

COMMENT DIRIGER UN RESTAURANT GASTRONOMIQUE

II.1. INTRODUCTION

Comme nous l'avons déjà évoqué, nous avançons le postulat selon lequel l'interaction entre les caractéristiques de la personnalité du chef: ses compétences et ses styles comportementaux détermine la façon dont il joue son rôle de leader. Les rôles qu'un leader joue dans une organisation entrepreneuriale sont doubles: *le rôle charismatique* et *le rôle architectural*. Le rôle charismatique implique une vision et une stratégie claire pour l'entreprise, la progression des employés dans un contexte de responsabilité et d'autonomie (« empowerment ») et d'enthousiasme. Le rôle architectural consiste, de son côté, en la conception de la structure organisationnelle et en la création de systèmes de contrôle et de récompense (Kets de Vries & Balazs, 1999a). Dans ce chapitre, nous présenterons ces deux rôles de leader tenus par les entrepreneurs-chefs, ainsi que la façon d'agir dans ces deux rôles selon la personnalité des chefs.

Un des pionniers de la recherche sur la structure organisationnelle, Henry Mintzberg, a développé une typologie organisationnelle très utilisée (Mintzberg, 1979), dans laquelle il décrit un type organisationnel qui se retrouve souvent dans des organisations où la créativité individuelle joue un rôle central : l'organisation entrepreneuriale. Selon Mintzberg, ce genre d'organisation porte l'empreinte d'un seul individu créateur-d'habitude l'entrepreneur lui-même. Cet individu central est la source de toute créativité et de toute innovation. Les processus et la structure de l'organisation entière sont mis en œuvre de manière à favoriser la créativité de cette personne.

Le rôle du leader est de définir la direction à suivre pour l'organisation et ensuite de construire un sentiment d'engagement parmi ses subordonnés afin qu'ils le suivent dans

cette voie. La « raison d'être » fondamentale d'une organisation entrepreneuriale est exprimée par la vision du leader qui projette l'avenir de l'organisation. La vision du leader doit faire appel à l'imagination collective des individus et ainsi établir une identité de groupe. Les « grands » leaders instillent auprès de leurs collaborateurs un sentiment de fierté dérivé de leur travail dans l'organisation. Le rôle primordial du leader est de rassembler ses collaborateurs derrière sa vision, en leur communiquant efficacement la raison d'être de l'entreprise sur le marché, ses valeurs fondamentales, sa mission et ses buts, ainsi que la stratégie retenue pour accomplir cette mission.

Les chefs que nous avons étudiés motivent très clairement leur personnel par la force de leur propre inspiration. Créer un sentiment de fierté chez eux est une partie importante de leur message. Ils répètent à leurs collaborateurs—et les aident à imaginer—qu'ils veulent, et peuvent, devenir les meilleurs dans leur domaine. Pour faire en sorte que leurs employés partagent leur vision et travaillent ensemble vers un objectif commun, le leader leur définit des niveaux de performance élevés, mais fait ensuite le nécessaire pour que ces derniers puissent répondre à ses attentes. Dans leur rôle visionnaire, les chefs transmettent à leurs employés la confiance dans leurs propres capacités à atteindre les buts visés, mais leur donnent également et surtout la responsabilité dont ils ont besoin pour atteindre ces buts. Ce processus a été exprimé par le terme « empowerment » c'est à dire le fait de permettre aux gens—et de créer les circonstances appropriées—de se développer et d'agir avec responsabilité et autonomie (Kets de Vries, 1999). Ceci implique la délégation des processus décisionnels à travers de toutes les couches hiérarchiques de l'organisation. En responsabilisant ses collaborateurs, en leur donnant un certain degré d'autonomie, le chef renforce ainsi leur respect de soi, leur confiance en soi et les motive à réussir même au-delà de ses attentes.

Dans leur rôle visionnaire, les leaders efficaces canalisent l'énergie de leurs employés dans la direction voulue, loin des jeux politiques internes. Ils créent, en outre, « un environnement protecteur » (« holding environment ») pour leurs employés. Par l'écoute active et la communication, ils construisent un climat de soutien mutuel, de respect et de confiance, tout en contenant l'anxiété de leurs employés (Winnicott, 1951). En même

temps, l'agressivité, toujours présente dans les organisations, est dirigée vers l'extérieur. Quand trop d'agressivité est dirigée vers l'intérieur, cela implique un échec de leadership. Métaphoriquement, le monde l'entreprise peut être considérée comme tenant à la fois du monde du sport et de celui de la guerre. Ce « combat » concentre l'énergie des employés et leur aide à former une identité organisationnelle. Les chefs savent qu'en créant un environnement qui stimule et favorise l'enthousiasme, il sera plus facile pour leurs collaborateurs de s'absorber complètement dans leurs tâches et d'atteindre une performance maximale.

En somme, le rôle visionnaire du leader recouvre la création d'une stratégie pour l'entreprise, sa transmission à travers une vision évocatrice, la mise en oeuvre d'un certain degré de responsabilité et d'autonomie, tout autant que d'enthousiasme et de stimulation. Les compétences architecturales du leader servent à consolider son talent de visionnaire. Dans son rôle d'architecte, une des tâches du chef est de créer et d'améliorer la conception de l'organisation, de l'adapter à son environnement institutionnel et technique et d'aligner l'infrastructure de l'entreprise ainsi que ses opérations vers ce but. Les contrôles internes et le système de récompenses doivent être en phase avec ce qui est exprimé par le rôle visionnaire. Un déséquilibre des rôles visionnaires et architecturaux peut avoir des effets dévastateurs sur les employés, entraînant des conséquences prévisibles sur leur performance dans l'entreprise.

11.2. LE CHEF COMME LEADER VISIONNAIRE

11.2.1. Formation de la stratégie

Dans l'organisation entrepreneuriale, l'unité de commande est un des moyens nécessaires pour atteindre les standards de qualité attendus (Mintzberg, 1982). Ces organisations reposent sur un leadership fortement personnel et souvent visionnaire qui met en place la vision stratégique. Tandis que d'autres organisations croissent rapidement et changent de

configuration, l'organisation entrepreneuriale conserve sa structure tant que son fondateur reste au sommet de l'organisation. Cette structure est souvent construite autour des besoins et de l'orientation personnels du leader, son « obsession magnifique ». Cette configuration organisationnelle a été appelée « organisation dramatique » par les tenants de l'approche psychanalytique (Kets de Vries et Miller, 1984). Cette dépendance vis-à-vis d'une seule personne porte en germe l'échec de l'organisation en cas de départ de son leader. Beaucoup d'échecs spectaculaires de ce genre d'organisation « dramatiques » ont pu illustrer le côté pile de ces organisations entrepreneuriales (Kets de Vries et Miller, 1984).

Le stratège d'une organisation entrepreneuriale est presque exclusivement la personne qui a développé le concept de l'organisation, c'est à dire l'entrepreneur. Il concentre les décisions concernant la stratégie et les opérations, enracinant la réponse stratégique dans la connaissance approfondie des opérations. La stratégie de ce type d'organisations est en grande partie délibérée et soigneusement planifiée (contrairement aux stratégies souvent émergentes des organisations innovantes), mais les détails apparaissent souvent au cours de son développement et la vision peut changer en cours de route, elle aussi. Le leader a tendance à rechercher et choisir la niche appropriée à son organisation, réduisant ainsi le facteur de risque que constitue l'environnement extérieur et conservant, de ce fait, la flexibilité nécessaire pour s'adapter à un environnement changeant.

Le rôle du chef comme stratège organisationnel a été décrit par les chefs eux-mêmes de façon suivante :

Dans notre restaurant, nous sommes 40 personnes. Je dois faire la cuisine et la gestion en même temps. Plus vous avancez, plus votre rôle de leadership devient important. Mais cela ne signifie pas que vous laissez de côté la cuisine. Vous devez vous occuper de ces deux aspects. Si vous perdez le contact avec la cuisine, vous êtes fini.

Les employés témoignent, eux-aussi, d'un grand respect pour les capacités du chef en tant que stratège.

Le chef a une sorte de sensibilité incroyable pour savoir ce qu'il faut faire à chaque moment. Vous savez, chaque nouveau restaurant qu'il ouvre (il en a 9 maintenant) est un succès. Au dernier, Spoon, où il fait une cuisine qui tente de fusionner les différents styles de cuisiner, il faut réserver des mois à l'avance. Il a cette sensibilité exceptionnelle et l'intuition de l'étape suivante. Il est toujours un pas en avant de ses confrères.

Les chefs des restaurants gastronomiques ont tendance à constamment s'inquiéter du prochain mouvement stratégique et de comment l'exécuter : la prochaine rénovation de la salle à manger, le prochain menu à concevoir. Ils pensent constamment aux améliorations nécessaires pour le restaurant. Parallèlement, cette stratégie anticipatrice s'attache de façon quasi obsessionnelle aux détails et aux procédures organisationnelles. Chaque mouvement est soigneusement planifié, avec de plans d'action, des plans d'expansion et des plans de rénovation toujours dans le pipeline. Chaque nouveau menu, chaque rénovation ou expansion est soigneusement envisagé, à travers de nombreux facteurs de contrôle, des procédures d'évaluation détaillées et des points de repère stricts pour envisager l'ensemble du processus.

La force de Ducasse, c'est qu'il fait des plats très simples, d'excellente qualité mais facile à standardiser, de façon à ce que les autres, une fois qu'ils ont maîtrisé ces plats, peuvent les préparer à sa place. Cela le libère pour s'attacher à de nouvelles idées, tout en continuant à recevoir les éloges pour sa cuisine. Gagnaire et Maximin ne pourraient jamais diriger de la sorte, parce que personne ne peut refaire ce qu'ils font. Ils ne peuvent jamais vraiment laisser à d'autre le soin de la cuisine et s'aventurer dans d'autres projets. Or plus un chef est connu, plus il est sollicité par des activités qui l'éloignent de sa cuisine. Quand je travaillais à Monaco, Ducasse n'était pratiquement jamais là, bien qu'il n'ait pas encore son établissement trois étoiles à Paris. Ce n'est sans doute pas un cuisinier aussi remarquable que Gagnaire, mais il est polyvalent, il est plein de ressources, prévoyant et possède une compréhension des choses que d'autres n'ont pas. Il a de la vision. Maximin est techniquement meilleur que Ducasse. Mais comme individu, il est moins agréable. Ducasse, d'autre part, est un gentleman. S'il marche sur

le pied d'une dame pendant une fête, la dame recevra un grand bouquet de fleurs le jour suivant avec ses excuses. Il faut aussi savoir se vendre, ceci fait partie du secret de son succès.

Un des dénominateurs communs dans la façon dont les chefs bâtissent la stratégie de leur entreprise est, comme nous l'avons évoqué plus haut, une tendance générale à la prise de risque. Les grands chefs ne semblent pas avoir peur de s'aventurer sur des territoires non-familiers et de prendre des risques conséquents pour poursuivre leurs buts ambitieux.

J'ai pris beaucoup de risques et je les ai maîtrisés tous. La vie est un combat, un défi constant. C'est ce combat qui me donne le sentiment d'être vivant. Je suis un homme très ambitieux. Et j'aime ce que je fais. Pour cela, il faut courir des risques.

Beaucoup d'entrepreneurs perçoivent la vie comme un défi constant. Ils ont tendance à neutraliser leurs sentiments d'infériorité et d'impuissance par un contrôle et une activité excessifs. Ne rien faire les dérange. Ils confrontent l'incertitude d'une façon créative, par l'action et la maîtrise active des situations difficiles.

Les entrepreneurs sont souvent enclins à maîtriser la difficulté qu'ils éprouvent à contrôler leurs impulsions, leur inquiétude et la dépression, en transformant le passif en actif. Ces gens calment leur inquiétude, qui s'exprime sous forme d'agitation et d'irritabilité, en s'engageant dans des activités frénétiques qui sont leur antidote. Dans la mesure où ces entrepreneurs naviguent entre peur du succès et peur de l'échec, leur inquiétude et leur tension sont intensifiées à un tel degré qu'ils fuient souvent en avant, dans l'action, parfois même de manière impulsive et irréfléchie.

Une des aspects que l'on retrouve dans les entreprises dirigées par ce type d'entrepreneurs sont les manœuvres majeurs qu'ils osent et dans lesquelles ils investissent une proportion assez considérable du capital de l'entreprise. Avec pour but des mouvements stratégiques importants qui exigent un levier financier conséquent. Dans le cas des restaurants gastronomiques, le pouvoir absolu est concentré entre les mains du chef, qui conserve la

prérogative d'entreprendre de nouvelles démarches stratégiques. La structure financière de ces restaurants montre que, dans des nombreux cas, ils sont fortement endettés.

Le coûts de la main-d'œuvre et les investissements nécessaires pour garder à niveau leurs restaurants oblige souvent les chefs à chercher une aide financière extérieure. La plupart des chefs étudiés ont emprunté des sommes importantes pour créer l'environnement de luxe et de qualité exigé dans ce type d'établissement. Ce qui demande des ressources énormes. Par ailleurs, la main-d'œuvre permet d'assurer l'expérience extraordinaire qu'attendent les clients. Ce qui suppose un personnel dont le nombre est à peu près égal à celui des clients chaque jour. De tels coûts de personnel sont, dans la plupart des cas, au-delà des moyens financiers personnels des chefs, qui sont obligés de contracter des prêts substantiels pour financer leurs entreprises.

La préférence générale des personnalités entrepreneuriales pour l'action, le fait que ces individus répondent rapidement, mais parfois d'une façon irréfléchie, peut de temps en temps avoir des conséquences néfastes pour une organisation. Dans le cas des grands chefs, cependant, le fait d'être fortement endetté est en soi une stratégie basée sur des risques calculés.

Un journaliste m'a appelé « le joueur ». C'est vrai que je cours souvent des risques. Je mets toujours la priorité à l'amusement, avant la sécurité. J'essaye toujours de voir si je peux dépasser mes propres limites. C'est l'essence du jeu. Faire plus, voler plus haut, être plus rapide. Découvrir jusqu'où on peut aller. Ce qui est important, c'est de faire les choses très sérieusement mais sans se prendre trop au sérieux.

Les employés confirment cette citation :

Le chef est extrêmement organisé. Il rassemble chaque particule d'information qui est nécessaire pour prendre une décision. Il prend ses décisions rapidement, même si elles sont risquées, sans prendre beaucoup de temps pour se décider. Mais il est toujours le meilleur informé sur tout.

Le chef aime courir des risques. Son dernier restaurant, Spoon était une entreprise très audacieuse et personne ne savait comment il s'en sortirait, mais le restaurant a démarré sur les chapeaux de roues. Il lance toujours quelque défi. Quand il a ouvert Spoon il répondait aux pessimistes : « ça va marcher parce qu'il faut que ça marche, c'est une bonne chose pour la France, pour Paris. C'est dans l'air du temps. » Il pensait que ce serait intéressant pour les clients de découvrir de nouvelles choses, une nouvelle façon de manger, des vins étrangers. Il disait : « On peut très bien manger en Chine, en Italie, au Japon, aux Etats-Unis, il n'est absolument pas nécessaire de manger français pour bien manger ». En utilisant le savoir-faire français, c'est-à-dire les techniques et les produits, mais en les préparant de la façon dont ils sont préparés à l'étranger, il voulait que les Français découvrent la richesse des cuisines du monde. C'était une entreprise très risquée, parce que les Français n'ont pas encore l'esprit assez ouvert pour ce genre de choses quand il s'agit de nourriture. Imaginez ! un restaurant à Paris où il n'y a aucun vin français! Les gens étaient furieux, au début, de ne pas pouvoir boire du vin français. Il y avait des vins italiens, californiens, australiens ou chiliens mais, eux, insistaient pour boire français. Ce n'est qu'ensuite qu'ils ont découvert la qualité des vins étrangers. Maintenant ils les aiment.

Ainsi, la capacité et la volonté de prendre des risques calculés est un des dénominateurs communs aux chefs. Même s'ils ont tendance à fortement théâtraliser leur comportement, les décisions stratégiques importantes qu'ils prennent sont le plus souvent entreprises avec grand soin et non, comme les entrepreneurs en général peuvent souvent le faire, par impulsion. Dans le cas des chefs il y a très peu de cas de comportement non contrôlé. Ils suivent leurs propres intuitions et impressions en prenant leurs décisions, mais sans négliger les faits. Cet équilibre entre un comportement de prise de risques et un processus décisionnel méticuleusement planifié semble être un des facteurs principaux qui contribuent au succès de ces chefs.

11.2.2. La gestion des personnes

Les chercheurs organisationnels reconnaissent aujourd'hui que les sources réelles de la réussite organisationnelle, qui permet aux entreprises d'atteindre des niveaux élevés d'innovation et de performance, sont étroitement liées au management des ressources humaines de l'entreprise (Pfeffer, 1998). Les sources de son avantage compétitif peuvent se trouver dans sa culture et ses capacités humaines, dont l'efficacité résulte de la façon dont les gens sont gérés. Il est plus difficile d'imiter ou de comprendre la capacité humaine et la forme de management d'une entreprise que de copier sa stratégie, sa technologie ou sa présence globale. La clé du succès économique d'une organisation est en grande partie basée sur une perspective stratégique, elle-même fondée et focalisée sur les employés. Ainsi, les actions des dirigeants d'aujourd'hui concernant la gestion de leurs collaborateurs leur donne une influence considérable dans le développement des trajectoires de carrière individuelles des personnes dans l'entreprise (Bournois & Roussillon, 2000).

La façon dont les chefs des restaurants gastronomiques se comportent envers leurs collaborateurs est le reflet de la vision (Kets de Vries, 2001 prochain). Des leaders visionnaires fournissent des objectifs clairs, facilitent l'autonomie, impliquent entièrement leurs collaborateurs en donnant de la signification à leurs activités, en les encourageant à se sentir « propriétaires » de l'organisation ; ils favorisent la franchise et la collaboration, installent une discipline et un contrôle dans des limites clairement établies, apportent du support et créent un sentiment de sécurité. Goleman (2000) a constaté que le style de leadership visionnaire est celui qui est le plus efficace dans la création d'un climat organisationnel constructif.

