

*Organisation professionnelle : la gestion des compétences clés dans
les Grands Restaurants*

Carole DRUCKER-GODARD

Doctorante

Université Paris IX Dauphine, Centre de Recherche DMSP, Place du Maréchal de Lattre de
Tassigny, 75 775 Paris Cédex 16

Isabelle BOUTY

Maître de Conférences

Université Paris X Nanterre, 200 avenue de la république, 92001 Nanterre Cédex

Marie-Léandre GOMEZ

Doctorante

Programme doctoral de l'ESSEC, avenue Bernard Hirsch, BP 105, 92021 Cergy-Pontoise

Mots-clés : Compétence ; Connaissance ; Organisation Professionnelle ; Savoir

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

Pourquoi le meilleur des apprentis ne parviendra-t-il jamais exactement au même niveau de maîtrise que son maître ?

La question de l'application et du transfert des compétences est essentielle pour beaucoup d'organisations. Dans les organisations qualifiées de « professionnelles », cette question est véritablement fondamentale, d'autant plus que les compétences clés sont entre les mains d'un nombre restreint d'acteurs, parfois même d'un ou deux individus seulement. C'est le cas dans les grands restaurants, où le problème de la nature des compétences du chef, de son second et du reste de son équipe, est central.

Dans ces restaurants, dirigés par des chefs au talent internationalement réputé, les caractéristiques des organisations professionnelles sont exacerbées. Ainsi, il existe un très petit nombre de ces restaurants. La qualité exceptionnelle de leur cuisine est un indicateur de la rareté des compétences au sein du secteur. Ces restaurants présentent des niveaux d'excellence comparables mais leur cuisine sera toujours différente : deux chefs, deux cuisines. Enfin, Ces différences reposent sur les compétences distinctives d'un homme, le chef.

Cette communication présente les premiers résultats d'un projet de recherche plus large autour des compétences dans les grands restaurants français (soit la vingtaine d'établissements ayant trois étoiles au guide Michelin). Dans un premier temps, nous présentons notre projet de recherche global (centré autour de l'identification des compétences, leur dynamique et la création collective de valeur autour de compétences personnelles) et notre méthodologie qui s'appuie essentiellement sur des entretiens directs, des observations en cuisine et des données secondaires. Puis, nous identifions les compétences au travers de l'analyse d'un cas, en différenciant les compétences du chef, de son second, et des autres cuisiniers. Nous caractérisons les compétences spécifiques du chef et analysons leur coordination avec les compétences des autres cuisiniers ainsi que leur intégration dans l'activité collective.

Mots clés :

Compétence ; Connaissance ; Organisation Professionnelle ; Savoir

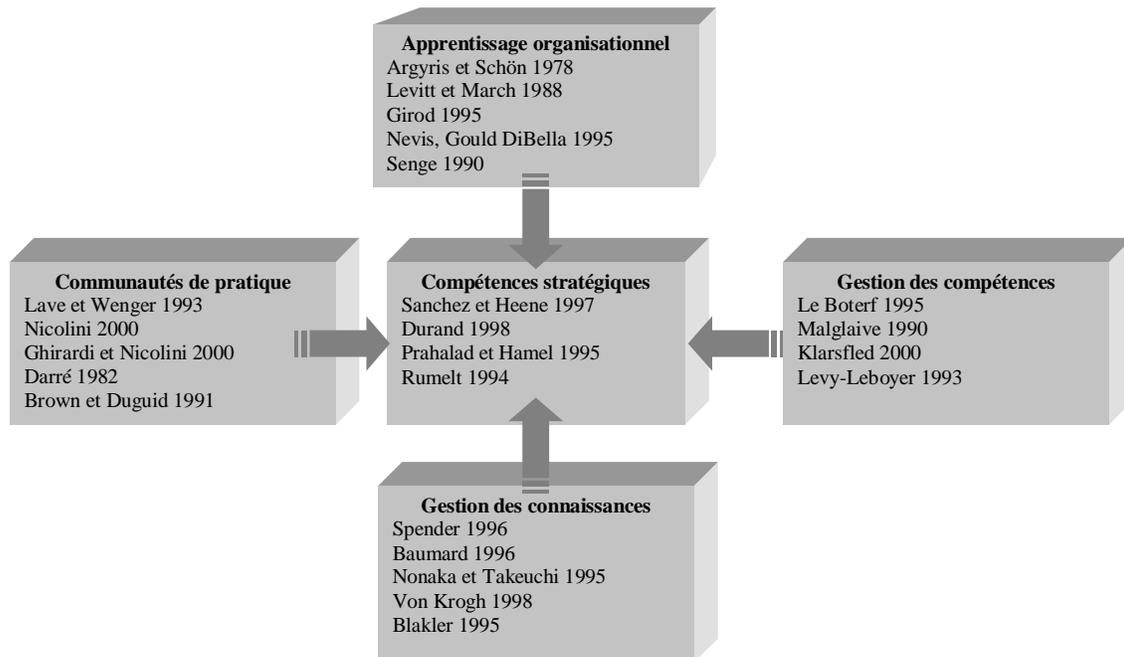
Organisation professionnelle : la gestion des compétences clés dans les Grands Restaurants

