyse des travaux pour la conception en formation. *Activités*, 12-2.
- Brangier, E., Lancry A., & Louche, C. (2006). Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 35(3).
- Caroly, S. (2010). L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail (Habilitation à diriger des recherches, Université Victor Segalen Bordeaux II, Bordeaux, France).
- Chabert, C., & Anzieu, D. (2004). *Les Méthodes projectives*. Paris : Broché.
- Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail*. Paris: Presses Universitaires de France. doi:10.3917/puf.clot.2006.01.
- Clot, Y. (2010). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF : France
- CNAMTS. (2016). Risque accident du travail : Statistiques sur la sinistralité de l'année 2015. Repéré à l'URL spécifique [[www.risquesprofessionnels.ameli.fr/fileadmin/user_upload/document_PDF_a_telecharger/etudes_statistiques/AT_2015/AT%202015%20Sinistralité%20par%20CTN%20et%20code%20NAF%20\(n-2016-098\).pdf](http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/fileadmin/user_upload/document_PDF_a_telecharger/etudes_statistiques/AT_2015/AT%202015%20Sinistralité%20par%20CTN%20et%20code%20NAF%20(n-2016-098).pdf)]
- DARES. (2014). L'exposition des salariés aux facteurs de pénibilité dans le travail. Repéré à l'URL spécifique [<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-095.pdf>]
- Dejeux, C. (2014). *Management et leadership*. Dunod : France
- De la Garza, C. (1995). *Gestion individuelle et collective du danger et du risque de la maintenance d'infrastructure ferroviaire* (Thèse doctorat, LEPC-EPHE, Paris, France).
- De la Garza, C., & Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. Dans A. Weill- Fassina, & T.H. Benchekroun (Edit.), *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse: Octarès.

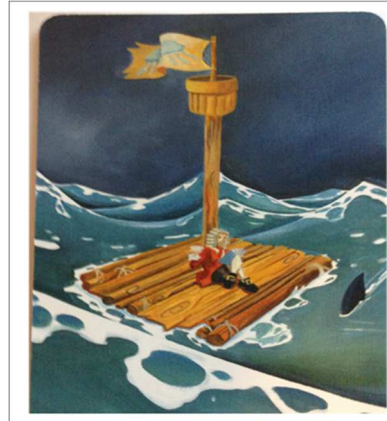
- Dubar, C. (2000). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, collection U (3e éd).
- Flottes, A. (2007). « Les sortilèges du virtuel », *Travailler*, n° 17, p. 163-178.
- Fray, A. & Picouleau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38,(8), 72-88. doi:10.3917/mav.038.0072.
- Grosjean, V. (2003). Comment favoriser chez les chefs d'entreprise une plus large prise en compte de la prévention. *Hygiène et sécurité du travail* n°190, 1e trimestre 2003, pp.51-65.
- Guelfand, G. (2013). *Les études qualitatives. Fondamentaux, méthodes, analyse et techniques*. Paris : EMS
- Karsenty, L. (2015). Le management par la confiance. In : L. Karsenty (coord.) *Comment concilier management de la performance et bien-être au travail ?* Toulouse : Octarès.
- INRS, (2002). Le service à table dans la restauration : Contraintes d'emploi et réflexions sur l'avenir d'une profession. Repéré à l'URL spécifique [file:///C:/Users/elsal/Downloads/tf118%20(1).pdf]
- INSEE, (2010). Les petits restaurants ne sont pas dans leur assiette. Repéré à l'URL spécifique [https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281082]
- INSEE, (2012). Les services en France. Fiches thématiques. Hébergement et restauration. Repéré à l'URL spécifique [www.insee.fr/fr/statistiques/1373997?sommaire=1374003]
- Meriot, S.A. (2002). *Le cuisinier nostalgique*. CNRS édition : Paris
- Roubira. (2016). Jeu DIXIT, auteur : J.L. Roubira, Illustratrice : M.C. Piero, Editeur : Libellud.