Un leader visionnaire décide des nouvelles directions et convainc ses employés d'une vision de long terme. Une partie de ce processus consiste à maintenir de la clarté : la motivation provient de la façon dont le leader montre comment le travail de ses collaborateurs s'intègre dans la vision de l'organisation. Les gens qui travaillent pour de tels leaders savent pertinemment que ce qu'ils font importe et pourquoi. A travers le

feedback—positif ou négatif—sur la performance des employés, le seul critère appliqué par ces leaders est de savoir si la performance s'accorde avec la vision et la stratégie de l'organisation. Ils encadrent les tâches individuelles dans une vision plus globale, intégrant ainsi les individus dans la communauté organisationnelle et créant une culture unifiée. Le leader visionnaire définit les standards de performance et crée les bornes qui marquent les étapes sur ce chemin. Les standards exigés sont clairs pour tous, ainsi que la récompense. Comme un employé de restaurant gastronomique le confirme :

J'ai eu de la chance d'avoir rencontré le chef. C'est sa créativité, sa façon de regarder des choses, le fait qu'il soit si différent qui m'attire à ce travail. Vous goûtez un de ses plats et c'est fantastique, c'est très simple, mais très différent de tout ce que vous avez goûté auparavant. Être le meilleur, c'est très subjectif. Je suis sûr qu'il y a « des meilleurs » chefs que lui. Je travaille pour lui parce que c'est passionnant. J'ai eu l'avantage de le connaître avant qu'il ne soit devenu célèbre et il faut me croire, c'était déjà un génie. Il a confiance en moi, donc j'ai confiance en lui, aussi. Il apprécie mon travail, il me dit même de temps en temps que je suis indispensable à notre succès. Je sais que c'est exagéré, mais ça me fait du bien quand même. J'ai un grand respect pour lui. Peut-être un jour quelque chose arrivera et je partirai. Mais pour le moment j'aime mon travail ici. Je travaille pour lui, pas parce qu'il est le meilleur, mais parce que j'aime mon travail, j'aime travailler avec lui, j'aime la brigade, on travaille bien ensemble. Je travaille bien avec le chef et je corresponds bien à la personnalité qu'il souhaite voir dans ma position. Et j'ai une grande passion pour son travail. C'est sa personnalité qui compte, pas de savoir s'il est le meilleur.

Le leadership visionnaire, à son mieux, maximise aussi l'obligation des employés envers les objectifs et la stratégie de l'organisation. Une telle vision remplit des rôles différents : elle instille la confiance des employés dans leur leader ; elle crée des objectifs forts, communs et insuffle l'enthousiasme pour atteindre les buts ; elle fournit un plan d'action vers les objectifs à venir ; elle crée l'ordre dans le chaos apparent et donne des critères pour le succès. Chacun des grands chefs a une vision personnelle, qu'ils appellent « le feu sacré » de son métier et ils ont tous développés des objectifs concrets et clairement

articulés autour de cette vision. La vision et les objectifs sont constamment rappelés à l'équipe par la communication et par le fort engagement personnel du chef. Ce « feu sacré » du leader crée, dans les meilleurs moments, un sens de la mission pour les autres qui dépasse la routine quotidienne.

La vision, la mission et la stratégie des restaurants gastronomiques sont décrits en termes d'objectifs liés à la qualité : améliorer la satisfaction du client, atteindre des standards compétitifs, réduire le coût de la mauvaise qualité et améliorer les processus clefs. La qualité des produits et du service sont la priorité parmi les objectifs de l'entreprise et la satisfaction du client est primordiale. Des contrôles stricts de qualité sont mis en place et tous les employés sont formés à ce processus. En bref : l'organisation d'un restaurant exceptionnel se caractérise par cet effort qui consiste à institutionnaliser la qualité à chaque niveau.

Nous faisons quelque chose de très précieux et exceptionnel ici. Vous sentez cela dans l'atmosphère, parmi les gens. Ils travaillent pour la meilleure maison, avec la plus longue tradition. Ils sont heureux de contribuer à ces hauts standards.

En observant un cuisinier préparer un plat, son intense concentration se reflétant sur son visage, créant un bel objet, une véritable—bien que transitoire—œuvre d'art, nous voyons un artisan qui met une partie de son âme dans chaque plat. Il jette un dernier regard sur sa création et, si elle obtient l'accord du chef, il est fier et content. Son travail est récompensé. Il arrive que le chef prenne le plat, assumant qu'il est prêt, et que le cuisinier le réclame à nouveau, pour y apporter la touche finale, sans laquelle il ne considère pas son travail comme parfait. Ce que ces cuisiniers font, c'est l'essence du vrai artisanat. Ils luttent pour la perfection, qui devient un but en soi, mais aussi pour donner du plaisir au client.

La vision qui conduit les chefs des restaurants gastronomiques est triple : devenir le meilleur parmi les meilleurs, rendre les clients heureux et leur procurer une expérience extraordinaire. En communiquant ouvertement cette vision à ses employés, le chef anime

et stimule et réussit à créer un fort sentiment d'émotion. Il instille un sens de communauté, une signification parmi les membres de l'équipe. Les employés consentent à mettre de côté leurs propres buts personnels, parce qu'ils estiment que si l'équipe et le restaurant réussissent, chacun y gagnera.

La devise du chef est « savoir-faire », « faire-faire » et « faire-savoir ». C'est simple, mais génial. Savoir-faire, c'est la connaissance du métier, faire-faire c'est la délégation et faire-savoir c'est de transmettre les connaissances à d'autres.

Le rapport supérieur-subordonné a un impact important sur le fonctionnement de l'organisation entrepreneuriale. Les entrepreneurs, en général, étant excessivement préoccupés à maintenir un contrôle absolu, peuvent se méfier des employés qui pensent d'une façon indépendante et mettent ainsi en danger leur propre contrôle. En conséquence, même quand ils délèguent, leur besoin de contrôle peut mener les entrepreneurs à un comportement extrême ; comme, par exemple, de demander à être informé, à la minute, des détails infimes des opérations. C'est comme cela que les chefs fonctionnent :

Le chef aime beaucoup déléguer et a confiance dans les personnes qui l'entourent. En même temps il estime que lui seul est responsable de tout ce qui arrive dans le restaurant. Il vérifie tout, parce qu'il sait qu'à la fin c'est sa réputation qui est en jeu.

L'approche du chef est de définir clairement l'objectif final, ce qu'il faut faire pour l'atteindre et les résultats attendus. Cela fait, il donne généralement aux gens la possibilité de suivre leur propre voie pour atteindre cette fin. Les chefs en parlent de la façon suivante :

Je suis celui qui prend la décision finale, toujours. Mais je suis d'avantage quelqu'un qui écoute, que quelqu'un qui donne des ordres. C'est moi qui tranche entre les alternatives. Mais j'écoute d'abord quelles sont ces alternatives. Ensuite, la décision est la mienne. C'est normal, puisque toute la responsabilité m'incombe. Je dois prendre la

responsabilité du résultat, personne ne la prendra à ma place. Mais au début, c'est la collaboration pure et égale.

Je précise à mon personnel que s'ils font ce qu'ils doivent faire, alors ils peuvent le faire à leur propre vitesse, de leur propre façon. Mais le résultat doit être parfait. D'habitude ils comprennent et ça marche bien. Comme ça, eux sont contents, et moi aussi.

Ce qui est remarquable avec le chef c'est qu'il accorde beaucoup de confiance aux très jeunes gens. Si vous visitez la cuisine vous pouvez voir que chacun y est très jeune. Les employés qui occupent les positions les plus importantes ont tous autour de 29-30 ans.

Quand un client a un problème le chef vient me voir pour demander ce qui a mal tourné et s'en occupe personnellement pour que cela ne se renouvelle pas. Il me dit : je ne veux pas entendre parler de ce problème de nouveau, la prochaine fois que ça arrivera, vous le résolvez entre vous et nous l'oublions. Son but est de nous rendre aussi indépendants que possible dans les opérations quotidiennes.

Les leaders visionnaires donnent aux gens la liberté d'innover, d'expérimenter et de prendre des risques calculés—tant qu'ils gardent le contrôle du résultat final. Ils savent que les gens ont besoin de défis et d'un certain degré de responsabilité. Comme les collaborateurs l'ont exprimé :

Le chef s'implique dans tout, dans le moindre détail. Il contrôle tout. Je ne fais rien sans son accord préalable. Quand je change le menu, je prépare chaque nouveau plat et il vient et passe l'après-midi à les déguster tous. Il modifie certains plats, en change d'autres et décide ce que l'on garde et ce que l'on oublie. Quand c'est fait et qu'il a donné son accord sur tout, à partir de ce moment la responsabilité est mienne et il ne s'en mêle plus.

Le chef contrôle chaque plat dans chacun de ses restaurants, au moment de la conception du menu. Mais il n'intervient jamais plus tard, d'une façon inattendue comme les

inspecteurs du Michelin, pour vérifier si c'est toujours au même niveau. Il sait que ce n'est pas une façon d'agir, il sait qu'il peut avoir confiance en nous, que nous ferons les choses comme il le veut.

Beaucoup des chefs ont tendance à déléguer ; ils donnent aux employés des tâches stimulantes, même si cela signifie qu'elles ne seront pas accomplies rapidement. Autrement dit, ces leaders tolèrent l'échec à court terme si cela mène à l'amélioration à long terme. Les chefs sont conscients que, même si les intérêts à court terme de leurs restaurants seraient mieux servis en se concentrant sur les tâches immédiates, la délégation et la confiance en leurs employés aura un effet positif à long terme sur leur performance et leur développement personnel.

Notre capacité de développement dépend entièrement de notre capacité à former nos collaborateurs qui sont alors capables de prendre des responsabilités. Avec la capacité de former trois collaborateurs par mois, on pourrait ouvrir un nouveau restaurant pratiquement tous les six mois!

Un jour, un des clients m'a dit : « Ce que vous faites est tout à fait remarquable. C'est de 'la gestion horizontale' ».

Avec Spoon, j'ai dit à mes collaborateurs : « Je veux faire un restaurant différent. Je vous laisse vous débrouiller, mais il faut qu'il soit différent, différent, différent. Dans la façon dont il est dirigé, dans la liberté des repas, tout. Je veux des baguettes chinoises à la place des couverts, mais je veux des baguettes différentes. Des verres différents, des plats différents, différents, différents ». Chacun a travaillé pour créer cet endroit différent. Et de toutes les choses que mes collaborateurs m'ont apportées, j'ai alors fait une synthèse en créant un produit tout à fait différent.

Je suis en train d'ouvrir un restaurant à 12.000 KM d'ici, à l'Ile Maurice, pour lequel j'ai choisi cinq collègues. Ils ont tout réalisé à partir de zéro, en communiquant constamment avec moi. Je n'ai pas été là-bas une seule fois. J'y serai le matin de l'inauguration. J'ai

reçu chaque détail par Internet et j'ai donné mon accord ou mon désaccord, mais ils ont tout exécuté eux-mêmes. Mes collaborateurs sont aujourd'hui capables de construire un restaurant, dans ses moindres détails, tout seuls. C'est la force de l'équipe, la force du savoir-faire et la force d'être capable de synthétiser et de compiler tout ce savoir-faire.

Comme les employés l'expriment :

Mon travail est de rassembler toute l'information pour le chef et de faire le maximum pour préparer et faciliter ses décisions. Sur les petites choses il me donne l'autonomie de faire comme je veux. C'est sur les grandes choses qu'il veut tout savoir. Mon travail est de lui apporter tous les éléments nécessaires pour qu'il puisse prendre une décision.

Le chef est toujours au courant de tout ce qui arrive, dans le plus petit détail. C'est lui qui prend toutes les grandes décisions stratégiques, après avoir soigneusement écouté ce que les autres ont à dire sur le sujet. Il aime imprimer sa marque sur tout. D'autre part, il laisse aussi une certaine autonomie à chacun. Par exemple, la personne qui distribue les tables aux clients le fait selon son propre jugement. Mais le chef s'attend à être informé quand c'est fait.

Les chefs, conscients de l'importance de laisser de l'autonomie aux employés, dépassent rarement les limites imposées par eux-même.

Parfois, personne ne sait pourquoi, une des lignes [en cuisine] devient « surchauffée », signifiant que le travail devient trop intense. Alors je saute dedans, et j'aide la personne qui est responsable de cette tâche particulière. Mais je sais qu'il faut que je sois prudent pour ne pas blesser sa fierté et qu'il faut que je précise que je ne fais pas cela parce qu'il n'est pas bon, mais pour l'aider à garder sa vitesse de croisière dans une situation difficile.

Je crois que nous devons travailler ensemble pour réaliser la perfection. Si un accompagnement est mauvais, le plat entier n'est pas un plat à trois étoiles. Je dois avoir confiance dans la façon dont mes collaborateurs font les choses.

Je pense que nous avons un rapport de confiance. Le chef a confiance en moi pour l'exécution des choses après que nous les avons planifiées. Au début, il venait tout le temps, mais maintenant il sait ce que je suis capable de faire tout seul. Mais il saurait de toute façon très rapidement si quelque chose ne collait pas. Il en serait immédiatement informé.

Le chef me laisse beaucoup de liberté, puisque je suis le chef dans ce restaurant particulier. Bien sûr, nous avons tous un travail qui est plus ou moins défini, mais au-delà des bases établies, il me laisse faire les choses à ma façon. C'est moi qui trouve les nouvelles recettes—étant donné que nous sommes un restaurant italien, elles doivent être italiennes—je suis celui qui crée les nouveaux plats et qui les lui propose. Il ne prescrit pas les plats que je dois faire.

Une anecdote sur le grand chef Bernard Loiseau : pendant sa course finale pour la troisième étoile, Loiseau a donné à chaque employé de son restaurant, la Côte d'Or, une tâche spécifiquement conçue en vue de l'amélioration de l'ensemble. Il a donné à un serveur, par exemple, la tâche d'améliorer le plateau de fromage du restaurant. Et, bien qu'il ait donné à ce serveur une totale autonomie pour effectuer sa tâche, Loiseau s'est quand même assuré du résultat final. Le serveur a expliqué : « *J'aime et je déteste Bernard... Il vous donne de la responsabilité, mais il ne vous laisse jamais tranquille jusqu'à ce que vous faires votre travail parfaitement* » (Gazzoli, 1995).

En somme, ce qui ressort de l'étude c'est que les chefs favorisent « le leadership distribué ». Les grands chefs ont en commun de déléguer facilement les tâches (sinon la stratégie) et n'insistent pas à tout faire eux-mêmes, tout en gardant le contrôle de ce qui se passe. Ils ont tendance à laisser de l'espace aux employés dans un sens figuré—dans beaucoup de restaurants, par exemple, le menu est créé par le chef de cuisine (le numéro

2 dans le restaurant) selon les spécifications du chef, qui, après tout, reste le cerveau derrière l'opération entière. Les chefs insistent fortement sur le fait qu'une délégation sans surveillance n'est pas de bonne gestion.

L'impact du chef comme leader visionnaire peut être jugé par le travail que les employés font dans les meilleurs restaurants. Les employés ne supporteraient pas un travail dur et des conditions extrêmes (des heures interminables, des températures excessives, etc.) qui sont la norme dans ces endroits, s'ils ne percevaient pas qu'ils contribuent à quelque chose de spécial. Ils estiment qu'ils participent à quelque chose de rare et de précieux, sur laquelle ils sont de l'influence, et que cela vaut la peine d'y subordonner ses propres buts personnels. Ce sentiment, exprimé par la plupart des équipes des restaurants, est du à la vision personnelle et au style de leadership du chef.

11.2.2.1. Un endroit pour s'amuser et apprendre

Le concept d'alignement est employé dans la littérature organisationnelle pour ce qui concerne la gestion de la qualité. L'alignement est le degré avec lequel chaque employé, à travers ses intérêts et actions, soutient les objectifs clefs de l'organisation. Cela suppose la clarté de ces objectifs clefs, l'engagement dans les initiatives qui les promeuvent et la responsabilité dans les actions qui les affectent (Robinson, 1996). La créativité dans une entreprise est plus sensible à l'alignement que d'autres aspects de la gestion. Une entreprise doit être fortement « alignée » pour être créatrice de façon consistante.

L'alignement est aussi intangible que difficile à réaliser. Les entreprises bien alignées sont rares. C'est pourquoi l'alignement figure en première place dans les réflexions sur la gestion de la qualité totale (que Juran définit comme « les actions nécessaires pour atteindre à une qualité de niveau mondial ») et sur les quelques entreprises « visionnaires » (Collins & Porras, 1995) qui ont réussi de se distinguer dans leur domaine au cours du dernier siècle.

Le succès des restaurants gastronomiques résulte du fait qu'ils livrent de la valeur aux clients. La capacité de livrer cette valeur présuppose que l'on a une conception correcte de ce que veulent et valorisent les clients ainsi que de la façon d'organiser et de gérer les collaborateurs pour qu'ils produisent cette valeur. La façon dont le leader traite ses employés influence fortement la façon dont, à leur tour, ces derniers vont traiter les clients. Comme Peters & Waterman (1982) l'ont exprimé, « les personnes sont la stratégie ». La meilleure qualité de service est le fait de ceux qui sont fiers de leur entreprise. Cette qualité est elle-même le fait des collaborateurs de l'organisation, de leur talent et compétences et des efforts qu'ils fournissent pour l'organisation. Cela, cependant, dépend en grande partie de la façon dont ils sont traités par l'organisation.