Pourquoi le meilleur des apprentis ne parviendra-t-il jamais exactement au même niveau de maîtrise que son maître ? Pourquoi peut-il finalement atteindre un degré d'excellence comparable en étant lui-même : en s'appuyant sur des compétences différentes, il peut aboutir à une qualité comparable tout en produisant un résultat très différent ?

La question de l'application et du transfert des compétences est essentielle pour beaucoup d'organisations. Elle est désormais reconnue comme la clé de voûte des avantages concurrentiels, aussi bien par les professionnels en entreprise que par les chercheurs en gestion. Cependant, dans les organisations qualifiées de « professionnelles », cette question est véritablement fondamentale. Dans les organisations professionnelles, les compétences clés sont entre les mains d'un nombre restreint d'acteurs, parfois même d'un ou deux individus seulement, comme c'est le cas dans les grands restaurants. Pourtant, ces individus ne prennent pas nécessairement part à l'ensemble de la production de l'organisation. La question du transfert et du partage des compétences en est d'autant plus aiguë.

Notre recherche est à l'intersection de différents courants théoriques autour du concept de compétence, appliqués au contexte particulier des organisations professionnelles. Nous nous appuyons principalement sur le concept de compétences stratégiques, mais ne négligeons pas pour autant d'autres approches voisines, comme celles sur l'apprentissage organisationnel, la gestion des connaissances, l'approche par les communautés de pratique ou l'approche par les ressources humaines de la gestion des compétences. Les recherches sur les compétences stratégiques, plus récentes que les autres approches, ont d'ailleurs largement utilisé ces contributions théoriques (voir la Figure 1).

Figure 1 : Différents courants autour des compétences



La littérature sur l'apprentissage organisationnel est la plus ancienne en sciences de gestion, elle repose sur les modèles de l'apprentissage développés en psychologie (ceux de l'école de Palo Alto et d'Anderson notamment). Qu'elles proposent des modèles explicatifs de l'apprentissage (Argyris et Schön 1978, March et Olsen 1976, Huber 1991, Argote 1998), ou des théories normatives sur la façon de construire une organisation apprenante (Senge 1990, Nevis, Gould et DiBella 1995), les recherches sur l'apprentissage organisationnel restent essentiellement centrées sur l'individu, le passage de l'individu au collectif reste peu clair. De plus, elles se sont peu portées sur le produit de l'apprentissage, l'information y joue un rôle central, l'aspect tacite des connaissances apprises est rarement pris en compte.

La littérature sur la gestion des connaissances dans l'organisation est le principal courant développé actuellement. Les auteurs s'appuient sur les travaux de psychologie (Piaget, Polanyi, James) et de philosophie (philosophes classiques comme Aristote, philosophes pragmatistes américain comme Dewey, Ryles, voire constructivistes comme Wittgenstein). De nombreuses typologies visant à décrire la nature de la connaissances sont proposées (voir Tableau 1). Les

critères principalement retenus sont le caractère explicite ou implicite de la connaissance, la différence entre savoir théorique et savoir empirique, les connaissances déclarative ou procédurale. Il nous semble cependant que ces recherches s’attachent trop à décrire la nature de la connaissance qu’à en étudier la dynamique. De plus, ces recherches ne portent pas sur la valorisation organisationnelle des connaissances, point central dans l'analyse des compétences.