Carte 1. Timing



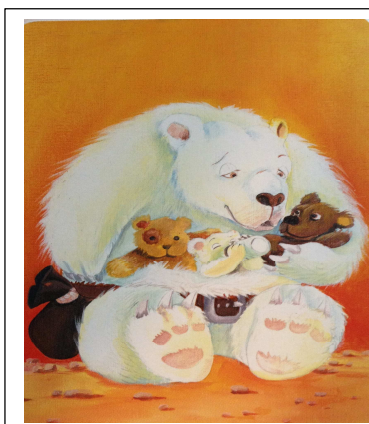
Carte 2. Compétition



Carte 3. Solitude



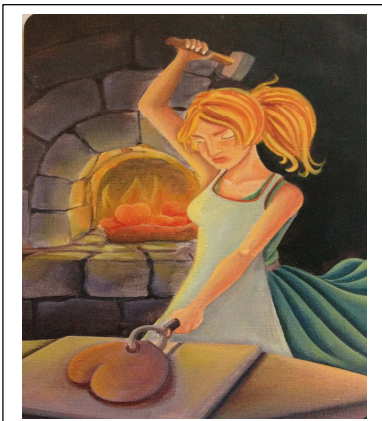
Carte 4. Multi tâches



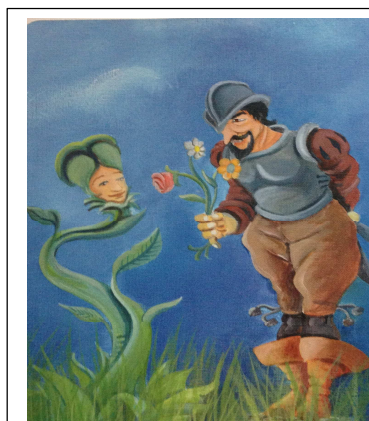
Carte 5. Protection



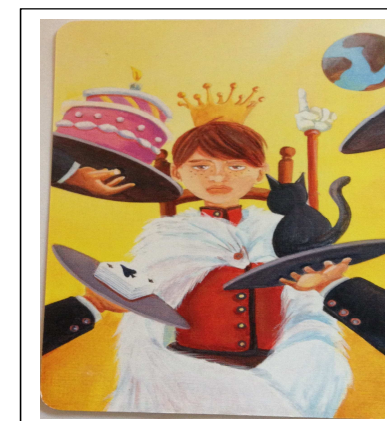
Carte 6. Autoritaire



Carte 7. Labeur



Carte 8. Séduction



Carte 9. Directif

Figure 1. Cartes projectives utilisées

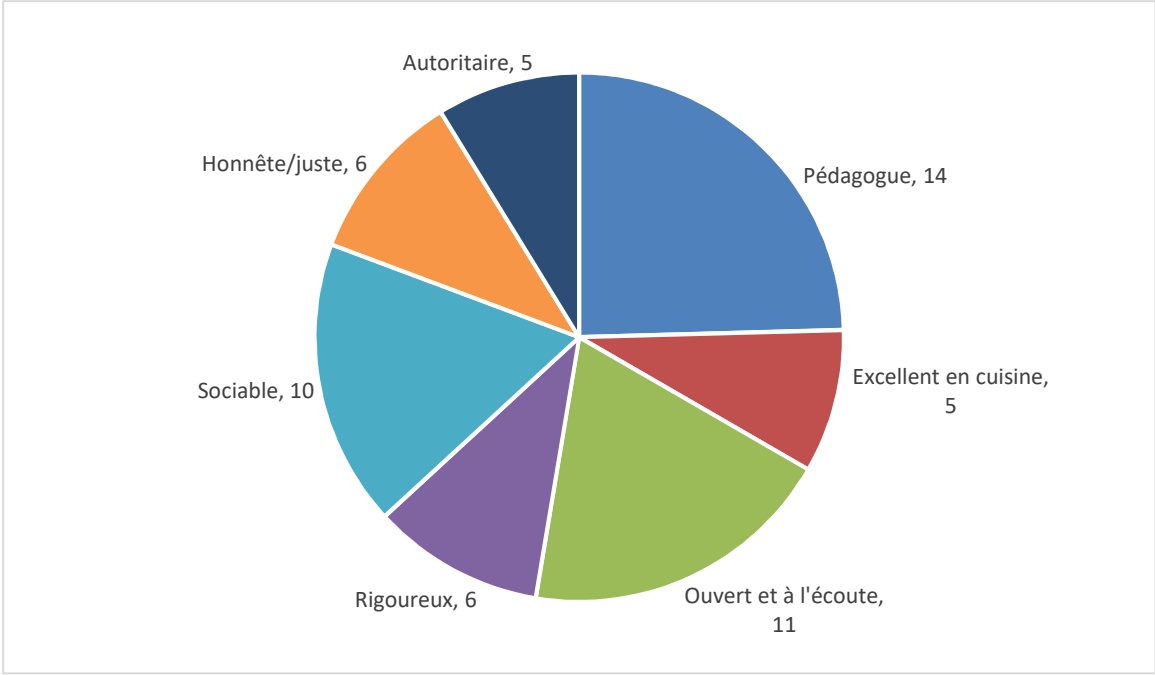


Figure 2. Les compétences d'un bon chef de cuisine

Le chef de cuisine	Il dirige sa brigade, s'occupe de l'organisation de la cuisine et de la gestion du travail
Le sous chef ou le second	Il assiste le chef et manage le chef de partie
Le chef de partie	En fonction de la taille de l'établissement, il est soit généraliste, soit spécialisé (chef de partie « poisson », « sauce ».... Il gère les commis
Le commis	Il exécute les ordres du chef de partie.
Le plongeur	Il nettoie le matériel de cuisine et la vaisselle
Les stagiaires, apprentis, aides cuisiniers	Ils aident les commis dans des tâches « simples »

Tableau 1. Présentation des principaux métiers au sein d'une brigade

Carte 1. Timing	Cette carte représente le temps, ennemi premier des chefs cuisiniers : ils passent de nombreuses heures au travail et courent derrière sans arrêt.
Carte 2. Compétition	Cette carte représente la compétition. Un chef qui a besoin d'être toujours au plus haut de sa performance. Un chef qui a donc besoin de se surpasser au quotidien.
Carte 3. Solitude	Cette carte représente la solitude. Un chef de cuisine au centre de sa cuisine qui a des difficultés à compter sur les autres.
Carte 4. Multi tâche	Cette carte représente la polyvalence. Un chef qui a plusieurs casquettes et qui doit avoir un œil de partout afin de vérifier que tout soit parfait.
Carte 5. Protection	Cette carte représente la protection opérée par le chef cuisinier envers son équipe, de type paternaliste. Ce dernier tente de protéger son équipe et prend en considération chacun des membres de sa brigade.