Certains chercheurs (Pfeffer, 1998) ont fait le contraste entre une gestion des ressources humaines dite « d'engagement », fondée sur de sains principes issus des sciences sociales et une gestion des ressources humaines « de contrôle ». Une gestion des ressources humaines « d'engagement » tisse des liens psychologiques entre les buts de l'organisation et ceux des employés, au lieu d'essayer d'améliorer l'efficacité des employés en les forçant—à travers d'un système de récompense/punition, carotte/bâton—à se mettre en conformité avec les règles et les procédures organisationnelles. En conséquence de quoi, les collaborateurs acceptent de travailler le plus durement, car le fait de contrôler leur travail et leurs résultats accroît leur engagement et l'obligation qu'ils ressentent envers l'organisation. Ce type de gestion des ressources humaines encourage aussi le développement des compétences (Bournois & Poirsson, 1990) et du savoir, et facilite les efforts que les employés font pour appliquer leurs connaissances et leur énergie à l'augmentation de la performance organisationnelle.

Ces pratiques de gestion d'engagement, qui ont un effet positif sur la formation des individus au sein de l'organisation, sur l'innovation et sur le niveau de service, se retrouvent dans tous les restaurants gastronomiques étudiés. Ces pratiques consistent d'abord en un certain degré de sécurité de l'emploi, qui instaure de la confiance, retient les meilleurs collaborateurs et donne une perspective à long terme aux employés. Un autre facteur important est l'embauche sélective. Les gens sont embauchés pour leurs

compétences spécifiques, indispensables à l'entreprise, qui voit en elles un investissement adapté à ses besoins : ces employés perçoivent de ce fait qu'ils font partie d'une élite et sont ainsi fortement motivés à garder leur position exceptionnelle. Enfin, un dernier facteur, également crucial pour un plus grand engagement vis-à-vis du restaurant, est la formation intensive que les employés suivent, elle-même critique pour le succès de l'entreprise. En donnant une telle formation aux employés, les chefs signalent leur engagement et leur investissement dans l'entreprise. Elle donne aux employés le sentiment qu'ils valent que l'entreprise investisse sur eux.

Mes collaborateurs m'ont dit qu'ils sont traités avec plus de souplesse et moins de rigueur dans notre restaurant que dans d'autres, moins prestigieux. Ils me disent qu'ils s'amuse. Ces gens savent très bien ce qu'ils doivent faire, ils travaillent très durement et si j'observe le moindre relâchement dans la discipline, je peux être très dur. La discipline ne signifie pas que l'on ne leur permet pas de bavarder ou de plaisanter. Cela signifie qu'ils font un travail parfait. S'ils le font en faisant une plaisanterie ou deux, tant mieux. Cela aide vraiment l'atmosphère. C'est vrai que les gens travaillent mieux dans une atmosphère agréable.

Dans les restaurants gastronomiques, ça « chauffe » souvent en cuisine, particulièrement pendant les heures stressantes de la préparation du dîner et du déjeuner. Le stress inhérent à un tel travail serait insupportable, s'il n'y avait les plaisanteries du chef (quand il ne crie pas à propos d'un plat gâché ou en retard). La brigade répond à ces plaisanteries, entretenant une relation amicale et proche, mais toujours respectueuse avec le chef et des contacts moins respectueux, taquins entre eux. Les sourires apparaissent souvent en dépit du stress. Les serveurs entrent et, quand on n'est pas en situation d'urgence, ils échangent quelques mots avec les cuisiniers en attendant les plats. Il semble y avoir un élément de plaisir dans de ce que ces gens font qui transpire clairement de leur comportement.

Je suis si enthousiaste de mon métier, je l'aime vraiment et j'aime travailler pour le chef. J'ai tant de choses intéressantes à faire.

Les chefs sont catégoriques sur ce point : un des facteurs cruciaux pour attirer les clients est le comportement des employés et la qualité du service offerte. La plupart des chefs ont cité comme un de leurs objectifs explicites de bien traiter leurs employés et de leur donner des conditions de travail favorables. Ceci, comme ils l'ont expliqué, est important quand on adopte une vision de moyen à long terme qui refuse, comme c'est si souvent le cas dans la restauration, un turnover rapide du personnel.

On ne peut assez souligner que chaque individus travaille très durement dans un restaurant. Les chefs en sont très conscients : ils savent que ce n'est pas seulement grâce aux salaires qu'ils reçoivent (et qui ne sont pas si élevés), mais en grande partie à cause de la façon dont ils sont traités, que les employés restent dans le restaurant. Même le personnel bien payé partira s'il n'est pas traité correctement. Ainsi, chaque chef tend à faire tout ce qu'il peut pour donner aux employés le sentiment qu'ils sont appréciés et, ce, malgré la discipline rigide à laquelle ils sont soumis. Et la reconnaissance qu'ils reçoivent est méritée, car ils travaillent très durement pour l'obtenir : on ne peut tirer au flanc dans un restaurant gastronomique.

Beaucoup d'employeurs forcent leurs collaborateurs à travailler de longues heures, sans penser à leur bien-être, sans s'adapter à l'époque dans laquelle nous vivons. Cela, bien sûr, aboutit à un turnover très important—en moyenne, seuls 50 % des gens sont toujours là au bout de cinq ans. Dans mon restaurant, les gens ont les même conditions de travail que dans un bureau ou une usine. Ils travaillent soit pendant le déjeuner soit pendant le dîner, jamais les deux, et ils ont 2 jours de congé par semaine. C'est très rare dans la restauration.

Le chef que nous venons de citer est obligé, du fait de sa politique de travail « libérale », d'avoir environ douze employés de plus de ce qu'il aurait du avoir en suivant rigoureusement les règles du métier (avec de longues heures de travail et de courtes pauses). Mais la formule fonctionne. Beaucoup de ses employés travaillent chez lui depuis 20, 25 ans. Et le chef attribue une des sources du succès de son restaurant au fait que ses employés sont bien traités.

Mintzberg & Waters (1982) ont décrit comme une des caractéristiques des organisations entrepreneuriales, qu'elles sont souvent des « centres de formation » et de développement de compétences pour les employés, qui apprennent du leader. Les restaurants gastronomiques sont des écoles pour les générations futures de grands chefs, plus encore que n'importe quelle école de cuisine pourrait l'être.

J'aime m'entourer de jeunes gens, parce qu'ils apprennent vite et parce qu'ils sont ludiques. Mes collaborateurs travaillent très durement, ils n'ont pas le choix dans ce métier, les temps sont durs et il faut travailler beaucoup. Mais ils ne disent jamais : « J'en ai marre ». Je ne laisse jamais l'habitude s'installer, parce qu'une habitude est toujours une mauvaise habitude. J'aime embaucher les jeunes. Je ne veux pas de complaisance. Je veux que leur potentiel soit développé. Je veux des employés qui aient de l'énergie.

Un élément crucial d'un leadership constructif est le sentiment de développement personnel que le leader est capable d'insuffler à ses employés. La plupart des chefs tiennent à avoir de jeunes collaborateurs dans leur restaurant. Ils aiment « élever la génération suivante ». Ils aiment jouer le rôle du « père », du mentor. Un des attraits des établissements gastronomiques, à plusieurs reprises mentionné par les employés des restaurants étudiés, teint au fait que les jeunes cuisiniers sont conscients qu'il ne pourraient recevoir de meilleure éducation ailleurs. A notre époque, la notion « d'employabilité », suite à un apprentissage auprès d'un des grands chefs, est un avantage substantiel qui joue un rôle important au cours de la carrière des jeunes cuisiniers. Les individus formés par les grands chefs ont de grandes chances de devenir chefs à leur tour dans des établissements de réputation excellente ou dans leur propre restaurant, et souvent d'atteindre au même statut que leurs anciens mentors.

Il faut au moins trois ans pour former un bon apprenti. Mais ça vaut la peine de voir une personne que vous avez formée et développée être couronné de succès.

Quand les gens me demandent pour quoi je voudrais être connu, ma réponse est : comme quelqu'un qui a donné, qui a formé, qui a enseigné. Plus que tout je veux transmettre ce que je sais. C'est le privilège de l'âge, de former les gens. J'ai eu beaucoup d'apprentis, beaucoup de jeunes ont fait leurs armes dans ma cuisine. J'ai les ai engueulés quand ils n'avaient pas fait de leur mieux. Mais ils m'aiment. Mes anciens apprentis m'appellent régulièrement, de partout dans le monde, et me disent combien ils ont appris de moi.

« L'héritage » que je souhaiterais laisser, ce n'est pas à moi d'en décider. Ça se verra avec le temps. Mais, idéalement, je voudrais être connu comme quelqu'un qui a formé les autres. J'essaye surtout de donner. Je continue à apprendre et transmettre ce que j'ai appris. C'est le cadeau le plus grand que vous pouvez faire à vos employés : leur transmettre vos connaissances et votre savoir-faire.

Les employés semblent être d'accord :

On préfère toujours travailler pour quelqu'un qui est sur le meilleur professionnellement. Et je n'ai jamais rencontré personne qui est aussi professionnel que le chef. C'est quelqu'un dont je voudrais suivre l'exemple, égaler, mais je n'ai encore jamais été capable de le faire. Il y a—sans prétention—peu de gens comme lui.

Peut-être est-ce aller trop loin que de dire que le chef nous a formés, mais quand nous avons fait une erreur, il nous a appris comment l'éviter. Et ensuite, il nous a ouvert des portes, de nouveaux horizons, il nous a forcé à voyager, à apprendre de nouvelles choses, à avancer. Même si je n'avais pas toujours envie de faire ce qu'il me faisait faire, je sais maintenant que c'est ce qui m'a vraiment aidé à me développer. Il a une vision immense et il travaille constamment pour élargir l'horizon des autres aussi.

Du chef vous apprenez tous les jours. C'est la chose la plus importante que vous recevez de lui.

Les grands chefs sont des experts de ce qu'on appelle « l'effet Pygmalion » : ils sont convaincus qu'en répétant aux gens qu'ils sont capables et qu'ils croient en eux, ces gens feront de leur mieux pour satisfaire les espoirs du chef. Les chefs en parlent de la façon suivante :

Ce n'est que beaucoup plus tard que les gens pourront dire ce qu'ils ont appris de moi. En fait cela a tout à voir avec leur développement personnel. Je pense qu'il faut leur donner, être attentif, les écouter, les rendre capables de sauter une barrière. S'ils sont capables de sauter 1 mètre, il faut leur montrer qu'ils sont capables de sauter 1.05 mètre. Je suis toujours étonné de la capacité de mes collaborateurs à sauter de plus en plus haut. La capacité des gens à se développer rapidement m'a toujours agréablement surpris. Ils acceptent le défi et le réalisent.

J'aime beaucoup travailler pour le chef. C'est une personne très généreuse. J'estime que je reçois une éducation personnelle importante en travaillant pour lui, j'apprends beaucoup. Il m'a fait vouloir sauter des obstacles que j'aurais évités auparavant. Il a vraiment le don d'inspirer à ses collaborateurs des choses extraordinaires.

Ainsi, la puissance d'une prophétie d'accomplissement de soi ne doit pas être sous-estimée. Beaucoup, parfois dans des circonstances très difficiles et défavorables, sont allés loin avec l'aide d'une personne, d'un mentor qui a cru en eux. C'est Napoléon qui a dit que chaque soldat en France avait dans son sac à dos le bâton d'un maréchal. En faisant comprendre à son personnel que les buts de l'organisation peuvent être extraordinaires, le chef communique efficacement à son équipe qu'il en attend de hauts niveaux de performance et qu'il les considère comme des individus compétents, responsables, capables d'atteindre ces buts élevés. Cela augmente le respect de soi des subordonnés et leur donne envie de performer mieux encore.

Bon, je ne veux pas dire que je le copie, mais pour moi le chef est la seule référence qui existe. Si je réfléchis bien, de toute mon expérience comme apprenti c'est ce que j'ai appris du chef qui compte le plus. Sa façon de travailler, son sens de l'organisation, tout

est extraordinaire et exemplaire. J'ai appris énormément de lui, j'ai presque envie de dire « tout », mais ce n'est pas tout à fait vrai. Mais la plus grande partie de ce que je sais, je l'ai appris de lui. Soit directement, soit indirectement en l'observant.

Le chef m'a tout appris, mais peut-être surtout de m'accepter moi-même et de me servir de ma propre tendance au perfectionnisme. Je veux toujours réussir. Je ne suis jamais content. Et dans ce métier, c'est un actif. Chaque repas, chaque plat doit être aussi bon que les précédents, mieux si possible. Il m'a aussi donné le goût de faire des choses différentes : je suis maintenant capable de proposer des variantes parce que je vois qu'il les accepte, qu'il y pense, qu'il les attend même de moi. J'ai envie de changer, de faire évoluer les choses au lieu du toujours faire pareil et il est très positif à cet égard.

Il m'a fait ce que je suis aujourd'hui. J'ai toujours voulu être pâtissier, mais pour des raisons dont je ne veux pas parler, j'ai reçu une formation de cuisinier et j'ai travaillé comme cuisinier. Quand je l'ai rencontré, j'ai dit au chef que j'aurais voulu être pâtissier et, au lieu de dire : « vous n'avez aucune expérience, vous êtes cuisinier et vous le resterez » il a dit : « vous avez six mois pour apprendre la pâtisserie ». Il m'a donné la chance de ma vie et, aujourd'hui, je fais de ce que j'ai toujours rêvé.

Il vous donne tout le temps des défis, mais il a aussi confiance en vous et en votre capacité à les maîtriser. Aujourd'hui, dans d'autres restaurants, quand vous commencez, on ne vous accorde pas la confiance qu'il vous donne. Il croit aux gens, il croit que si on leur fait confiance, ils feront tout pour mériter cette confiance. C'est pourquoi tous les gens qui travaillent pour lui sont si jeunes. Vous travaillez beaucoup, mais il voit ce que vous faites, il est informé de tout ce que chacun fait. Même si vous pensez qu'il est enfermé à clef dans son bureau, il sait ce que vous faites. Il veut tout savoir de ce qui arrive. S'il y a un commis qui travaille 18 heures par jour, vous pouvez être sûrs que le chef le sait et qu'un jour ou l'autre ce commis aura sa récompense. C'est comme ça que les choses marchent avec le chef.

Je viens d'un milieu très simple, j'ai un CAP (Certificat d'Aptitude Professionnel) qui est le diplôme le plus bas que l'on peut avoir dans la restauration. Mais je travaille très dur et j'ai toujours bien travaillé. J'ai gagné le concours de maître d'hôtel. C'est pour ça que le chef m'a embauché au Louis XV à Monaco. J'aime mon métier, j'en suis passionné, je fais les choses à fond. Je veux toujours faire de mon mieux. Et je veux apprendre, m'améliorer. Je suis extrêmement reconnaissant au chef de m'avoir aidé dans ce processus.

Cette question a été commentée par les chefs de la façon suivant :

Nous aidons nos employés de s'évoluer. Nous avons confiance en eux, nous les respectons. Comment pourrions nous faire autrement, nous ne les laisserions pas aux fourneaux si nous n'avions pas confiance en eux! Nous respectons aussi la personnalité et les différences de chacun. Certains ont plus d'expérience, d'autres un peu moins. On donnera à ceux qui en ont plus d'avantage de responsabilité, quatre ou cinq choses à faire au lieu d'une ou deux et on aide les autres à apprendre. Tranquillement et sans qu'ils en souffrent. Nous devons aussi garder un équilibre entre les uns et les autres et ne pas laisser trop d'envie, de jalousie ou de compétition surgir entre eux.

Je stimule mes employés pour voir s'ils ont la capacité de faire quelque chose de différent, d'original.

J'avais 23 ans quand Roger Vergé m'a donné la responsabilité d'un de ses restaurants, le Moulin de Mougins et je me suis débrouillé. C'est cette capacité de Roger Vergé à déléguer qui m'a appris comment déléguer quand mon tour est venu.

Un chef nous a raconté l'histoire d'un commis qui sortait quasiment de la rue. Il était très dur, très sauvage. Mais quand il travaillait, il était remarquable, rapide, très propre, très consciencieux. Donc, le chef l'a vite nommé chef de partie et ne l'a jamais regretté.

Je sais immédiatement si un commis veut réussir parce que son travail est meilleur, il est plus prudent, il fait plus attention aux détails.

Les gens ont de la volonté, le désir d'évoluer et ils le font quand ils sentent qu'ils ont la possibilité de le faire. Donnez leur la possibilité d'avancer et ils iront plus loin que vous n'auriez jamais osé imaginer. Un de mes buts est d'aider mes employés dans leur développement personnel, d'être leur mentor. Les individus, quand ils sentent qu'on a confiance en eux, se surpassent facilement. Il m'arrive tout le temps qu'un collaborateur, à qui j'ai délégué un rôle important, se révèle meilleur que je ne l'aurais imaginé au début.

Je veux être un bon exemple pour mon équipe. Je ne peux pas me permettre d'être fatigué ou d'en avoir marre ou quelque chose de pareil. Je suis obligé de leur expliquer les choses, de leur montrer ce qu'est un bon travail. Je suis obligé d'être là avant les autres. Je n'arrête jamais de travailler, j'y pense aussi pendant mes jours de congé. Tous les jours. Ça ne suffit pas d'avoir une idée, s'en occuper pendant quelque temps et laisser ensuite les autres s'en occuper. Je suis obligé d'être toujours présent.

Les chefs aident leurs employés à identifier leurs forces et leurs faiblesses et à les adapter à leurs aspirations en termes de carrière. Ils encouragent leurs employés à se donner des buts d'évolution à long terme et les aident à conceptualiser un plan pour atteindre ces buts. Ils passent des accords avec leurs employés sur leurs rôles et leurs responsabilités et leur donnent de nombreuses instructions et du feedback.