Tableau 1 : Quelques typologies de la connaissance dans les organisations

Auteurs	Variété des conceptions de la connaissance
Ryle (1949)	« Knowing that » vs « knowing how »
James (1950)	« Knowing about » vs « knowledge of acquaintance »
Anderson (1976)	Connaissance déclarative vs connaissance procédurale
Machlup (1984)	Connaissance alpha vs beta vs gamma ; « know-that » vs « know-what » vs « know-how » vs « know-why »
Polanyi (1967)	Savoir objectif, connaissances tacites et explicites
Hatchuel (1993)	Savoir faire, savoir comprendre, savoir combiner
Reix (1995)	Connaissances déclarative, de pratique, connaissances procédurales et de contexte
Girod (1995)	Connaissances déclarative, procédurale, de jugement et prospective
Spender (1996)	Savoir scientifique, savoir pratique, savoir communautaire
Baumard (1996)	Généralisations, expertise technique, sagesse de la pratique sociale, intuition
Blakler (1995)	Savoir codifié, cognitif, incarné, routinisé, enculturé
Le Boterf (1994)	Savoir théorique, savoir procédural, savoir-faire cognitif, savoir-faire procédural, savoir-faire expérientiel, savoir-faire social
Durand (2000)	Savoir, savoir-faire, savoir-être, compétence

Il est maintenant classique en gestion de considérer l’organisation comme un système de ressources tangibles et intangibles. Les capacités et les compétences appartiennent à la deuxième catégorie (Grant 1991). Sanchez, Heene et Thomas définissent les compétences comme « l’aptitude à déployer de façon coordonnée des actifs et des capacités, d’une manière qui permette à l’entreprise de réaliser ses objectifs » (Sanchez, Heene et Thomas 1996 : 8). Les compétences sont fortement liées à l’action. Par ailleurs, nous considérons la compétence comme un concept dynamique. Contrairement à certaines ressources qui peuvent être consommées et

épuisées, les compétences se développent et s'accumulent quand on les utilise ; elles évoluent au cours du temps et dans l'espace organisationnel : elles sont construites, transmises, sauvegardées et/ou appliquées (Sanchez, Heene et Thomas 1996 : 8). Elles peuvent se diffuser à travers des produits et des services et se répandre au sein d'industries (Rumelt 1994 : 15). Il convient cependant de préciser que ces mouvements peuvent être rendus plus complexes par la dimension tacite des connaissances à l'origine des compétences. Nonaka (1994) a montré que les connaissances tacites et les connaissances explicites ne requéraient pas les mêmes processus de transmission. Selon Wright, Van Wijk et Bouty (1994), les connaissances tacites sont plus difficiles à transmettre mais permettent de construire des compétences distinctives procurant un avantage concurrentiel plus décisif. Ainsi, même en restant à un stade tacite, ces connaissances peuvent générer des compétences clés, ce qui est particulièrement important pour les organisations professionnelles dont l'avantage concurrentiel repose sur l'expertise de ses membres.

La forme professionnelle d'organisation apparaît dès que l'activité opérationnelle repose sur des travailleurs qualifiés. Ils utilisent des compétences difficiles à apprendre. La situation organisationnelle est à la fois complexe et stable : complexe car elle requiert des compétences qui ne peuvent être acquises que par une formation de haut niveau ; stable, car la mise en œuvre de ces compétences peut toutefois être standardisée. Selon Mintzberg (1981), les organisations professionnelles reposent d'ailleurs sur la coordination de leurs qualifications standardisées. La plus grande part de la coordination nécessaire entre les acteurs opérationnels intervient alors automatiquement, « parce qu'ils ont appris à attendre les uns des autres ». La complexité des compétences et des connaissances garantit cependant le caractère discret de leur mise en œuvre, car deux professionnels n'appliquent jamais leurs compétences exactement de la même manière, trop de réflexions sur le contexte sont nécessaires. D'après Mintzberg, l'internalisation d'un ensemble de procédures rend la structure bureaucratique, et il parle alors de « bureaucratie professionnelle ». Nous ne sommes toutefois pas assurés que toutes les organisations professionnelles procèdent à cette standardisation et préférons nous référer à des organisations professionnelles qu'à des bureaucraties professionnelles. Toutefois, bureaucratique ou non, l'organisation professionnelle exacerbe l'autorité de nature professionnelle que constitue le pouvoir de l'expertise.

Afin de comprendre comment les organisations professionnelles fonctionnent à un niveau opérationnel, il est utile de les considérer comme un ensemble de programmes standards à

appliquer dans des situations connues, ou contingentes. Le diagnostic est fondamental mais restreint. Les diagnostics à finalité ouverte (c'est-à-dire à la recherche d'une solution pour un problème unique) nécessitent une opération innovante dans la mesure où ils ne peuvent reposer sur aucune contingence standardisée ni aucun programme.