Carte 6. Autoritaire	Cette carte représente l'autorité. Un chef qui a du mal à déléguer et qui est au centre de sa cuisine.
Carte 7. Labeur	Cette carte représente la difficulté du travail accompli. Un travail difficile à réaliser.
Carte 8. Séduction	Cette carte représente la séduction que le chef cuisinier doit faire

	opérer au sein de sa brigade mais aussi des clients. Il doit ainsi faire en sorte que son équipe croit en lui et le suit mais aussi que les clients reviennent manger au sein du restaurant.
Carte 9. Directif	Cette carte représente un chef qui se positionne au centre de sa cuisine et qui souhaite contrôler tout ce qu'il s'y passe. Il délègue des tâches mais contrôle l'ensemble.

Tableau 2. Signification des cartes pré testées

N	Age	Formation	Couverts¹	Eqpe	Exp cuisine	Exp poste	Exp chef	Salaire	H/S
1	32	Licence management	60	4	10	5	4	1800	50
2	31	CAP	60	5	16	3	3	2400	70
3	28	BEP	300	9	2	<1	<1	1600	45
4	39	BEP	60	5	12	<1	<1	2500	50
5	29	Bocuse	60	1	9	1	1 an	2000	38
6	32	Autodidacte	60	2	10	<1	<1	1650	40
7	32	BEP	100	10	11	1	3	1500	50
8	40	Autodidacte	100	7	16	7	9	2000	41
9	43	CAP	140	3	27	10	10	950	60
10	31	CAP	80	5	14	2	2	2235	60
11	32	BEP	170	8	18	1	5	2200	60
12	27	Autodidacte	20	1	5	<1	4	1500	35
13	43	Bocuse	30	2	24	1	20	SMIC	60
14	50	CAP	60	2	35	17	25	1800	38
15	48	CAP	100	2	20	20	20	1700	44
16	37	Master eco	25	1	4	4	4	2500	45
17	27	CAP	80	6	9	2	<1	2200	50
18	32	BEP	45	2	7	5	4	1700	45

¹ Nombre de couverts moyen par jour

19	37	Autodidacte	52	4	12	10	2	1380	39
20	22	BEP	62	3	6	6	<1	1550	40

Tableau 3. Caractéristiques de la population étudiée

Cartes choisies	Travail	Réalisé	Idéal
Carte 1. Timing	7	2	0
Carte 2. Compétition	4	1	5
Carte 3. Solitude	2	2	0
Carte 4. Multi tâche	5	3	2
Carte 5. Protection	5	12	10
Carte 6. Autoritaire	0	0	0
Carte 7. Labeur	3	1	0
Carte 8. Séduction	1	2	2

Tableau 4 : Fréquence des cartes sélectionnées par l'échantillon interrogé