J'instruis mon personnel en lui faisant passer du temps dans mes différents restaurants. La culture de l'entreprise est imprégnée dans les murs du Louis XV à Monaco, c'est là où je forme la plupart de mes employés. Ils y acquièrent une grande ouverture d'esprit en s'habituant à être entourés par des étrangers. Par exemple, à l'heure actuelle il y a un Brésilien, un Hollandais, un Espagnol et un Italien qui travaillent là-bas, il y a toujours cinq ou six nationalités différentes. J'impose le plus possible cette ouverture et j'essaye

d'installer l'habitude de toujours accueillir les personnes qui viennent de tous les coins du monde, pour apprendre chez nous, mais qui ont aussi quelque chose à nous enseigner.

C'est peut-être très égoïste, peut-être suis-je le plus grand égoïste sur terre. J'aime savoir que j'ai apporté quelque chose aux autres qu'ils peuvent emmener avec eux et qui peut leur être utile. Je donne aussi pour recevoir, je ne suis pas purement altruiste.

J'essaye de parler aux jeunes gens qui ne savent pas encore que faire de leurs vies et qui hésitent toujours, et j'essaye de les convaincre de la beauté et de la valeur de mon métier. Ma profession est comme une forme d'art, mon œuvre n'est jamais accomplie, jamais parfaite, je n'ai jamais tout appris. On n'en finit jamais d'apprendre, de se perfectionner.

Ce point de vue, exprimé par des chefs, a été confirmé lors des entretiens avec leurs employés :

J'apprends toujours du chef, je ne refais jamais la même chose. Je fais toujours quelque chose de nouveau, il invente toujours de nouvelles idées pour lesquelles il a besoin de mon aide. Sinon, je ne resterai pas ici. J'ai voyagé dans le monde entier avec lui. Je ne serais pas allé si loin avec quelqu'un d'autre. La confiance qu'il me fait est incroyable. Il compte sur moi. Je ne veux pas le décevoir, particulièrement pas avec tout ce qu'il m'a donné.

Il s'entoure de gens dynamiques, jeunes qui sont excellents et il leur apprend tout ; mais ce sont tous de fortes personnalités, ils ne deviennent pas ses marionnettes.

Le mot du chef n'est pas une doctrine. Il ne me dit pas : faites ceci, faites cela. Lui et son restaurant sont en évolution constante et il faut pouvoir suivre, parce que le message change constamment.

Le chef attend de nous que nous déchiffrions son message et que nous fassions ce qu'il veut, mais sans perdre notre propre personnalité. C'est important pour lui que nous

restions nous-mêmes, que nous gardions notre sens de l'humour, notre propre façon de travailler. Il n'aime pas les marionnettes qui disent oui tout le temps. Il me demande souvent de parler à sa place dans les entretiens avec la presse : je pense savoir ce qu'il veut exprimer, quel message il voudrait transmettre.

Le chef donne des instructions claires mais il exige que chacun prenne la responsabilité de ce qu'il fait.

Je suis maintenant très indépendant, le chef a confiance en moi et me laisse faire les choses comme je veux. Bien sûr, il veut être informé de tout ce qui est important mais il me laisse faire pour les petits détails. Je suis libre à 95 % de faire ce que je pense être pertinent.

Nous avons de bonnes relations, il n'y a jamais eu de problème entre nous. Au début, il a essayé de faire pression sur moi pour les choses basiques. Le directeur que j'ai remplacé avait 50 ans et une manière très spécifique et personnelle d'aborder les choses. J'ai fait les choses différemment, à ma façon. J'ai dû me défendre. Quand le chef m'a comparé avec mon prédécesseur, je lui ai dit clairement : je ne suis pas lui, je suis moi-même et je fais les choses différemment. Il l'a respecté.

Un aspect important de la gestion d'équipe dans les restaurants gastronomiques est du au rôle « de conteneur » dont se chargent les chefs en prenant à leur compte les inquiétudes et les soucis de leurs employés. On retrouve des comportements fortement idéalisant de la part des gens qui travaillent pour les chefs (Kohut, 1971). Et les chefs utilisent ces comportements d'une façon constructive. Ils réussissent souvent à créer un environnement organisationnel où la confiance règne et où la sincérité est encouragée. Comme un chef l'exprime :

Je ne supporte pas les faibles et les malhonnêtes. Les gens peuvent très bien faire des erreurs dans mon restaurant. C'est seulement ceux qui ne font rien qui ne font pas d'erreurs. Mais ils doivent avoir le culot de l'admettre. Je veux qu'ils soient ouverts.

J'essaye de créer une ambiance où ils ont confiance en moi. S'ils font une erreur et le disent, je pardonne et j'oublie. Mais s'ils essayent de la cacher, je deviens furieux. Alors je les tracasse jusqu'à ce qu'ils me disent la vérité.

C'est très important que les gens sachent que je les apprécie. J'ai dédié mon dernier livre à tous mes employés, tous mes collaborateurs, pour leur montrer l'importance qu'ils ont à mes yeux. Ils en ont été très émus et heureux.

Les employés partagent cette vue :

J'aime beaucoup le chef. Vous ne restez pas vingt ans avec quelqu'un si vous ne l'aimez pas. C'est vrai que, de temps en temps, j'ai envie de le tuer. Mais j'ai été chez lui pendant vingt ans et il est toujours vivant et je suis toujours là...Vous savez, c'est comme la Formule 1, les choses ne s'arrêtent jamais, mais vous êtes fiers de travailler pour l'équipe qui emporte la victoire.

La plupart des gens que je connais aiment travailler pour le chef. Et, ce n'est pas parce qu'il n'est pas exigeant!

En général, je pense que le chef est satisfait de mon travail et moi, j'aime travailler avec lui.

Pourquoi pensez-vous que les gens veulent venir travailler pour nous ? Ce n'est pas juste pour le nom dans leur CV, mais parce qu'ils se sentent appréciés en tant que membres de la brigade. Ils savent que leurs compétences leur donnent une valeur énorme. Le respect que le chef leur donne est la base de tout!

La meilleure preuve de l'efficacité d'une équipe est lorsque ses membres mettent leurs buts personnels de côté pour soutenir complètement la mission de l'organisation. Par exemple, un jeune sommelier dans un des restaurants gastronomiques s'est fixé pour objectif de devenir le Meilleur Sommelier de France. Cela prend beaucoup de temps et

d'entraînement et aboutit à une compétition féroce avec d'autres candidats. Mais gagner le titre n'avancerait pas seulement sa propre carrière professionnelle, cela ajouterait aussi au prestige du restaurant pour lequel il travaille.

Comme nous l'avons illustré, un des facteurs clefs des restaurants gastronomiques repose sur l'équipe qui y travaille. Les avantages compétitifs d'une entreprise se trouvent dans sa culture et ses capacités d'organisation. Celles-ci sont fortement influencées par la façon dont les gens sont gérés. Une entreprise où les employés sont considérés comme des coûts de main-d'œuvre qui doivent être réduits au maximum, où les contrats implicites de carrière et de sécurité de l'emploi sont perçus comme des contraintes et où la confiance mutuelle et le respect sont remplacés par la rémunération et les avantages matériels, a peu de chances de garder des employés dédiés qui assurent une performance durable à long terme.

J'ai travaillé dans beaucoup de restaurants et je sais que le respect que montre le chef envers ses employés est crucial pour la façon dont ils traitent les clients.

Dans des restaurants gastronomiques, les employés travaillent beaucoup parce qu'ils perçoivent leur travail comme important. Ils supportent de longues heures de travail à une vitesse effarante, pratiquement sans repos, parce qu'ils perçoivent qu'ils contribuent à quelque chose de spécial. Pour eux, faire partie de quelque chose de rare et précieux et avoir une influence sur ce qu'ils font, est crucial pour qu'ils fassent des buts de l'équipe une priorité, loin devant leurs intérêts personnels. Les gens qui s'amuse sourient au client. Les gens qui aiment leur travail sont créatifs. Une atmosphère détendue incite les employés à rester. S'amuser dans le travail est un des facteurs décisifs pour retenir les meilleurs collaborateurs—plus important encore que la rémunération.

11.2.3. La culture organisationnelle des restaurants gastronomiques

La création d'une organisation entrepreneuriale a souvent pour origine le fait que son créateur, le leader, ne supporte pas la rigidité structurelle et la concentration du pouvoir dans d'autres mains que les siennes. Ces entrepreneurs, souvent incapables de fonctionner dans des organisations hiérarchiques « classiques », créent des conditions de travail pour eux-mêmes qui sont organiques et décentralisés. Ils sont, cependant, seuls à profiter de la nature décentralisée de leur organisation, parce qu'ils imposent des contraintes hiérarchiques à leurs employés semblables à celles qu'ils s'efforçaient d'éviter.

L'environnement organisationnel des employés de ce type d'entreprises est donc souvent paternaliste et parfois autocratique, le pouvoir se concentrant au sommet. Ce qui y rend le travail difficile pour beaucoup. D'autres, cependant, aiment y travailler à cause du sens de la mission que crée l'entrepreneur et à cause de la possibilité d'apprentissage que l'expertise du leader permet d'offrir. Ces leaders ont un attrait puissant auprès de certains membres de leur organisation, qui abandonnent volontairement une totale autorité au leader. Dans les organisations entrepreneuriales orientées vers des activités créatives, il existe un sens de la dramatisation, de théâtralisation dans l'organisation.

La culture d'entreprise d'un restaurant gastronomique est le résultat de la nature de ses opérations. Travailler dans un restaurant gastronomique est généralement très dur la plupart du temps. Quant il y a (dans l'argot de cuisine) « le feu », entre midi et 2 heures de l'après-midi et entre 9 heures et 11 heures du soir, la brigade en cuisine n'a pas une minute de repos.

La clef, c'est la vitesse. Une commande, un « c'est compris ? Oui chef » et ça roule. Il faut faire très, très vite. Ce soir, nous avons environ 200 clients ici et environ 100 de l'autre côté (les banquets). C'est vraiment important pour le chef d'avoir une équipe qui est capable de se débrouiller face à une telle pression.

Un des phénomènes qui caractérisent les restaurants gastronomiques étudiés, est le rapport spécifique entre le chef et ses employés. Le rapport de travail entre le chef et son personnel possède une dynamique qu'on ne retrouve pas souvent dans d'autres

organisations. Il semble y avoir une contradiction importante entre la totale « liberté créatrice » du chef et les exigences rigoureuses que son personnel doit subir. La première impression, superficielle, évoque, en observant les processus opérationnels de ces organisations et le comportement nettement autocratique du chef, une certaine tendance au « taylorisme ». Les processus de travail sont détaillés par le menu, standardisés, formalisés, fortement divisés et réduits à leurs plus infimes détails. Les rapports supérieurs-subordonnés sont caractérisés par des relations traditionnellement hiérarchiques et rigides, l'autorité étant exercée par chacune des « strates hiérarchiques » sur celle qui vient après, le chef ayant la haute main sur l'ensemble du personnel.

Toutefois, en observant de plus près le fonctionnement de ces établissements exceptionnels, il devient clair que ces processus organisationnels strictement définis, apparemment « tayloriens » à la surface, ne servent pas les mêmes buts que ceux développés par Frederick Taylor dans sa théorie de la gestion scientifique. Ils ne sont pas mis en oeuvre non plus de la même manière. Taylor (1911), en développant sa théorie, était motivé principalement par l'accroissement de la productivité de l'organisation, par une plus grande efficacité et par les économies qu'une organisation pouvait ainsi réaliser. Le but était d'atteindre à la plus grande efficacité en définissant étroitement et en contrôlant fermement le comportement des employés. Les ouvriers dans les organisations de Taylor étaient, a priori, considérés comme paresseux, des « flâneurs » faisant semblant de travailler.

Dans les restaurants gastronomiques, ces pratiques apparemment « tayloriennes » servent un but différent : ici, plusieurs aspects différents déterminent le traitement parfois rude auxquels ces restaurants soumettent leurs employés. Une des sources de la contradiction entre le processus créateur et sa mise en oeuvre est que la structure exigée pour l'exécution des opérations—afin d'assurer une qualité cohérente—est mécaniquement étroite. Outre la question cruciale de la gestion de la qualité, qui justifie parfois un rapport dur des échelons les plus élevés envers les échelons inférieurs, deux autres facteurs interviennent qui expliquent que de telles pratiques sont profondément enracinées dans la culture organisationnelle d'un restaurant. L'un d'entre eux reflète l'influence de la culture

française sur les pratiques organisationnelles (comme nous l'avons déjà décrit dans le Chapitre 3), l'autre recouvre le phénomène qui consiste à construire un engagement envers l'organisation à travers le processus dit « de socialisation ».

Dans ces restaurants, les employés se soumettent volontairement à des contraintes souvent importantes dans l'espoir de faire partie, plus tard, des rangs de ceux qui jouissent de la liberté créative, après avoir acquis une solide base professionnelle de compétences. Beaucoup d'apprentis cuisiniers recherchent un emploi dans de grands restaurants à la seule fin de pouvoir travailler aux côtés d'un grand chef. En se familiarisant avec la façon dont un grand chef gère les procédures, les techniques de base et les produits de la grande cuisine, ils acquièrent des compétences de base qui sont universellement nécessaires pour pouvoir travailler aux plus hauts niveaux de la gastronomie. A défaut d'acquérir ces compétences, fondement de leur carrière future, leur propre potentiel créatif leur serait de peu d'utilité (avec des exceptions, bien sûr). Une fois que les individus ont acquis ces compétences, ils peuvent alors commencer à créer leur propre concept, unique et personnel, de la cuisine qui est le fait de la plupart des grands chefs. Le psychiatre Zarifian s'est ainsi exprimé sur la question (Simon, 2000).

Certes, ce milieu vit dans un excès de stress. Mais même si, plus tard, les intéressés en font des récits terribles, ils en ont gardé un côté positif. Ils ont franchi cette épreuve initiatique, ils font partie de la famille. Ils hériteront par la suite d'une solidarité qu'on ne peut pas toujours comprendre de l'extérieur.

Les apprentis cuisiniers l'expriment ainsi :

Travailler dans un établissement à trois étoiles est une grande source de prestige. L'avoir sur votre CV est l'assurance que vous allez toujours trouver un très bon poste dans un excellent établissement. Je sais très bien ce qui se passe avec les gens qui viennent ici. C'est un processus. Quand un nouveau arrive, les premiers jours il pensera : « Oui, c'est merveilleux, je suis dans une grande maison ». Quelques jours plus tard, sa réaction sera : « Qu'est ce que je fais ici, c'est très dur, c'est long et ils ne me traitent pas

vraiment comme je l'avais imaginé. Où sont les 35 heures ? Et mes amis, ils passent leurs soirées et leurs dimanches au cinéma, ou chez eux à la maison ». Mais, à la fin, ils savent que ça en valait la peine.

J'ai toujours voulu travailler pour le chef. Il a une grande réputation. C'était un rêve, il a trois étoiles, un restaurant merveilleux, les couteaux et les fourchettes sont en vermeil, les plats incroyables, l'opération entière a des moyens illimités financiers. Je savais que ce serait dur, mais pour moi, à 23 ans, c'était l'endroit de rêve absolu.

J'ai tout appris du chef. Ce que vous verrez sur mon nouveau menu n'est pas exactement ce qu'il fait, mais presque. Je suis marqué par lui, par son style, son génie. Cela valait n'importe quelle souffrance que j'ai pu endurer.

Oui, c'était dur de travailler pour le chef. Mais vous ne restez pas sept ans avec quelqu'un si vous n'y êtes pas bien.

Vous savez, j'aime le chef. Il a un « grande gueule », il a une personnalité très forte, il pense qu'il est le meilleur. Mais vous savez quoi : parfois je pense que c'est vrai.

Les employés dont le rôle principal est d'apprendre des grands chefs et dont la tâche est concentrée sur la mise en oeuvre d'actions strictement formalisées et divisées, sont engagés dans le processus d'acquisition des connaissances nécessaires et des compétences appropriées à leur domaine, en complément de leur talent et de leur créativité. Ils sont fortement motivés et se soumettent volontairement aux procédures souvent épuisantes que leur travail entraîne (Reitter, 1985). Ils sont conscients que ce passage d'apprentissage et de socialisation constitue une étape cruciale avant de pouvoir voler de leurs propres ailes créatives. Ils obéissent à l'autorité du chef dans l'espoir d'atteindre plus tard une position d'autorité comparable à la sienne. Un autre facteur de motivation qui permet de tolérer ce travail tient au « prestige » du restaurant, perçu comme un capital social, sur lequel ils pourront capitaliser plus tard. Le temps passé aux côtés d'un grand

chef sert de « carte de visite » (Reitter, 1985) du capital symbolique social qu'ils ont acquis.

J'ai commencé à faire la cuisine à l'âge de 18 ans et j'ai bâti tout un plan de carrière. Mon but était de travailler avec certains grands chefs. J'ai voulu travailler pour les uns après les autres. Ducasse était un de ces chefs. Maximin en était un autre, puis Lestanc. J'ai travaillé pour ce dernier au Negresco à Nice et ensuite je suis allé chez Ducasse au Louis XV à Monaco. Je lui ai envoyé ma candidature et il a pris très longtemps avant de se décider à me prendre, ça a bien duré huit mois. Il n'y avait aucune place d'abord, et tout le monde voulait travailler avec lui, j'ai donc attendu patiemment au Negresco avant de le rejoindre. J'ai commencé à travailler comme commis, alors qu'avant, j'étais déjà chef de partie au Negresco, j'ai donc baissé en hiérarchie, mais chez Ducasse chacun commence au bas de l'échelle et monte peu à peu. Je suis resté commis trois mois, puis je suis devenu chef de partie. Avec mon CV, maintenant je peux avoir du travail n'importe où.

Pour moi c'était Monsieur X (un des grands chefs) et personne d'autre parce que, pour moi, c'était lui le meilleur et je savais que je pouvais apprendre d'avantage de lui que d'autres. Chaque décennie a son propre chef, le plus grand parmi les grands, le leader, celui dont on parle le plus. Aujourd'hui, Monsieur X est la référence. Il a deux fois 3 étoiles : c'est unique. Le génie de M. X est aussi qu'il dirige ces deux restaurants à trois étoiles avec des cuisines aussi différentes que le jour et la nuit.