L'organisation professionnelle répond à deux des besoins les plus importants des hommes et des femmes d'aujourd'hui : elle est démocratique et elle leur accorde une large autonomie. L'organisation professionnelle est démocratique car elle dissémine le pouvoir au sein de ses membres ; elle leur accorde une large autonomie dans la mesure où elle va jusqu'à les libérer de la standardisation préétablie. Le professionnel est rattaché à l'organisation mais il est libre de servir ses clients de sa propre manière. Il n'est alors tenu que par les standards de sa profession. La conséquence est que les professionnels sont considérés comme des individus très motivés, voués à leur travail et à leurs clients. Il n'est pas une manière simple et unique de contrôler son travail, et la profession en tant que telle en exerce un.

Dans certaines organisations professionnelles, les compétences clés sont dans les mains d'un nombre réduit d'acteurs, les maîtres. Certaines de leurs compétences sont centrales pour l'ensemble de l'organisation. Ces organisations se caractérisent par leur rareté au sein de leur secteur et la rareté de leurs compétences au sein même de l'organisation qui les détient.

Ces compétences spécifiques soulèvent de nombreuses questions. Parmi elles :

1. Comment identifier et définir conceptuellement ces compétences, qui peuvent être individuelles ?
2. D'où proviennent-elles et comment peut-on les renouveler ?
3. Leur diffusion : quelles compétences sont partagées ? S'agit-il d'un simple transfert, comment se fait-il qu'un certain nombre de ces compétences peuvent être ponctuellement appliquées par les apprentis en l'absence des maîtres ? Comment protéger ces compétences pour fonder un avantage concurrentiel ?
4. Comment créer de la valeur à partir de ces compétences individuelles en les utilisant dans un produit collectif ?

Pour explorer ces questions, nous étudions le secteur des Grands Restaurants français. Dans ces restaurants, dirigés par des chefs au talent internationalement réputé, les caractéristiques des organisations professionnelles sont exacerbées. De plus,

- il existe un très petit nombre de ces restaurants. La qualité exceptionnelle de leur cuisine est un indicateur de la rareté des compétences au sein du secteur.
- Ces restaurants présentent des niveaux d'excellence comparables mais leur cuisine sera toujours différente : deux chefs, deux cuisines.
- Ces différences reposent sur les compétences distinctives d'un homme, le chef. Il est le maître de son équipe en cuisine.

Nous conduisons notre projet de recherche de façon progressive, en abordant ici une première question : l'identification des compétences. Notre objectif à ce stade est d'identifier et de définir conceptuellement les compétences clés. Dans cette communication, nous commencerons par présenter notre méthodologie de recherche puis nous détaillerons un premier cas.

Méthodologie et champ empirique

Méthodologie

L'objectif de cette recherche est, dans un premier temps, d'identifier les compétences. La nature de la question de recherche (exploratoire) et de son objectif (identification et définition) nécessite l'utilisation d'une méthodologie qualitative approfondie. Nous avons collecté les données à travers différentes études de cas (Yin 1984). Nos cas sont de grands restaurants : nous avons délibérément choisi de n'étudier que des établissements dont l'excellence est reconnue (cf. présentation du contexte de la haute cuisine p12) et qui sont à cet égard comparables les uns aux autres. Il existe un grand nombre d'informations sur ces restaurants et sur leurs chefs dans différents médias : magazines gastronomiques, internet, interviews télévisées, ... Tout ceci nous fournit des données secondaires très utiles. Nous avons également mené des observations directes des pratiques dans les cuisines, avant, pendant et après les services. Enfin, nous avons collecté de l'information directement par interviews des chefs et des membres de leur équipe. Nous utilisons trois guides d'interviews : un pour le chef, un autre pour son second, un troisième les autres membres de l'équipe (comme les chefs de partie, par exemple). Nous analysons nos données selon une analyse de contenu classique : nous avons utilisé une grille de catégories prédéterminées à partir de notre protocole de codage. Nous comparons les tâches dans la cuisine afin d'identifier les différences entre compétences (nous appuyant ici sur notre définition des compétences comme des connaissances en action).