Le style de deux chefs, même si tous les deux sont de grands chefs, est complètement différent. Les moindres détails, la façon dont ils manipulent la nourriture, la façon dont ils la présentent sont différentes. Pour moi, j'ai estimé que je pourrais apprendre le plus de M. Y et que son style satisfaisait le mieux mes attentes. Vous savez, en cuisine, tout est dans les petits détails, le toucher, l'odeur, la texture de l'alimentation. J'aurais tout fait pour avoir la chance d'apprendre de Monsieur Y.

Comme un critique de restaurant l'a confirmé :

Les gens travaillent très dur, ils font un apprentissage très dur, qui les marque pour la vie. Mais professionnellement, c'est la meilleure chose qui peut leur arriver, de travailler dans un restaurant gastronomique. Après cela, ils n'auront jamais de problèmes pour trouver un travail ou ouvrir leur propre restaurant.

Derek Brown, le PDG du Guide Michelin a exprimé son avis sur les difficultés de devenir un grand chef de la façon suivante :

Aujourd'hui c'est de plus en plus difficile de devenir un grand chef. Les 35 heures sont nocives pour une industrie où les 39 heures n'ont jamais été la norme. Les restaurants ferment maintenant trois jours par semaine ou pour le déjeuner. Aujourd'hui, les jeunes gens ne veulent plus travailler de longues heures, les samedis et dimanches. Ils ne songent plus à la satisfaction du travail, à ses bons côtés.

Outre le processus de socialisation et le prestige qui provient du fait d'avoir travaillé avec un grand chef, une autre raison explique pourquoi l'atmosphère de ces établissements a tendance à être autocratique et hiérarchique. C'est l'influence de la culture française, comme nous l'avons déjà mentionné. Comme nous l'avons décrit dans le Chapitre 3, certains chercheurs ont montré que la culture d'un pays influence la structure d'une entreprise, de telle sorte qu'elle est soit « démocratiquement » créative, soit, comme c'est le cas des grands restaurants français, qu'elle comprend seulement un petit nombre de gens jouissant d'une liberté créative, les autres devant étouffer leur côté créateur au profit de l'adhésion aux procédures formelles.

La situation dans les restaurants gastronomiques reflète le rôle du leadership autoritaire dans la culture française où, comme décrit auparavant, existe une longue tradition de rigidité hiérarchique, de respect pour l'autorité et de centralisation. Traditionnellement, les décisions sont faites exclusivement par le leader, basé sur les images classiques de hiérarchie française : la centralisation, le pouvoir fort du patron, une grande distance entre supérieur et subordonné. Dans les petites entreprises, la dominance du leader est

particulièrement forte, surtout si ce dernier est aussi le fondateur et promeut une vision forte de son entreprise (Jack, 1999 : 175). Les employés des restaurants gastronomiques disent souvent :

Le comportement du chef est plutôt paternaliste.

Il existe une autre raison culturellement déterminée qui nécessite que les restaurants gastronomiques soient dirigés par des leaders plutôt autocratiques. En France, traditionnellement, servir un autre n'est pas considéré honorable, (D'Iribarne, 1989 : 59). Ceci pose évidemment un problème dans les restaurants gastronomiques, qui sont, par essence, orientés vers le service. Dans la culture française, on fait une distinction très nette entre « servir » et « rendre service ». Servir les autres n'est pas honorable, mais rendre service est une question d'honneur. Rendre service, cependant, est seulement possible dans un contexte de volontariat, quand une personne le fait de son propre gré. Un serveur dans un restaurant n'est pas dans cette position. Une fois qu'il travaille, il ne peut pas refuser de servir et doit se soumettre à la volonté du client, aussi désagréable que celui-là peut être. Cette nature involontaire de la fonction de serveur résulte en une attitude souvent négative vis-à-vis de ce type de fonctions dans un restaurant. On trouve une illustration plutôt intéressante de cet aspect dans les évaluations du Condé Nast des meilleurs hôtels du monde. Chaque année, les hôtels français ont tendance à occuper la première place dans presque chaque catégorie—à l'exception d'une : la qualité du service, domaine dans lequel ils sont toujours à la traîne, derrière les Américains, les Allemands. La qualité pas toujours satisfaisante du service fait que, globalement, les hôtels français n'atteignent presque jamais le premier rang (1999).

Donc, pour surmonter cette résistance envers le fait de servir, une direction forte et autoritaire est nécessaire dans de tels établissements. Un leader fort, qui insiste sur l'excellence du service, sur la modestie et la politesse envers les clients, parfois désagréables et exigeants, est nécessaire pour contrebalancer l'aversion profondément enracinée dans la culture française contre cette fonction peu « noble ». L'autorité est

utilisée pour faire adhérer à quelque chose qui est en soi difficile pour les employés (français) des restaurants gastronomiques.

Dans la section précédente nous avons vu comment les chefs exercent un de leurs rôles dans l'organisation, celui du leader visionnaire. Dans les paragraphes suivants, nous illustrerons l'autre rôle, le rôle architectural, que les chefs jouent dans leurs restaurants et qui les aide à consolider les éléments visionnaires dans une même direction.

11.3. LE CHEF COMME ARCHITECTE ORGANISATIONNEL

11.3.1. L'environnement organisationnel

Une des qualités essentielles d'un leader est de savoir percevoir les tendances saillantes dans l'environnement de l'organisation. Il y parvient en traitant l'information de beaucoup de sources différentes et en utilisant ses propres perceptions pour déterminer la direction dans laquelle les forces environnementales vont mener l'organisation. Les études menées sur des leaders efficaces (Kets de Vries, 1999) ont montré qu'ils sont habiles à gérer la complexité cognitive. Cela suppose le talent de simplifier, de traiter une grande quantité d'information et de traduire pour les autres des questions très complexes.

Pour mieux comprendre la structure et la stratégie des grands restaurants, il est essentiel de regarder de plus près les forces environnementales qui influencent l'organisation et la façon dont le chef les traite. Quelques théoriciens de l'organisation (Meyer & Rowan, 1977) ont proposé une large distinction entre deux types d'environnements organisationnels : l'environnement institutionnel et l'environnement technique. Les deux environnements, l'institutionnel et la technique déterminent les formes et influencent les facteurs organisationnels.

Toutes les organisations interviennent dans des environnements aussi bien techniques qu'institutionnels. Certains types d'environnements imposent de plus fortes exigences techniques que d'autres, mais toutes les formes d'organisations y sont exposées d'une certaine façon. De même, la mesure dans laquelle les organisations sont confrontées aux règles et aux exigences institutionnelles varie à travers les environnements et le temps. Il est important de comprendre les pressions institutionnelles qui agissent même sur les organisations les plus techniquement orientées. Ainsi, les marchés qui récompensent les

organisations pour une performance efficace sont institutionnellement constitués et structurés. Ils sont soutenus par des règles, des normes et des définitions concernant la légitimité des acteurs et la valeur des diverses activités exercées.

11.3.1.1. L'environnement institutionnel

L'environnement institutionnel joue un rôle important dans le fonctionnement des restaurants. Il est caractérisé, comme nous l'avons décrit dans le Chapitre 5, par l'élaboration de règles et d'exigences auxquelles les organisations individuelles doivent se conformer pour recevoir la légitimité nécessaire à leur fonctionnement dans leur environnement (Meyer et Scott, 1983). Il détermine à un certain degré la stratégie et la structure d'une organisation.

Dans le Chapitre 5, les trois mécanismes de contrôle qui exercent une pression sur les différentes sortes d'organisations ont été décrits. Les restaurants gastronomiques sont soumis au troisième type, c'est-à-dire à l'environnement professionnel qui impose à une entreprise de se conformer à certaines normes. Plus que d'autres types d'acteurs collectifs, les professionnels exercent un réel contrôle en définissant la réalité sociale. Ils signent la légitimité des membres de la profession aussi bien que ses pratiques. Les restaurants qui ne sont pas classés parmi les meilleurs dans leur domaine ne subissent d'habitude ni de fortes pressions techniques ni de fortes pressions institutionnelles. Cela change, cependant, quand ils entrent dans les catégories les plus élevées. Ceux qui aspirent à ce niveau et qui, une fois atteint, sont déterminés à y rester, sont soumis à de fortes pressions institutionnelles, sous la forme d'exigences précisément définies par les instances qui déterminent leur environnement institutionnel : les guides gastronomiques et particulièrement le *Guide Rouge Michelin* (voir Chapitre 3).

11.3.1.2. L'environnement technique

L'environnement technique est celui dans lequel les organisations produisent un produit ou un service qui est échangé sur un marché où elles reçoivent la récompense de leur performance efficace. Le rôle du leader dans ce processus est d'assurer l'approvisionnement adéquat en ressources et en marchés, de concevoir des méthodes de travail efficaces et de coordonner et contrôler les activités techniques. C'est l'environnement technique qui favorise le développement de structures rationnelles qui coordonnent efficacement le travail technique.

L'environnement technique des restaurants gastronomiques recouvre, d'une part, les fournisseurs qui approvisionnent les restaurants en matières premières, transformées en plats ; d'autre part, les clients qui constituent « le marché » pour « la production » de ces restaurants. Ainsi, pour comprendre l'influence de l'environnement technique sur un restaurant gastronomique, il est nécessaire de prêter attention au fonctionnement de ses fournisseurs et à ses relations avec les clients.

Relations avec les fournisseurs

La qualité des ingrédients utilisés pour la confection des plats est un élément crucial pour les restaurants gastronomiques. Chaque produit doit toujours être le plus frais possible : ce sont le plus souvent les meilleurs produits de la région où est implanté le restaurant. A titre d'exemple, Alain Chapel a décrit la manière dont il se procurait les meilleurs produits alimentaires (Gazzoli, 1995). Son restaurant gastronomique près de Lyon était l'un des meilleurs de France pendant les années 1970 et 1980. Il était particulièrement fier de son réseau de fournisseurs qu'il avait mis en place afin d'assurer son approvisionnement en produits du terroir haut de gamme. Sa façon de faire était de trouver une source pour chaque sorte de produits et de compter exclusivement sur cette source. Comme il l'a exprimé : « *Je vais chez les meilleurs, des gens avec qui je suis lié par l'amitié depuis quatre ou cinq ans. Je ne les déçois pas, et ils ne me déçoivent pas. Nous avons un rapport quotidien. C'est un rapport de confiance* ».

Selon Derek Brown, le PDG du *Guide Rouge Michelin*, ce qui différencie un restaurant trois étoiles des autres est, parmi d'autres critères, la façon dont le chef se procure ses produits.

Ces chefs sont prêts à passer beaucoup de temps à la recherche des meilleurs produits. Il n'y a pas de bonne cuisine sans de bons produits. Un plat sera aussi bon que le produit qui le compose. Ces chefs aident leurs fournisseurs à améliorer la qualité. Beaucoup de chefs moins excellents ont leur marchand de fruits et de légumes préférés et prennent ce qui est disponible chaque jour. Ce n'est pas la même chose d'aller chez un petit producteur et de lui demander d'élever des agneaux juste pour vous. Ça prend du temps et tout le monde n'est pas préparé à y consacrer autant de temps.

Les grands chefs ont souvent des contrats à long terme avec leurs fournisseurs principaux avec qui ils font affaire directement, sans intermédiaire. Ils choisissent souvent leurs fournisseurs après une longue recherche pour trouver les meilleurs et ensuite ils construisent des rapports à long terme avec eux. Certains chefs se rendent au marché local chaque matin et achètent auprès de « leurs » vendeurs les meilleurs produits que ceux-ci ont mis de côté pour eux. De l'avis des chefs, les fournisseurs des meilleurs produits sont aussi passionnés de leur travail qu'ils le sont eux-mêmes.

Ce matin, par exemple, avez-vous vu les langoustines ? Elles sont inacceptables. Je vais les jeter. Cela représentera une perte d'environ 3700 FF, mais dans un trois étoiles, nous ne pouvons nous permettre de servir quelque chose qui n'est pas parfait. Si cela se reproduit, j'appellerai le fournisseur et je mettrai fin à nos relations. Mais cela n'arrive pas souvent. Normalement nous avons d'incroyablement bons produits : le poisson qui vient de la Bretagne et qui a été pêché la nuit précédente. Celui qui nous a livré ces langoustines ce matin m'a dit, « Nous n'en avons pas trouvé de mieux, mais si vous ne les aimez pas, vous les rendez et nous n'en parlons plus ».

Nous, qui achetons les meilleurs produits, nous avons besoin des gens qui les font et les gens qui font les meilleurs produits ont besoin de nous, qui les transformons en quelque

chose d'extraordinaire. Des deux côtés il y a des personnes passionnés de qualité et qui estiment qu'ils doivent travailler ensemble. Nous avons besoin les uns des autres.

En 24 ans en Alsace, j'ai créé un réseau des producteurs locaux qui raniment ou protègent les produits de la région.

Les relations avec les fournisseurs constituent, comme nous l'avons vu, un aspect crucial du succès des restaurants gastronomiques ; elles sont d'habitude bien réglées par les chefs. L'autre partie de l'environnement technique du restaurant recouvre les personnes qui sont la raison d'être du restaurant, ses clients. La gestion des relations avec les clients, bien qu'aussi importante que celles avec les fournisseurs, est également une des tâches les plus complexes et les plus sensibles que le chef doit gérer en tant que leader.

Relations avec les clients

Je veux éveiller l'enthousiasme du public. Je veux qu'ils aient envie de venir chez moi. Mon souhait le plus profond est de les étonner, de les enchanter quand ils goûtent un nouveau plat.

L'attrait des plus grands restaurants vient de leur rareté et de leur exclusivité. Seule une petite couche de la population peut se permettre de les fréquenter régulièrement. Les autres n'y viennent que pour célébrer des événements rares et exceptionnels : mariages, anniversaires ou tout autre événement de ce genre. Tout est fait dans ces restaurants pour accroître le plaisir du client, qui est souvent prêt à faire un voyage spécial pour y satisfaire son goût du luxe et de la gastronomie. Dans un restaurant gastronomique, les clients ont de quoi se sentir spéciaux et uniques, choyés. L'environnement serein qui les entoure est une introduction à l'expérience culinaire qui les attend, sur le même mode : la perfection. Le plaisir est grand à regarder le décor, les tables joliment dressées, les serveurs impeccablement habillés qui se déplacent d'une façon élégante. L'atmosphère

qui s'en dégage est, pour paraphraser Baudelaire, de « *luxe, calme et volupté* ». Où, comme l'a exprimé un client :

Un restaurant trois étoiles est un endroit culturel où les gens viennent échanger des émotions. Le repas y est un événement.

La visite d'un restaurant gastronomique a pu être décrite par les clients comme extraordinaire. A leur arrivée, ils sont accueillis par une batterie de serveurs, accompagnés à leur table, où ils sont immédiatement exposés à la décision – difficile - : le choix parmi les différents plats du menu. Le service est impeccable, les serveurs tout à fait professionnels. En prenant la commande, ils demandent si le plat, tel qu'il est décrit sur le menu, convient au client ou s'il souhaite y apporter des changements. Le client est roi et tous ses désirs sont pris en compte. Un chef l'exprime ainsi :

Ce que les clients veulent vraiment manger, c'est ce qu'ils ont commandé. Cela peut sembler drôle, mais ça ne l'est pas : dans beaucoup de restaurants, l'assiette ne correspond pas à sa description sur le menu. Hier un de mes clients m'a dit : « ce que j'aime ici, 'est que je mange toujours ce que j'ai commandé ».

Tout est prévu. Les étrangers reçoivent des cartes en Anglais, ou parfois dans leur langue, les différents mets leur sont expliqués. Tout de suite après la commande, l'aide professionnelle arrive dans la personne du sommelier, qui partage avec eux la difficulté de choisir un vin. L'attente de l'entrée est raccourcie par le premier « service » : un petit hors-d'œuvre appelé *amuse-gueule* (ou *amuse-bouche*), un petit mélange complexe de divers ingrédients du jour. Pour calmer l'appétit et donner un aperçu de la symphonie des goûts qui suit.

Le repas lui-même est extraordinaire. Chaque plat est préparé à la perfection, servi avec une sauce appropriée et des petits légumes assortis. La présentation ressemble à une peinture, chaque plat est décoré de feuilles et de fleurs, pour plaire à l'œil autant qu'à la bouche, créant ainsi une harmonie parfaite des différents sens. Les plats arrivent dans un

ordre et à un rythme parfaitement programmés, ni trop rapidement, mais sans trop d'intervalle entre eux. Les serveurs examinent constamment la pièce, toujours prêts à répondre au moindre signe d'un client et à satisfaire ses désirs. Les verres sont remplis continuellement et de temps en temps le maître d'hôtel vient pour demander si tout est à en ordre.

Le repas est impeccable dans chaque détail, jusqu'aux dernières petites confiseries qui accompagnent le café. La nourriture est exceptionnelle, l'attention discrète mais constante, l'environnement beau : tout, dans le restaurant, est consacré au plaisir des clients. Après avoir réglé une addition (substantielle), le client—si tout se passe comme il faut, ce qui est le plus souvent le cas, avec de rares exceptions—quitte la table avec le sentiment d'avoir été choyé et d'avoir dégusté un des meilleurs repas qui existe. Il est, en outre, conscient que cette expérience le place dans le groupe select de ceux qui partagent un privilège dont une grande partie de la population peut seulement rêver. Comme un client l'a exprimé :

J'aime aller dans un restaurant trois étoiles parce que je sais que je fais quelque chose que la plupart des gens ne feront jamais dans leur vie.

La cuisine est seulement une partie de la formule. L'expérience totale est décisive—chaque détail, le repas, le vin, l'atmosphère et le service doivent atteindre le meilleur niveau qui soit. L'attention au détail s'étend même aux salles de bain, qui sont l'objet d'un examen minutieux constant, aussi bien qu'un facteur décisif (et un des plus critiqués par d'autres guides gastronomiques), pour que le restaurant obtienne trois étoiles des inspecteurs du *Guide Rouge Michelin*.