Concernant notre échantillon, nous envisageons idéalement d'étudier quasiment tous les grands restaurants en France, ainsi que des chefs prometteurs ayant fait leurs classes chez de grands chefs. Cependant, ceci est loin d'être évident dans la mesure où ces chefs sont constamment sollicités et ont très peu de temps pour participer à notre recherche. Pour cette raison, nous avons choisi de construire un échantillon théorique, en nous appuyant sur les recommandations de Glaser et Strauss (1967). Ainsi, nous choisissons nos cas en fonction de nos besoins d'informations et à partir de ce que les données secondaires nous indiquent sur les chefs et les restaurants. Pour le moment, nous avons réalisé trois études de cas, mais une seule d'entre elles est complète. C'est la raison pour laquelle nous ne présentons qu'un unique cas dans cette communication et ne pouvons encore prétendre à ce jour à la présentation d'une analyse transversale.

Concernant la validité, nos préoccupations principales sont la précision et la pertinence de nos résultats. Nous avons utilisé différentes stratégies pour améliorer la validité de nos construits en nous appuyant sur Miles et Huberman (1984) et sur Yin (1989), par exemple, en multipliant les sources de preuve (interviews, observation directe, données secondaires externes et internes) et en faisant relire les comptes-rendus d'interviews par les répondants. Puis nous nous sommes assurées que les données collectées sur le terrain correspondaient le mieux possible à la réalité que nous souhaitions étudier. L'instrument de mesure doit fournir une représentation aussi bonne que possible du phénomène étudié. Aussi, nous nous sommes assurées de sa fiabilité en :

1. retranscrivant intégralement et mot-à-mot nos interviews, enregistrées sur cassette,
2. codant les données brutes obtenues par les interviews et les documents,
3. comparant les résultats des différents chercheurs de l'équipe.

La description et l'explication de notre stratégie d'analyse et de nos outils contribuent également à la pertinence et la cohérence interne de nos résultats en augmentant la transparence du processus de recherche et en rendant la critique possible.

A ce stade, nous avons étudié trop peu de cas encore pour considérer les questions de validité externe et en particulier atteindre une généralisation théorique (au sens de Glaser & Strauss, 1967 et de Lincoln & Guba, 1985). Dans cette communication, nous présentons une description du contexte particulier de la grande cuisine et nous analysons en profondeur l'un de nos cas.

Le contexte des Grands Restaurants et de la Haute Cuisine

La haute cuisine est un secteur d'activité si spécifique qu'il nous paraît nécessaire de revenir sur certaines de ses caractéristiques.

La haute cuisine est pratiquée dans les restaurants, et à ce titre se définit simplement par l'évaluation des guides gastronomiques. Parmi ceux-ci, le guide Michelin, couvrant quelques dix à onze mille établissements, tient la première place. Centenaire aujourd'hui, le Michelin attribue des étoiles. Les grands restaurants détiennent trois étoiles. Joël Robuchon explique : "le Michelin, c'est le guide le plus important. On peut dire ce que l'on veut, il n'y a rien qui arrive au niveau du Michelin. Au-dessus de la troisième étoile Michelin, pour nous, il n'y a rien" (Nanteau : 75).

Fort de son expérience, le système Michelin ne laisse aucune place au hasard. Les inspecteurs (salariés) du Guide Rouge visitent en effet les étoilés tous les ans, voire plusieurs fois l'an (jusqu'à sept fois) pour les trois étoiles. L'attribution de trois étoiles est le signe d'une excellence extrême de l'établissement et de son chef. Si l'excellence devient moindre, le Michelin n'hésite pas à "rétrograder" immédiatement l'établissement. Certains restaurants ont d'ailleurs fait cette expérience.

Second en importance, le guide GaultMillau attribue des notes, allant jusqu'à 19,5 sur 20, ainsi que des toques.

Selon ces critères (3 étoiles et / ou 19/20), il existe aujourd'hui moins de trente grands restaurants en France. On peut les assimiler à des artisans d'art. Dans ces restaurants, la recherche de la perfection est permanente, tant dans la cuisine que dans le service ou le cadre. Tout dans la cuisine est détail, sur-mesure, et précision. Tout est réfléchi, soigné, unique. Par ailleurs, tous les grands chefs se connaissent. Bien que partageant un même niveau d'excellence, ils sont tous très différents les uns des autres. A chacun sa personnalité et sa cuisine.

Seconde caractéristique de ce secteur : l'organisation du travail en cuisine.

Une cuisine de restaurant est un univers très hiérarchisé et formel. La plupart du temps, la cuisine est organisée autour de parties : viande, poisson, garde-manger, pâtisserie ... Chaque partie (et les quelques cuisiniers qui y sont attachés) est sous la responsabilité d'un chef de partie et il semble exister parfois une hiérarchie entre parties, le poisson étant la partie la plus noble, et la pâtisserie étant à part. L'ensemble de la brigade répond au chef et à son second.

Lorsqu'une commande arrive en cuisine, elle est annoncée par celui qui assure le passe¹. Chaque partie prend en charge les composantes qui la concernent. Une fois prêts, les différents éléments reviennent au passe, où ils sont immédiatement assemblés. L'assiette est dressée et part au service. Cette réalisation impose une double coordination, sans faille : une coordination entre parties pour chaque assiette et une coordination du travail général en cuisine, tous les convives d'une même table devant être servis en même temps. Le contrôle de la coordination s'effectue au passe, où les différents éléments doivent arriver en même temps (cuisson, température). Le passe est ainsi un lieu de sanction : une assiette y est acceptée pour la salle ou non, suivant le jugement de la personne qui assure le passe. Ce jugement porte à la fois sur la cuisson, la découpe, la composition de l'assiette et son harmonie. On comprend ainsi à quel point le passe occupe une place stratégique en cuisine. Au-delà du passe, une assiette ne doit pas et ne peut plus revenir en cuisine. C'est la raison pour laquelle c'est le plus souvent le chef qui se tient au passe. Le cas échéant, seul le second peut aussi assurer ce rôle le temps d'un service entier.

Agité régulièrement par des controverses médiatisées (nouvelle cuisine, revers financiers ...), la haute cuisine fait aujourd'hui l'objet d'un nouveau débat : le chef doit-il ou non être présent pour signer ses assiettes ? Heureux hasard, cette question arrive au devant de la scène quelques mois après le début de notre travail. Il est un fait admis que la plupart des chefs ne cuisinent pas : ils sont au passe. Ils s'absentent aussi parfois de leur restaurant.

L'objet de notre recherche n'est pas de porter un jugement sur le bien-fondé de la présence du chef en cuisine. Nous cherchons plutôt à comprendre les processus de partage et transfert de compétences qui permettent d'assurer l'originalité et l'excellence de la performance quotidienne.

Troisième caractéristique du secteur : la cuisine est un métier difficile, caractérisé par un très long apprentissage pratique. Elle sollicite les cinq sens, et c'est en faisant que l'on apprend les gestes, les odeurs, les cuissons, ...

Malgré les progrès techniques, la cuisine est aussi un métier difficile. Il faut supporter la chaleur devant les pianos, l'exiguïté des locaux, les horaires, la pression au moment du coup de feu ...

Etude de cas

¹ Le passe peut être défini comme l'endroit où sont assemblées et dressées les assiettes et où elles sont prises en charge par le personnel de salle, pour le service.

Le contexte

Notre cas concerne un restaurant parisien, qui compte 37 employés (en cuisine et en service). Il est tenu par le chef A et sa femme, qui se sont installés à Paris à la fin de l'année 1996. Certains des membres de l'équipe travaillent avec ce chef depuis plusieurs années.

Le restaurant A a obtenu deux étoiles au guide Michelin et 18/20 au Gaultmillau en 1997, puis trois étoiles et 19/20 un an après. Le chef A avait précédemment tenu trois autres restaurants en province, au sein desquels il était passé d'une étoile et 12/20 en 1977, à 17/20 en 1980, 19/20 et deux étoiles en 1986, puis 19,5/20 et trois étoiles en 1993. A cette époque, des déboires financiers l'ont contraint à fermer son restaurant de province, avant de se réinstaller à Paris.

Curriculum du chef A

Le chef A est né en 1950 dans le centre de la France. Sa grand mère et son père tenaient des restaurants, et son avenir professionnel semblait depuis toujours dédié à la cuisine. Ses parents lui ont très tôt confié le restaurant familial. Selon le chef A lui-même, ce n'était pas son choix, mais plutôt une responsabilité familiale.