La cuisine, c'est une question de goût : elle peut plaire à certains et déplaire à d'autres. Mais ce qui est exceptionnel, c'est l'ambiance, le beau parc de sept hectares, le fait que l'on mange à l'extérieur quand il fait beau, que les clients peuvent rester tant qu'ils veulent sans être mis dehors à une certaine heure.

Le thème du plaisir du client revient à mainte reprise, tant pour les chefs que pour leurs équipes :

Pourquoi suis-je devenu cuisinier ? Pour le plaisir de donner à manger aux gens.

Mes efforts sont récompensés, non seulement par le jugement du Guide Rouge Michelin, mais aussi et particulièrement par la petite étincelle de plaisir que je vois souvent dans les yeux de mes clients quand ils quittent la table. Rien ne me donne plus de plaisir que cela!

Quand ils mangent et que je constate combien ils aiment ce qu'ils mangent, je suis heureux, j'ai atteint mon but. Pour cela je veux tout faire. J'utilise seulement les produits les plus frais. J'ai des fournisseurs fiables. S'ils me livrent quelque chose qui n'est pas exactement comme je le veux, ils ne me feront pas payer. Les produits doivent être excellents. Nous ici en France, nous sommes bénis par les meilleurs produits que la terre peut offrir en raison du grand nombre d'artisans que nous avons dans ce pays. Ma devise est « on ne triche pas ». L'honnêteté, la simplicité et l'authenticité me guident dans tout ce que je fais. Aucun plat « fantaisie », l'assiette n'est pas une cour de récréation. J'essaye de préparer les choses aussi simplement que possible juste pour souligner la qualité des produits. Est-ce que vous comprenez comme c'est difficile de faire simple ?

Ce désir de donner du plaisir aux clients motive et inspire les gens qui travaillent dans le restaurant :

Tout ce que le chef veut c'est que les clients soient heureux, et moi, je veux l'aider en cela autant que je peux.

Derek Brown, le PDG du *Guide Rouge Michelin* voit les relations que les chefs construisent avec leurs clients de la façon suivante :

Ces chefs ont un profond désir de faire de leur mieux pour leurs clients. Personne n'aime faire une cuisine à trois étoiles pour un restaurant vide. Ils se soucient de leurs clients, ils veulent les étonner, les intriguer, les exciter. Ils sont tous très généreux.

Souvent ce n'est pas une tâche facile de plaire à des clients instruits et exigeants :

Les Français sont parfaitement « éduqués » dès qu'il s'agit de nourriture. C'est très difficile de les satisfaire. Plus de 80 % de nos clients sont des étrangers ; les Français qui viennent ici savent que nous sommes très, très chers, donc ils en veulent pour leur argent. Ils cherchent les fautes, ils trouvent le homard trop petit, trop cuit, n'importe quoi. En fait, les clients réguliers de ce restaurant, quand nous l'avons repris, étaient des hommes d'affaires et les membres de la grande bourgeoisie : ils avaient tous en moyenne entre 55 et 60 ans. Or tout a changé par rapport à mon prédécesseur. Nous avons dépoussiéré le restaurant, modifié beaucoup de choses, mis en place un service différent, plus jeune et plus dynamique, moins rigide et « installé ». Les serveurs sont souriants et ouverts. Mais quelques clients n'ont pas apprécié ces changements et l'on montrait. Ceux qui comprennent mieux ce que nous essayons de faire sont très heureux de la façon dont le restaurant a évolué.

75 % du public des restaurants trois étoiles sont des étrangers. Les Français y vont seulement à de grandes occasions : nous avons d'avantage d'étrangers, qui veulent faire l'expérience de la culture française. Les étrangers sont éblouis, tandis que les Français sont blasés, arrogants.

Au début, le chef attendait à la porte pour dire au revoir aux clients ; j'étais à côté de lui : certains clients n'ont pas mâché leurs mots et se sont plaints du repas. J'ai rapidement compris que les Parisiens sont très exigeants.

Sur la Côte d'Azur c'est différent, les gens sont en vacances, ils sont très détendus. Ici, même s'il s'agit de la même clientèle, ils sortent du bureau, ils sont préoccupés, souvent agressifs. Il faut être capable de s'adapter.

Les chefs sont réellement convaincus de l'importance des rapports personnels avec leurs clients. Tous les clients sont traités d'une façon égale. Alors même que beaucoup de célébrités se rendent dans les restaurants gastronomiques, un des secrets de ces chefs est qu'ils traitent les clients dits « normaux » comme des célébrités.

Avant-hier, j'ai dîné avec une vedette du show-biz. Je lui ai demandé s'il voulait un café et il m'a répondu : « un café et le 'livre d'or' (réservé au clients célèbres) ». J'ai dit : « chez moi, il n'y a pas de livre d'or ». Et il était très étonné : « avec tous ces gens célèbres que vous recevez, il n'y a pas de livre d'or ? » C'était évident qu'il était profondément choqué, que cela ne lui était jamais arrivé dans sa carrière, qu'il n'y ait pas de livre à signer pour les célébrités.

Mais les chefs sont assez sereins sur le sujet :

Nos clients viennent de toutes les classes sociales. Chacun apporte quelque chose de nouveau et d'intéressant. Pas seulement l'élite.

Les chefs font souvent l'effort de rencontrer chaque client personnellement avant le repas, pour s'assurer que la cuisine correspondra au client. Ils reviennent le voir après le repas, pour voir s'il est satisfait. Leur ambition n'est pas seulement de servir un plat parfait dans l'absolu, mais, autant que possible, de servir le plat parfait pour la personne qui va le manger. C'est ce qu'on appelle le service personnalisé.

A déjeuner, aujourd'hui, il y avait une table avec des clients classiques français, très désagréables, qui se plaignaient de tout. J'aime cette sorte de client, parce que c'est un défi pour moi, ça change de la routine. J'ai parlé avec eux, je leur ai expliqué que le plat avait pris beaucoup de temps parce qu'il était complexe et parce que les légumes avaient été préparés d'une façon particulière. A la fin j'ai découvert que cette dame était une habituée des restaurants trois étoiles et les connaissait tous par cœur et que, par ailleurs,

elle était un correspondant régulier du Guide Rouge Michelin qu'elle recevait même gratuitement. Je rencontre beaucoup de personnes comme ça dans le restaurant.

La plupart des chefs interviewés ont exprimé que leur but principal était de donner de la valeur au client. Cela dépasse largement le simple repas. Ces restaurants ne se distinguent pas seulement des autres par la cuisine, mais aussi par l'environnement et la disponibilité du personnel, leur professionnalisme et leur façon de s'occuper des clients.

Un grand chef aujourd'hui, c'est plutôt un homme d'affaires. C'est une question de marketing, de stratégie, de relations publiques.

Comme nous l'avons préalablement mentionné, le raisonnement qui préexiste à la formalisation extrême de chaque procédure opérationnelle est d'offrir à chaque client, quelque soit le jour ou l'heure, une expérience de même qualité. Voilà ce qu'en dit un chef :

La voilà la preuve : le restaurant est plein à l'heure du déjeuner, un jeudi, et pourtant ce n'est pas du tout bon marché!

Quand le client se voit offrir d'excellents produits et un service extraordinaire, le prix devient secondaire, ce qui peut en partie expliquer les prix astronomiques des restaurants trois étoiles (qui sont pourtant réservés des mois en avance). La critique de restaurant Patricia Wells a fait le commentaire suivant concernant le menu controversé « tout pommes de terre » de Bernard Loiseau : « *Soixante dollars doivent permettre d'acheter une tonne de pommes de terre, à moins que vous ne calculiez le plaisir par bouchée* » (Gazzoli, 1995).

Ou comme un chef l'a exprimé :

Nous ne vendons pas juste de la grande cuisine— nous vendons un rêve.

Effectivement, la majorité de clients, particulièrement ceux qui ne sont pas des clients d'affaires réguliers, ne s'offrent pas une visite à un restaurant gastronomique pour apaiser leur faim, mais pour échapper à la vie quotidienne pendant quelques heures et vivre une expérience exceptionnelle. Le secret pour attirer ces clients (et les faire dépenser une somme d'argent non négligeable) est de créer un conte : de les faire se sentir comme Cendrillon au bal, de leur donner la possibilité de passer quelques heures dans un monde de beauté, de luxe et d'exclusivité, loin des choses ordinaires de la vie quotidienne. La clef du succès des restaurants gastronomiques réside dans leur capacité à s'emparer du besoin humain le plus basique—se nourrir—et à le transformer en un événement qui fait rêver leurs clients.

Pour comprendre les pressions externes auxquelles les restaurants gastronomiques doivent faire face aujourd'hui, il est important de clarifier non seulement le rôle des environnements institutionnels et techniques, mais aussi les demandes environnementales contradictoires—d'une part les exigences des clients, d'autre part celles du *Guide Rouge Michelin*.

11.3.1.3. Conflit de demandes environnementales

Le paradoxe, dans le cas spécifique des restaurants gastronomiques est que, alors que l'environnement technique, au moment de cette étude, est fortement dynamique et en train de connaître un processus de changement, l'environnement institutionnel reste inchangé, autour de normes et de règles établies. Les configurations entrepreneuriales sont d'habitude bien adaptées aux environnements organisationnels dynamiques et simples. Un environnement dynamique, étant imprévisible, requiert une structure organique ; un environnement simple permet d'avoir une structure centralisée. La situation des restaurants gastronomiques est plus ambiguë. Tandis qu'ils ont tous une structure entrepreneuriale organique et centralisée, ils ont tendance à être bien établis, avec une solide réputation et des procédures organisationnelles fortement formalisées et adaptés aux exigences du *Guide Rouge Michelin*.

Dans le passé cette adaptation presque rigide à l'environnement institutionnel n'a pas posé de difficulté, puisque l'environnement externe des restaurants était lui-même plutôt stable. Mais cela est en train de changer. Les chefs sont souvent coincés dans une impasse entre, d'une part, les changements radicaux des conditions environnementales (comme l'émergence de nouvelles matières premières et de nouvelles techniques de cuisine, les changements dans les heures de travail) et, d'autre part, les exigences institutionnelles inchangées du *Guide Rouge Michelin*, qui exige qu'ils continuent sur le même mode, en gardant le plus haut niveau de qualité possible.

La mondialisation dans l'échange des produits, des services et de la communication a créé un afflux d'un grand nombre de cuisines étrangères en France, qui ont fortement modifié les points de vue établis sur la nourriture et la cuisine. Les clients des restaurants, au cours de ces dernières années, se sont habitués à un choix de plats beaucoup plus large et moins éclectique et sont parfois peu disposés à se limiter à la cuisine traditionnelle, « démodée ». Les goûts ont également changé avec l'arrivée de la restauration rapide et de moins en moins de personnes font la cuisine à la maison. Comme Jean-Claude Vrinat, le propriétaire du vénérable Taillevent, trois étoiles dans le *Guide Rouge Michelin*, l'explique (Matthews, 1999) :

Dans le passé, le repas de famille était très important et servait à éduquer les jeunes sur les questions de nourriture et notamment les différents ingrédients. C'est fini. Je suis choqué de voir des jeunes de 16 ans qui ne reconnaissent pas une coquille Saint-Jacques.

Mais par ailleurs, les contraintes institutionnelles que sont les conditions fixées par le *Guide Rouge Michelin*, (qui exige, jusqu'à un certain degré, que la grande cuisine suive la tradition française, avec quelques entorses admises récemment) représentent toujours une contrainte, aujourd'hui en contradiction avec l'esprit de changement et les évolutions rapides que connaît la cuisine actuelle. Voici ce que les chefs en pensent :

Michelin doit choisir parmi un large éventail de restaurants et veut privilégier à la fois ceux qui proposent une cuisine plus moderne, contemporaine et ceux qui restent classiques, à la Française. Tradition et créativité sont les deux piliers du choix du Michelin. Il est vrai que certains chefs préfèrent cuisiner d'une façon plus traditionnelle que d'autres. Le dénominateur commun est la qualité. C'est la qualité, la préparation qui compte et le Guide Rouge Michelin pense de même. Il apprécie les deux types de cuisine, et accorde des étoiles à tous les deux. Mais ses inspecteurs préfèrent toujours la cuisine classique à la moderne.

Autre élément : la nouvelle réglementation concernant le temps de travail en France, limitant le temps que les employés peuvent passer sur leur lieu de travail, est en conflit avec la façon traditionnelle dont s'organise le travail dans ces établissements, où 18 heures de travail par jour est monnaie courante.

Je pense que les grands restaurants connaîtront des moments très difficiles dans le futur. Les 35 heures vont faire énormément de dégâts. Il restera très peu de grands restaurants, avec de solides investisseurs financiers pour les soutenir, les autres chefs doués se dirigeront vers les petits bistrotts. Et puis, il y aura les formules médiocres, les McDonald's, les restaurants dits italiens et chinois. Aujourd'hui, ce qui est vraiment « branché » ce sont les restaurants à thème, comme les bars à Tapas. C'est ce que les jeunes veulent. Les restaurants où vous mangez bien pour 200 F sont pleins, jour après jour. Les clients veulent un bon rapport qualité-prix. Dans les bistrotts, vous mangez pour 200 F et vous mangez très bien. C'est l'avenir. La grande restauration dépendra de l'argent qui la supportera et les chefs, même les plus grands et les plus doués, qui n'auront pas les moyens de financer leur entreprise, resteront en dehors. Le succès sera une question d'argent, pas de talent. De plus en plus de restaurants à une et à deux étoiles vont disparaître. Avec les 35 heures, certains restaurants n'ouvrent plus qu'en soirée seulement. Vous voyez, dans cette profession, vous ne pouvez pas vraiment planifier. Vous ne savez jamais ce qui arrivera le lendemain.

Les 35 heures détruisent vraiment les restaurants. L'Ousteau de Baumaniere sera ouvert en soirées seulement. Et Georges Blanc fermera 3 jours par semaine. C'est stupide, mais qu'est-ce qu'on peut y faire ? Je ne sais pas comment nous ferons, les personnes qui travaillent maintenant 14 heures par jour devront réduire leur temps de travail à 9-10 heures : je ne sais pas vraiment comment ça va marcher.

Pour s'adapter aux exigences du *Guide Rouge Michelin*, les grands restaurants ont tendance à mettre l'accent sur un thème établi. Ils ont développé au cours des années une orientation particulière et des compétences distinctives qui sont devenues la clef de leur succès et chaque activité des chefs reflète ce thème. Prenons comme exemple la présence inéluctable de certains plats au menu de chaque restaurant gastronomique, comme le foie gras ou le homard.

Cette adhésion à une stratégie stable et éprouvée est fortement déterminée par le fait que l'instance suprême qui détermine leur réputation et qui représente ainsi un facteur crucial de l'environnement institutionnel, le *Guide Rouge Michelin*, valorise et récompense la cohérence pardessus tout. Cette orientation vers une préservation du savoir-faire sert donc de principal flambeau de la stratégie des grands restaurants. Ces organisations sont fières d'être les meilleures sur le marché et concentrent leur stratégie à l'entretien de cette réputation, en dépit des efforts que cela exige. L'accent porte sur une qualité constante, excellente. Les trois étoiles ont pour la plupart des thèmes très bien établis. L'expérimentation radicale se fait plutôt pendant les premières phases de leur cycle de vie, avant qu'ils n'obtiennent trois étoiles ; une fois le sommet atteint, intervient la phase de consolidation. A part quelques exceptions, les grands restaurants ont également tendance à se concentrer sur une cible soigneusement circonscrite, c'est-à-dire une base de clientèle fixe.

Quand j'ai repris le restaurant, j'ai voulu changer le menu dans son entier. Il y avait trop de plats et le choix n'était pas très intéressant. Les articles sur le menu ne correspondaient pas vraiment à ce qu'un restaurant trois étoiles doit offrir à ses clients. Le menu n'avait pas d'âme. Le problème, comme il s'est vite avéré, c'est que je ne

pouvais pas le faire du jour au lendemain. Vous savez, les clients qui depuis 20 ans mangent leur bifteck Béarnaise ou Hollandaise n'ont jamais entendu parler de nouvelles sauces. Il faut les habituer lentement, leur laisser le temps. Ça ne sert à rien de faire peur aux anciens clients. Donc, je continue à proposer également les plats classiques du restaurant, pour ne pas trop les choquer. M. Naegellen (PDG du Guide Rouge Michelin à l'époque) a peur que j'aille faire une cuisine provençale à Paris. Quelle idée a-t-il de moi ? Je ne vais pas mettre des tomates séchées dans chaque plat. Ici à Paris, c'est plutôt les classiques qui marchent.

Les restaurants gastronomiques, du fait de ces contraintes, peuvent être moins préparés aux changements dus à un environnement dynamique qu'une entreprise entrepreneuriale classique. La stratégie des restaurants gastronomiques se fonde sur la stabilité relative de leur environnement et correspond à une situation qui correspondait à la réalité il y a quelques années, mais qui subit un changement considérable de plus en plus rapidement. Cela pose une menace propre aux restaurants gastronomiques.

Dans le passé, ces restaurants surmontaient facilement un certain dynamisme de l'environnement, par exemple les fluctuations de la conjoncture économique qui pouvaient diminuer momentanément le pouvoir d'achat. Leur capacité de survie, due à leur bonne implantation, pourrait, toutefois, être remise en cause dans un proche avenir. Un environnement technique fortement dynamique peut constituer une menace pour leur survie ; leur thème fondamental pourrait perdre de sa pertinence à la lumière des nouvelles conditions du marché. Une forte récession économique ou un changement encore plus prononcé dans des attentes des clients pourraient menacer leur survie. Cela étant accentué par le fait que leurs méthodes traditionnelles et le fait qu'ils sont fortement auto-centrés pourrait faire qu'ils ne le réalisent pas suffisamment à temps. L'influence de l'environnement technique est, donc, une question majeure dans le cas de restaurants gastronomiques.