Le chef A n'a fait aucune étude culinaire. Comme il nous l'a dit lors d'un entretien :

"Je n'avais pas d'argent, mais ça ne m'intéressait pas (...) Je trouvais ça ennuyeux"

Il a commencé à travailler très jeune en cuisine. Débutant comme membre d'une équipe en cuisine, il a été formé dans plusieurs restaurants, de différentes tailles, de styles différents. Il n'a finalement découvert sa passion pour la cuisine que plus tard, lorsqu'il a perçu que son "truc" était dans les combinaisons de produits. Il dit d'ailleurs :

"Un jour, j'ai découvert que j'avais quelque chose avec les combinaisons (...). Comme ce métier semblait vraiment m'ennuyer, j'avais besoin d'une bonne raison pour le faire (...). J'ai réalisé, d'après ce que les gens me disaient, que j'étais capable d'aller un peu plus loin qu'un plat bien fait" (interview avec le chef).

Maintenant, "c'est une histoire d'amour" dit-il (Nanteau, 1999).

L'univers culinaire

Les critiques gastronomiques définissent la cuisine du chef A comme "créative", artistique, audacieuse et riche" (Wells, 1997), souvent surprenante. Dans l'assiette, le mélange d'ingrédients

est complexe. Le chef A joue avec les contrastes dans les goûts, les odeurs et les consistances. Le menu est vaste et complexe, composé d'une moyenne de six plats, accompagnés par d'amusantes "mises en bouche". Le résultat est qualifié d'innovant. La cuisine du chef A est fréquemment comparée à de l'art moderne. Les assiettes sont "aussi belles qu'une peinture (...) à tel point que l'on hésite à les entamer" (Nanteau, 1999). Les critiques gastronomiques s'accordent à classer le chef A dans une catégorie culinaire à laquelle il est probablement le seul à appartenir. Il le dit lui-même, "je me suis approprié des choses et j'ai créé mon propre univers culinaire" (entretien avec le chef).

L'analyse des tâches et des compétences

En plus d'un style culinaire unique, le chef A est également caractérisé par son travail en cuisine. Le tableau suivant (tableau 2) détaille les tâches de chacun dans la cuisine du restaurant A à partir des données primaires obtenues par entretien et observations. Il présente aussi des données secondaires (articles parus dans la presse; critiques gastronomiques).

Tableau 2 : comparaison des tâches

a – le service habituel

Chef	Second	Chefs de partie
<p>"les matins (après un moment de réflexion et avant de cuisiner) je participe largement à ce qui se passe en cuisine" (entretien avec le chef)</p> <p>La cuisine (observation dans la cuisine)</p> <p>"Je suis en cuisine vers midi et jusqu'à 15 heures. Je passe le service entier en cuisine" (entretien avec le chef)</p> <p>"Je ne veux pas être au passe" (entretien avec le chef)</p> <p>"Je touche pratiquement à toutes les assiettes" (entretien avec le chef)</p> <p>Selon les besoins, le chef A cuisine dans une partie ou une autre pendant le service. Il peut passer d'une partie à une autre durant le service si nécessaire ou s'il le souhaite. En même temps qu'il cuisine, il veille à ce qui se passe ailleurs en cuisine, il regarde la technique (cuisson, gestes...), les assiettes ou les quantités (observation en cuisine).</p> <p>"Je me réserve le droit d'intervenir sur tout (entretien avec le chef)</p> <p>"Je veux vraiment laisser ma marque" (entretien</p>	<p>"Mon second se situe au passe" (entretien avec le chef)</p> <p>"... Il est le seul qui peut exactement reproduire ce que je fais, mais (...) il ne cuisine pas ..." (entretien avec le chef)</p>	<p>La cuisine (observation)</p> <p>Le chef de la partie poisson peut assurer le passe 10 minutes, si le chef et le second ne sont pas en cuisine. A part eux, il est le seul qui puisse le faire".</p>

avec le chef)		
---------------	--	--

b – Les nouveaux plats

Chef	Second	Chefs de partie
<p>Les nouveaux plats sont d'abord créés sur le papier (entretien avec le chef).</p> <p>Ensuite, une fiche technique est écrite (et distribuée à l'équipe) qui contient plus une description de l'esprit du plat (observation).</p> <p>"Il y a une fiche technique (...) qui leur donne les grandes lignes et on discute avant qu'ils exécutent le plat" (entretien avec le chef)</p>	<p>Discute des nouveaux plats avec le chef A et l'équipe</p> <p>Contrôle l'exécution des plats avec le chef A</p>	<p>"Les cuisiniers ont l'information, puis ils exécutent et après, j'ajuste (...) Je ne suis pas toujours là lorsqu'ils font les nouveaux plats" (entretien avec le chef)</p> <p>"Les nouveaux plats sont généralement réglés à 95% et nous ajustons les 5% restant sur 2 ou 3 jours".</p>

c – Autres

Chef	Second	Chefs de partie
<p>"Le matin, je pense à mon travail personnel en cuisine (...) à la manière dont j'imagine le restaurant (...), les nouveaux plats, produits, processus et la créativité (entretien avec le chef).</p> <p>"Je me rends en salle à chaque service" (observation)</p> <p>"Cette semaine, j'étais absent 3 jours et nous avons informé tous nos clients que je n'étais pas en cuisine" (entretien avec le chef).</p>		