Face à un environnement technique dynamique, la vie des organisations entrepreneuriales peut être de courte durée, dans la mesure où elles interviennent dans un marché à risque

qui peut facilement les détruire. La préoccupation compulsive des chefs à exercer un contrôle constant peut, paradoxalement, être un signe d'adaptation, issu de la période de fondation du restaurant, quand le chef et son activité étaient à la merci de circonstances hasardeuses. Les attributs structurels permettant aux restaurants de survivre à leurs débuts sont un contrôle étroit, la standardisation des procédures, du personnel et des opérations ainsi que la centralisation du pouvoir entre les mains d'un leader fort. Comme nous l'avons vu, ce type de leadership et de comportement organisationnel sont adéquats pour répondre aux exigences de leur environnement institutionnel. Ils peuvent, cependant, s'ils sont poussés à l'extrême, constituer un obstacle à l'adaptation à un environnement technique plus dynamique et changeant.

La meilleure preuve des conséquences que cette situation ambiguë peut avoir, est le cas de faillite d'un des restaurants les plus exemplaires. Ce restaurant présentait, comme les autres grands restaurants, le sommet du luxe, du confort et de la nourriture. Et avait trois étoiles. Or les clients brillaient par leur absence, du fait de la situation de l'établissement à Saint Etienne, sans accès par l'autoroute. Bien que conscient du problème, le chef insistait à garder son restaurant ouvert : d'où une faillite retentissante. Peu de temps après, ce même chef ouvrait un restaurant à Paris, et regagnait en quelques mois les étoiles de son établissement de Saint Etienne.

Le talent des chefs, à l'heure actuelle, doit donc être double : être capable de s'adapter à un environnement technique qui change rapidement, tout en étant toujours capable de remplir les critères institutionnels auxquels ils sont confrontés.

La conception de l'infrastructure de l'organisation et de ses opérations, contrôle et rémunération des employés inclus, est une autre partie importante du rôle de leadership architectural des chefs. Ceci sera examiné dans la section suivante.

11.3.2. Conception organisationnelle

11.3.2.1. L'infrastructure de l'entreprise

Une organisation entrepreneuriale est d'habitude de taille réduite (Mintzberg, 1982). Elle a une structure fortement organique, avec peu de formalisation des comportements. Les postes spécialisés sont basés sur l'expertise des personnes qui les occupent. Aux yeux des observateurs extérieurs, il pourrait sembler qu'il y a une absence de structure, mais l'organisation entrepreneuriale a, justement, la structure la mieux adaptée à son fonctionnement dans le contexte de son environnement de travail.

La structure flexible, organique de la configuration entrepreneuriale autorise le développement de la créativité. Cette créativité, cependant, contrairement à la notion d'innovation dans une autre forme organisationnelle, « l'adhocracie » (Mintzberg, 1982), est limitée aux situations simples, facilement comprises par un seul leader. Le processus créateur se trouve entre les mains du seul entrepreneur, qui est considéré, par lui-même et par ses employés, comme l'expert unique. Tandis que la division du travail existe, elle est souvent rudimentaire et basée sur l'expertise simple, d'habitude certaines compétences de base des employés.

En France (et à l'étranger) un cuisinier gastronomique est considéré comme l'expert principal, un quasi-génie et est révééré pour sa connaissance et son expertise. Une fois qu'un chef atteint deux ou trois étoiles, il est sollicité par les clients, la presse et d'autres sortes d'admirateurs. On lui prête, à lui seul, le mérite d'avoir créé un restaurant exceptionnel et on s'adresse souvent à lui comme expert sur différents sujets. Pour ces chefs, il serait facile de devenir la victime de ce statut de vedette : leur présence constante sur la scène publique, combinée avec leurs tendances perfectionnistes et leur conception du micro-management, pourrait facilement créer un déséquilibre entre eux et leurs collaborateurs, qui ne reçoivent pas l'attention dont le chef jouit, mais qui portent une part considérable de la responsabilité dans le succès du restaurant. Pour les étrangers, le chef est une superstar, entourée de figurants. Une partie du succès que ces chefs connaissent, toutefois, est également due au fait qu'ils sont très conscients du rôle de leurs collaborateurs et ne succombent pas à la notion selon laquelle ils sont les seuls

responsables de la réussite de leurs restaurants. Ils savent comment créer une culture d'équipe avec une ambiance de support mutuel et de collaboration.

Le chef sait très bien comment choisir les bonnes personnes. Il est très doué pour cela. Étant donné la position qu'il occupe, c'est absolument nécessaire, il n'a pas le choix. Il sait très bien quelles sont les personnes qui travailleront pour lui discrètement sans faire beaucoup de bruit. Il s'entoure des gens qui veulent vraiment travailler et ne pas être des stars.

Un élément que nous avons pu retrouver dans tous les restaurants couronnés de succès est la constellation que forme l'équipe de direction. La plupart des chefs ont des personnalités fortes, passionnées, qui n'hésitent pas montrer leurs émotions et leur tempérament. Une des forces de ces chefs est leur capacité à reconnaître leurs propres défauts et à les compenser en s'entourant des individus appropriés. Ils créent ainsi une constellation de dirigeants qui puise son efficacité dans la compatibilité des talents de ses membres (Hodgson, Levinson, & Zaleznik, 1965). Les grands chefs savent comment créer des équipes efficaces.

La force du chef est de savoir déléguer—il est très doué pour s'entourer de personnes auxquelles il peut facilement déléguer les diverses tâches et en qui il peut avoir confiance, qui font ce qu'il veut, de la façon dont il le veut. Ce n'est pas qu'il forme des clones, mais il les développe pour qu'ils fonctionnent de la façon qui lui est nécessaire—c'est ça qui fait sa force.

Le personnel d'un restaurant gastronomique représente un large éventail de talents spécialisés, du sommelier, au chef pâtissier, jusqu'aux serveurs et la brigade de cuisine. Un des grands chefs, Bernard Loiseau, se voit comme « un maestro qui dirige une équipe d'artistes doués » (Gazzoli, 1995). Les talents complémentaires ne sont pas suffisants, les personnalités doivent aussi être complémentaires, pour produire des repas trois étoiles.

Comment est donc organisé le personnel (non-administratif) d'un restaurant gastronomique ? Il est divisé dans deux groupes distincts : le premier groupe regroupe

ceux qui travaillent dans la salle à manger, dit « la salle », l'autre est composé du personnel de cuisine, dit « la brigade ».

La hiérarchie de l'équipe de salle, du plus haut rang au plus bas, est la suivante : le plus haut rang est tenu par le *directeur du restaurant*, qui est le chef du service. Il accompagne les clients à leur place. Le suivant dans la ligne est le *maître d'hôtel*. Le *premier maître d'hôtel* est la main droite du directeur, il surveille, il prend les ordres, il explique les plats aux clients, il taille la viande, il flambe les dessert. Le *deuxième maître d'hôtel* a des activités semblables à celles du premier maître d'hôtel, mais avec une position légèrement moins prestigieuse. Le *troisième maître d'hôtel* est le capitaine des serveurs, il prend les ordres, il explique et il taille également. Vient ensuite le *chef de rang*. C'est celui qui sert les plats, qui les emporte et qui taille aussi. Le *demi-chef de rang* a la même fonction que le chef de rang, mais il est responsable de moins de tables. Finalement, le *commis de rang* apporte les assiettes de la cuisine et rapporte les plats sales. Les *sommeliers*, avec le *chef-sommelier* à leur tête, forment une unité séparée.

La hiérarchie du personnel de cuisine, de haut en bas, est la suivante : le *chef* travaille avec le *sous-chef*, qui est le deuxième dans la hiérarchie globale, après le chef lui-même. Le *sous-chef* surveille les *chefs de partie*. Chaque chef de partie est responsable d'un « compartiment », c'est-à-dire une station spécifique de la préparation des plats. Les stations sont les suivantes : entrées (froids et chauds ensemble ou séparément), viande, poisson et pâtisserie. Dans certains restaurants il y a aussi des *demi-chefs de partie*, qui ont moins de responsabilité que le chef de partie. Ceux-ci sont suivis par les *commis* et les *apprentis*.

Les *commis* sont souvent répartis selon qu'ils sont responsables soit des entrées (chaudes et froides), soit de la viande ou du poisson. Ces divisions sont strictes, et personne n'intervient en même temps sur plusieurs d'entre elles. Plus tard, toutefois, pendant le service et quand les entrées sont finies, le commis de l'entrée aide souvent à la préparation des plats principaux. Après un certain temps (souvent plusieurs mois) les commis peuvent être mutés des entrées à la station du poisson ou de la viande. La

pâtisserie est séparée du reste, les commis du salé n'y travaillent pas, et les commis de pâtisserie n'interviennent pas non plus dans d'autres activités.

En termes de gestion, le *chef*, le *sous-chef*, le *maître d'hôtel* et le *chef-sommelier* constituent « l'équipe de direction » du restaurant. Le sous-chef, qui occupe la deuxième position dans la hiérarchie, est à maints égards le parfait opposé du chef. Il est souvent calme, introverti et stable, tandis que la plupart des chefs sont passionnés et peuvent facilement se mettre en colère si les choses ne sont pas à leur goût. Les observations menées dans cette étude montrent que, dans les restaurants les plus exceptionnelles, le sous-chef joue un rôle fortement complémentaire à celui du chef. Dans certains restaurants, l'équipe du chef et du sous-chef vont même jusqu'à jouer les rôles « du bon flic-mauvais flic » vis-à-vis du personnel de cuisine.

Outre sa compatibilité en terme de caractère et de style de travail, le sous-chef a une formation telle qu'il peut facilement prendre la responsabilité du chef quand celui est absent, chose qui arrive de plus en plus souvent quand il devient célèbre et est sollicité pour préparer des repas pour des occasions officielles et privées. Aussi, plus un restaurant a du succès, plus le chef tend à jouer le rôle d'un manager et moins d'un cuisinier. Quand le chef est absent, il est indispensable que les clients ne perçoivent pas la moindre différence dans la qualité du repas. Le sous-chef doit donc être capable de jouer le rôle « de sosie » du chef. Ce qui n'est possible que dans un rapport de confiance entre les deux. Le sous-chef diffère également du chef, non seulement en termes de caractère, mais aussi d'ambition—il est d'habitude content de jouer le deuxième violon. Il ne veut ni être une star, ni se charger des responsabilités du chef et ne constitue donc pas une menace pour ce dernier. C'est la base de leur rapport de confiance. Des sous-chefs l'ont exprimé de la façon suivante :

Je suis juste un employé. Peut-être suis-je « un super employé », dans le sens que j'ai une fonction importante et que j'ai été avec le chef pendant des longues années, mais je fais mon travail, je ne me mêle pas de son territoire, je le respecte, c'est lui le patron et à la fin c'est lui le responsable. Je suis toujours là s'il veut que je prenne plus de

responsabilité, mais je n'essaye pas de l'assumer de mon propre gré, je ne cherche pas de nouveaux projets, je fais ce qu'il faut faire jusqu'à ce qu'il me demande autre chose. Quant à moi, ce que je veux, c'est lui donner mon savoir-faire et mon amour du métier.

Je veux juste mener une vie agréable et calme. Je n'aime pas être au premier plan et je ne veux certainement pas de la responsabilité d'un chef. Je veux pouvoir rentrer chez moi après mon travail, voir ma femme et mes enfants tranquillement et ne pas penser à la meilleure stratégie de marketing pour le restaurant.

Quand on leur demande ce qui est essentiel pour le succès des restaurants trois étoiles, la plupart des chefs parlent d'abord de leurs collaborateurs et particulièrement d'être entourée par des employés qui travaillent avec eux depuis longtemps et l'ont accompagnés sur le chemin difficile de la création du restaurant. Ces personnes, comme un chef a pu l'exprimer, « ont imprimé leur âme sur le restaurant ». Ce n'est pas par hasard que la plupart des restaurants gastronomiques ont une équipe de base de gens loyaux qui ont été avec le chef depuis les premiers jours de sa carrière. Le *Guide Rouge Michelin* valorise la cohérence, ce qui signifie qu'un faible turnover est critique.

Comment ces chefs sélectionnent-ils leurs principaux collaborateurs ? Quand on leur demande quel genre d'individus ils embauchent, les chefs disent clairement qu'ils ne sont pas intéressés par les CV. Leurs méthodes de choix sont plus intuitives, instinctives. Un chef disait qu'il appréciait le caractère des personnes en les regardant dans les yeux. Si ce qu'il y voit lui plaît, il les embauche. Voici ce qu'en dit un chef :

Le facteur le plus important de mon succès est ma capacité à réunir des talents de calibres différents. Je choisis mes collaborateurs par pur instinct et une dose de bon sens. J'aime mélanger des individus différents. Marion était une stagiaire irlandaise, Charlotte était journaliste et professeur, Laurent a fait un MBA à MIT, j'ai plein de gens des grandes écoles de commerce et de Sciences Po. La seule chose que je cherche dans mes collaborateurs est leur capacité à s'adapter à de nouvelles situations. Ils doivent être capables de s'occuper de 500 clients à Taipei en trois jours. J'ai eu une fois 150

clients à Sao Paolo et j'arrivais la veille. Tout était préparé et tout s'est bien passé. C'est ce genre de qualité d'adaptation que je cherche. Si les gens ne sont pas capables de s'adapter de cette façon, ils ne sont pas bons pour travailler avec moi. C'est très formateur pour eux de connaître ces expériences et pour nous c'est un grand actif d'avoir des personnes avec des formations différentes dans notre restaurant. C'est ce qui nous permet de fonctionner d'une façon qui nous distingue des restaurants plus conventionnels.

A l'embauche, les chefs recherchent d'abord une vraie passion pour le métier et pour leur établissement. La façon d'utiliser leur intuition comme méthode de sélection est en fait le résultat d'expériences ratées avec des personnes, embauchées sur d'excellentes qualifications, mais qui manquaient de passion. Ce genre d'individus ne tient pas, d'habitude, longtemps dans un grand restaurant.

Je pense que le plus important pour réussir dans ce métier est d'avoir l'amour et la passion de ce que vous faites. C'est probablement aussi une question de talent—très peu de personnes ont le sens de la nourriture comme nous.

Les grands chefs reconnaissent donc l'importance d'une sélection prudente. Embaucher et garder des personnes fortement motivées peut faire la différence entre un succès et un échec. Pour ce qui est de former une équipe avec des individus compatibles, les chefs ne s'en tiennent pas non plus rigide aux qualifications professionnelles dans les différents domaines : ils savent qu'un individu peut être formé. Ce qu'ils recherchent, ce sont des individus ouverts, flexibles, et qui sont prêts à abandonner leur filet de sécurité pour apprendre. La passion et la curiosité suffisent pour compenser le manque initial de compétences et les chefs en sont conscients lorsqu'ils choisissent leurs collaborateurs.

Je n'ai aucune règle pour sélectionner les gens. Je cherche la franchise, l'honnêteté, la fidélité, la passion. Je ne regarde pas les CV, je parle juste avec les gens et je vois comment je me sens avec eux. J'aime mélanger des gens différents. Les personnes que j'embauche, ce ne sont pas des ingénieurs. Ils ont besoin de « compétences » humaines et

c'est ce qu'il y a de plus difficile à juger. Une fois j'ai embauché un MBA. Quand je lui ai demandé de travailler pour moi, il m'a dit : « Mais que vais-je faire dans un restaurant ? » Ma réponse fut : « Vous allez vous amuser. Vous allez faire quelque chose de nouveau et de différent ». C'était il y a longtemps et il est toujours avec moi. Certaines personnes sont étonnées de trouver un MBA américain ici. Il ne correspond pas à leur image d'un restaurant trois étoiles.

Ce que je cherche dans les gens c'est la franchise, l'honnêteté, la fidélité. Je suis sûr que la malhonnêteté, la stupidité, la lâcheté, tout cela est visible dans les yeux d'une personne.

Il m'est arrivé de faire une erreur en embauchant quelqu'un et j'ai dû renvoyer la personne après quelques jours. Si on ne comprend pas dès le début de quoi cet endroit est fait, on ne l'apprend pas plus tard non plus. Il vaut mieux commencer avec des gens qui comprennent tout de suite. Beaucoup de personnes ne sont pas habituées à la pression que représente le travail dans un restaurant gastronomique. Cela m'est arrivé, il n'y a pas longtemps, d'avoir une personne comme ça. J'ai décidé de la renvoyer, mais je l'ai placée ailleurs, où j'ai pensé qu'elle irait mieux. Et elle est revenue pour me remercier et me dire qu'elle se sentait très bien où je l'avais placée. La seule chose qui m'importe est de réaliser la haute qualité que je me suis fixée comme but et j'ai besoin d'un certain type de personnes pour cela. Ils sont la clef de notre succès.

Les employés expriment des sentiments semblables :

Le chef sait exactement de chaque personne qui travaille pour lui ce qui est positif et ce qui est négatif. Il sait où placer chacun en fonction de ses forces et de ses faiblesses. Il est comme un coach de foot, il sait comment former une équipe, sachant exactement qui contribuera le plus dans chaque position.

Au Bar et Boeuf, il y a un Américain fou de vins et qui a toujours voulu être sommelier. Le chef l'a nommé chef sommelier. Un Américain! Imaginez le tollé que ça a déclenché.

Mais le chef avait vu son potentiel, il avait vu sa passion pour le vin et s'était aussi rendu compte que cette personne était capable de gagner la confiance des clients. C'est exactement ce qui est arrivé. Il est très bon dans son travail!

Pour le chef, le monde est plein de personnes douées, il n'existe pas de barrière nationale, pas de discrimination, pas de frontière, c'est le meilleur qui gagne!

Beaucoup de chefs préfèrent embaucher à des positions basses et promouvoir les uns et les autres à des postes plus élevés quand leur développement personnel le permet. Ils insistent sur ce fait, peu importe si le candidat a déjà tenu une position plus élevée ailleurs. Cela a deux avantages : le premier c'est que l'individu en question s'imprègne de la culture de l'entreprise à sa base et que ceux qui atteignent les échelons les plus hauts dans la hiérarchie sont ceux qui prospèrent dans la culture spécifique du restaurant. Le deuxième avantage est la connaissance approfondie que chacun de ces individus acquiert des moindres détails de l'opération—un facteur que les chefs considèrent comme impératif pour le succès dans le métier.

Nous n'engageons jamais des gens de l'extérieur dans des positions élevées, nous essayons toujours promouvoir ceux qui sont déjà dans l'organisation. Nous leur donnons des défis plus hauts. Tous les gens qui sont ici ont commencé aux positions les plus basses. Parlez à mon directeur de salle ou au chef du Bistrot, parlez à mon pâtissier, qui est avec moi depuis 20 ans. Ils vous diront tous la même chose.

Les grands chefs savent exactement quelles compétences ils recherchent quand ils choisissent et promeuvent les individus. Comme l'industrie de la restauration est tout d'abord un secteur de service, le facteur le plus important qui permet à quelqu'un de réussir dans son travail est, selon les chefs, d'aimer les autres.

Quelqu'un qui n'aime pas les autres ne doit pas travailler dans la restauration et l'hôtellerie. C'est une branche où l'on voit des gens chaque jour, toute la journée, pendant trente ans. Ceux qui n'aiment pas ça ne seront pas bons dans leur travail. Ceux

qui donnent aux gens recevront à leur tour : de l'attention, du soin, de l'amitié. Ici, tout se construit sur les échanges humains.

En discutant avec les chefs sur le genre de personnes qui est attiré par le travail dans un restaurant gastronomique, un des aspects, surgi à maintes reprises, était l'absence quasi totale de femmes au sommet de ces établissements. A l'exception, rare, de quelques grands cuisiniers féminins comme Ghislaine Arabian, Hélène Darroze ou Reine Sammut, on trouve rarement des femmes dans la cuisine de ces restaurants—quelque soit la position. Selon Antoine Westerman, un des grands chefs, les femmes composent un pour cent de tous les chefs en France (Demorand & Dubanchet, 2000). Quand on leur en demande les raisons, les chefs—masculins et féminins—sont d'accord : la raison principale est que le travail y est très dur, très long, et très stressant.

Les commis travaillent la soirée entière, avec à peine une pause, faisant l'aller retour entre les 3° C de la chambre froide et la chaleur intense des fours, portant des choses lourdes et passant toute la soirée dans une atmosphère d'urgence. Les femmes ne peuvent concilier une vie de famille avec ce type d'environnement. C'est un fait que la plupart des chefs féminins se trouvent d'avantage dans des restaurants de famille, des auberges et des bistrotts, que dans des restaurants gastronomiques. Etre un grand cuisinier confère une position de pouvoir et de prestige. Beaucoup de femmes ne désirent pas ces attributs et refusent de payer le prix en termes d'investissement et d'effort pour y arriver.

Au-delà de ces arguments, les chefs admettent, malgré tout, que le monde de la cuisine est très macho, où les femmes sont rarement embauchées et difficilement acceptées par leurs collègues masculins. Les cuisiniers masculins sont peu disposés à admettre des femmes dans leur « club de vieux garçons » et à leur permettre d'enlever des positions aussi prestigieuses et puissantes. Ils admettent tous, également, que pour diriger une équipe d'une douzaine de chefs de partie, de sous-chefs, de commis et d'apprentis exige non seulement la faculté de découvrir les erreurs immédiatement—le temps est crucial sur une ligne de travail—mais aussi une présence physique dominante, une assurance et l'autorité nécessaire pour donner « des coups de pied au cul » symboliques, sur lesquels le

monde de la gastronomie s'est depuis toujours construit. Comme un des chefs féminins l'avoue, « le stress de ne pas être acceptée par les autres est plus dur à supporter que la fatigue physique ». (Demorand & Dubanchet, 2000)

Aujourd'hui, il semble, malgré tout, qu'il y a quelques changements sur la présence de femmes dans la cuisine. Dans un des grands restaurants étudiés, il y a quatre femmes qui travaillent comme commis. Elles sont toutes très passionnées par leur travail. Une d'entre elles, qui a travaillé là pendant deux ans, a dit :

J'aime bien ici. J'aime ce travail. Mais plus tard je ne vais pas travailler pour un grand restaurant. Je vais ouvrir mon propre petit bistrot où je serai responsable et où je peux choisir les heures d'ouverture.

Je ne pense pas que je veux avoir un restaurant trois étoiles. Je préfère avoir un endroit qui est « dans l'air du temps », peut-être une cuisine de fusion, quelque chose de tout à fait moderne. Le temps de tous ces grands restaurants est fini. Il en restera quelques très grands et le reste changera, il y aura beaucoup plus d'établissements de type « la Régalade », ou « L'Os à Moëlle » à Paris, de petits restaurants avec une cuisine excellente. J'ai l'ambition d'avoir mon propre restaurant un jour, mais c'est très difficile d'un point de vue économique. Il faut l'hériter, comme Georges Blanc ou, comme Ducasse, avoir un soutien financier solide. De toute façon, ce qui est important c'est ce qui se passe derrière le fourneau. La cuisine. Mais c'est un travail très dur. Je ne veux pas sacrifier mon mari et mes enfants à une distinction qui me donnerait juste encore plus de travail.

Derek Brown, le directeur du Guide Rouge Michelin a exprimé son avis de la façon suivante :

La cuisine a toujours été principalement une réserve de mâles en France, même s'il y a eu quelques très bons cuisiniers féminins. Ce n'est pas du tout ainsi parce qu'elles n'en sont pas capables, c'est évident. Peut-être est-ce une question de volonté, de peur de faire

intrusion dans un monde très masculin ? Je ne pense pas il y ait de réponse simple. La plupart des métiers artisanaux sont très masculins. Combien de grands compositeurs féminins connaissez-vous ou de chefs d'orchestre ? De peintres ? Ce sont presque tous des hommes, n'est-ce pas ? Nous avons des inspecteurs femmes, mais nous avons aussi beaucoup de femmes qui viennent et veulent être inspecteur et ensuite, quand elles comprennent de quoi il s'agit— voyager et manger—elles changent d'avis parce que ce n'est pas compatible avec leurs obligations familiales. Il y a quelques très bons cuisiniers femmes—je me demande si elles ont eu, et ont, autant de difficultés dans le monde masculin de la cuisine.

Une hypothèse a été évoquée, lors d'une discussion entre deux psychanalystes, Joyce McDougall et Manfred Kets de Vries, qui concerne la nature « nourissante » du travail des chefs. Ces psychanalystes proposent que dans les sociétés occidentales d'aujourd'hui, les femmes ont des occasions variées de satisfaire leur besoin de comportement « nourissant », comme d'élever leurs enfants. Puisque le rôle du mâle, particulièrement dans les pays où il a de grands chefs comme en France, en Allemagne et en Angleterre, ne prône pas (ou pas encore assez, bien qu'il y ait une certaine évolution dans cette direction) culturellement un comportement « nourissant », les chefs ont trouvé, dans leur métier, une façon d'exprimer cette aspiration. Cette hypothèse théorique aurait besoin d'être testée dans une étude, ce qui est en dehors des limites de cette thèse.

Ainsi, comme nous l'avons montré dans les paragraphes précédents, une partie de la force des restaurants modèles se trouve dans le fait que leurs collaborateurs sont des gens passionnés et fortement compatibles, qui partagent la vision du leader et qui possèdent chacun le ressort intérieur et les compétences pour comprendre cette vision. Dans le paragraphe suivant, nous illustrerons la façon dont fonctionnent les opérations dans les restaurants gastronomiques.

11.3.2.2. Opérations

Le modèle d'organisation de la partie opérationnelle des restaurants gastronomiques est double. Le premier est issu des vieilles traditions manufacturières de l'ère préindustrielle. La seconde vient de l'armée. Sans que ce soit particulièrement étonnant, les premiers restaurants gastronomiques ont été fondés sous le règne de Napoléon Bonaparte. L'équipe de cuisine s'appelle toujours « la brigade ». Une caractéristique de la partie opérationnelle des restaurants est que le moindre petit détail est projeté et planifié d'avance par le chef et est exécuté d'une façon préprogrammée. La perfection et la conformité à des procédures standard et établies sont les valeurs principales qui sont soulignées dans ces organisations. Les opérations dans les restaurants sont standardisées à un haut degré et on y applique un ensemble complexe de règles et de procédures formelles. Celles-ci s'étendent à tout, à la façon dont les plats sont préparés, décorés et servis, aussi bien qu'à chaque détail de l'environnement interne, comme les exigences vestimentaires des serveurs, la décoration des salles à manger et des tables. Elles vont jusqu'à prescrire les attitudes et le comportement autorisé des employés. Tout est systématisé et formalisé—ce qui n'est pas une tâche facile dans une organisation où chaque plat est fait individuellement et à la main.

La vie dans la cuisine d'un restaurant gastronomique ressemble à une opération militaire. La préparation de chaque plat est déterminée par un ensemble complet et invariable de règles précises. Ces règles sont appliquées selon une sorte de « gestion des connaissances » (« *knowledge management* ») de l'alimentation. Elles sont rigide­ment appliquées, avec pour but d'assurer la qualité de tout ce qui est proposé au client. Alors même qu'une grande quantité de créativité et d'expérimentation entre en jeu quand un plat est conçu, c'est la rigueur absolue qui guide sa préparation. Aucune déviation n'est tolérée par rapport aux règles établies, par rapport aux recettes et aux quantités définies. Une des plus grandes difficultés est que tous les plats d'une même table soient prêts en même temps : il n'est pas rare que le chef ordonne au commis de jeter trois plats parfaits parce que le quatrième n'est pas prêt. Cela peut sembler exagéré, mais la perfection est à ce prix.

Les chefs ne le cachent pas :

La perfection en cuisine consiste à ce que les mille et uns détails soient optimisés. Elle n'a rien à voir avec l'improvisation et l'inspiration.

Le premier pas, l'invention et la conception des plats, est un travail fortement créateur. Mais la suite est également cruciale. Après avoir finalisé un nouveau plat dans ma tête, l'avoir essayé et vu que ça marche, les autres entrent en jeu et doivent être capables d'exécuter chaque détail selon mes spécifications exactes. Tout est exactement mesuré et pesé. Une vinaigrette, par exemple, suit une recette qui est définie exactement et invariablement, jusqu'au dernier grain de sel. Chaque filet de poisson est pesé et le poids de chacun doit être identique jusqu'au dernier gramme. Le matin, chaque produit frais est contrôlé, pesé, catégorisé et placé dans des couvertures individuelles en plastique. Tous les produits frais sont utilisés le jour même, tout ce qui reste le soir est jeté, peu importe son coût. Nous utilisons seulement ce qui est absolument frais—nous le devons à nos clients.

L'organisation de la cuisine d'un restaurant gastronomique est extrêmement fonctionnelle. La cuisine est divisée en compartiments différents selon leur fonction. Il y a le gril, où les viandes et les rôtis sont préparées ; puis le fourneau chaud, qui est d'habitude long de quelques mètres. À côté du fourneau, plusieurs cuisiniers préparent les entrées chaudes et des plats principaux. La station suivante est celle du compartiment froid, souvent séparé du reste de la cuisine, du fait de sa température. Ici, les salades et les entrées froides sont préparées. La station suivante est celle des desserts, où les pâtisseries fabriquent les gourmandises. La station de finissage est destinée à mettre la dernière touche à chaque plat, qui est alors présenté au chef pour accord avant que les serveurs ne le portent au client. Tout le mobilier de cuisine est en métal et tenu méticuleusement propre.

Nous voulons tous laisser exprimer notre côté artistique quand nous faisons la cuisine. Mais la rigueur est la clef de tout. J'ai travaillé comme cela dès le début. Les gens qui viennent de l'extérieur et commencent à travailler pour nous ont beaucoup de mal à s'y habituer. Mais quand ils s'en vont ailleurs, ils m'appellent souvent pour me dire : le fait

que vous ayez été si strict m'aide maintenant à vraiment bien travailler. La rigueur dérange seulement ceux qui sont désorganisés. La propreté dérange seulement ceux qui sont sales. Cela, je l'admets, exige que les personnes qui travaillent pour moi aient une disposition naturelle à la rigueur et à la propreté.

Le leadership paradoxal

Les restaurants gastronomiques sont, comme nous avons pu le voir, caractérisés par un certain paradoxe. D'une part, le chef ne cesse d'innover et d'améliorer les plats existants. D'autre part, une fois que les plats figurent au menu, leur préparation suit un processus rigide et standard. Cela peut sembler contradictoire aux observateurs extérieurs, mais comporte sa logique particulière. Les chefs interviewés sont conscients du fait que les conditions qui favorisent le développement de la créativité dans l'organisation, diffèrent de celles qui sont nécessaires dans la phase de mise en oeuvre. Dans cette dernière phase, la formalisation des procédures de production réduit la préparation aux étapes absolument nécessaires qu'exige une production efficace permettant d'assurer une parfaite qualité au résultat final.

Pour comprendre cette dichotomie, il faut donc différencier ces deux processus : le processus « créateur » et le processus d'exécution.

Le développement d'un nouveau produit consiste en trois phases : la phase de conception, la phase de mise en oeuvre et la phase de production. La première phase se caractérise par un degré extrême de créativité—c'est à dire la naissance d'idées nouvelles et originales par des individus ou des groupes. Dans cette phase, la condition *sine qua non* est l'absence de toute formalisation ou de standardisation. Les organisations qui prennent au sérieux leur potentiel créateur sont d'habitude conscientes du fait que toute formalisation ou contrainte externe (notamment sous la forme de quotas, explicites ou implicites) diminue la créativité.

La deuxième phase du développement d'un nouveau produit est celle de mise en oeuvre. Cette phase est le plus souvent caractérisée par de nombreux essais qui peuvent aboutir à la mise en oeuvre d'un nouveau plat. Cette phase, par sa nature itérative, ne se prête pas non plus à la formalisation ou à la standardisation, puisque le développement du nouveau produit n'est pas finalisé.

C'est la troisième phase, quand le produit est devenu partie intégrante de l'organisation, qui se caractérise par un certain degré (plus ou moins, selon la nature du produit) de formalisation et la standardisation. Dans cette phase, la nature, le fonctionnement et les spécifications du produit sont clairement et précisément définis. Comme un des chefs l'explique :

Moi, je crée de nouveaux plats dans ma tête et je les réalise. Une fois que c'est fait, mes collaborateurs les refont et mettent au point la meilleure façon de les reproduire. Ce n'est pas moi qui exécute les détails. C'est la tâche de mes collaborateurs : ils sont les interprètes de mes compilations. C'est ainsi que je me vois comme « animateur d'équipe ».

La phase de formalisation et de standardisation intervient donc après que le processus initial créateur a eu lieu et après que ce processus a abouti au développement du produit optimal. La formalisation est concentrée sur la reproduction de ce produit optimal d'une façon cohérente et efficace, qui permet de maintenir ses standards de haute qualité, peu importe qui le reproduit et quand il est reproduit.

Une des choses le plus difficile à réaliser est de normaliser, standardiser les plats, pour que vous puissiez offrir le même service à chaque client, tous les jours.

Les organisations considérées comme des berceaux de la créativité fonctionnent fréquemment de cette façon. Mintzberg (1979), dans son travail sur les structures organisationnelles, décrit cette dichotomie en montrant que des conditions dynamiques, couplées avec de la complexité, imposent à l'organisation innovatrice une configuration

innovatrice, qui tronquent les différentes étapes de la fabrication en série pour tenir compte du développement de produit. C'est à l'opposé des organisations caractérisées par une structure formalisée, comme les organisations bureaucratiques. Dans de telles organisations, la créativité est le plus souvent annihilée par le haut degré de formalisation des procédures.

Ainsi, comme nous l'avons constaté dans le cas des restaurants exceptionnels, une qualité cohérente peut aller de paire avec la créativité. Les managers ont souvent tendance à associer la créativité avec le désordre et n'encouragent pas son développement au sein de l'organisation, par crainte qu'elle n'échappe à leur contrôle. Les restaurants gastronomiques sont les exemples d'organisations caractérisées par la présence simultanée d'un haut niveau de créativité et d'une stricte formalisation des processus de production.

Ces deux concepts, apparemment contradictoires, sont complémentaires en réalité car, dans le cas de ces restaurants, la formalisation des processus organisationnels ne gêne pas, mais favorise au contraire le développement de la créativité du chef, en lui donnant un sentiment de sécurité concernant le fonctionnement quotidien de l'organisation. La clef est de savoir quand et comment standardiser, sans tuer l'esprit de créativité et d'innovation. Ce qui est important est de clairement différencier la phase initiale, liée au développement d'un produit et sa phase de maturité. Toute forme de formalisation pendant la première phase étoufferait le processus créateur, alors que son absence plus tard rendrait difficile de maintenir les standards de haute qualité qui caractérisent les entreprises modèles.

11.4. RESUME

Dans ce chapitre, nous avons vu les deux rôles que jouent les chefs des restaurants gastronomiques, le rôle visionnaire et le rôle architecturale, et la façon dont tous deux se manifestent dans les parties différentes de l'organisation. Nous avons illustré la manière

dont le rôle visionnaire du chef influence la formation de la stratégie du restaurant, comment les collaborateurs sont gérés et comment se forme la culture spécifique organisationnelle du restaurant.

Nous avons ensuite montré comment le rôle architectural du chef lui permet de maîtriser des exigences souvent conflictuelles de l'environnement externe sur le fonctionnement de l'entreprise et comment le chef devient l'architecte de l'organisation en créant une infrastructure spécifique et unique ainsi que des processus opérationnels adaptés.