Comme le montre le tableau 2a, le chef A est essentiellement caractérisé par :

- le fait qu'il cuisine à chaque service, avec une capacité à accomplir toutes les tâches en cuisine et à intervenir dans tout,
- son haut degré de créativité,
- ses relations avec les clients.

La capacité d'accomplir toute tâche en cuisine.

Le chef A participe activement à ce qui se passe en cuisine avant et pendant le service. Il considère le fait de cuisiner comme une part principale de son rôle. Il affirme :

"Très souvent, le restaurant est fermé quand je ne suis pas là. (...) Cette semaine, j'ai été absent 3 jours, et nous avons appelé tous nos clients pour les informer que je ne serai pas en cuisine" (entretien avec le chef)

La principale explication que le chef A donne à cela, excepté le fait qu'il aime ça, est qu'il juge nécessaire de "laisser sa marque" dans les assiettes :

"Je veux vraiment laisser ma marque, " (entretien avec le chef)

Cela signifie que le chef souhaite signer ses assiettes. C'est une volonté, plus qu'une nécessité. Cela signifie également que certaines des compétences du chef A sont purement techniques. Ce sont des compétences culinaires techniques au regard des produits et de la cuisson. Le chef A est et veut rester un cuisinier. Pour réaliser sa cuisine complexe, il a besoin de maîtriser de nombreuses techniques. Cette maîtrise est une des compétences clés du chef A, qu'il partage chaque jour lorsque 1) il cuisine et 2) il dirige son équipe pour donner vie à ses idées. Comme il le dit :

"Aujourd'hui, j'ai des certitudes sur la manière dont ceci ou cela devrait être cuisiné, ce qui pourrait être différent suivant le résultat auquel je veux aboutir. Il y a une méthode pour un plat particulier, et le même produit peut être utilisé de façon différente pour une autre idée" (entretien avec le chef).

Le haut degré de créativité.

La seconde tâche distinctive du chef A est l'innovation. La création de nouveaux plats est propre au chef. Une partie de son rôle est la réflexion à propos du travail qui doit être fait en cuisine (produits courants et plats). Ce haut degré de créativité est certainement attaché à l'univers culinaire particulier et complexe du chef A. Mais cela est également dû au fait que personne d'autre dans la cuisine n'est capable d'accomplir pleinement cette tâche. Le chef A est le seul qui puisse créer cette cuisine particulière, dans cet univers culinaire particulier. Cela ne veut pas dire que les cuisiniers n'ont jamais d'idées ou ne participent jamais à la création de nouveaux plats. Cela signifie plutôt que seul le chef A peut créer le menu comme un système global et introduire régulièrement de nouveaux plats dans le menu. Comme le chef A le dit lui-même :

"Parfois, sur leur propre initiative, leur propre expérience professionnelle peut apporter une idée ou une trouvaille. Rarement une trouvaille, mais parfois une technique particulière" (entretien avec le chef).

En d'autres termes, bien que les membres de l'équipe puissent être créatifs, cela reste limité comparé à la capacité de création du chef A. Cela apparaît clairement à travers le processus de création de nouveaux plats :

"Le matin, (...) je pense à mon travail personnel en cuisine (...), les plats, les produits, les processus et la créativité" (entretien avec le chef).

Lorsqu'il a une idée pour un nouveau plat, il écrit une fiche technique. Les fiches techniques sont alors distribuées aux membres de l'équipe, dont le second, bien-sûr. Ces fiches techniques sont écrites à la main. Elles décrivent les plats, leur style, leur univers, leur ton. Ce ne sont pas des recettes, elles ne codifient pas des quantités, ni ne donnent des temps de cuisson. elles dessinent plutôt une ligne directrice (observation en cuisine). Le chef A le dit :

"Je leur donne une ligne directrice à l'intérieur de laquelle ils font ce qu'ils veulent (...) Ils font ce qu'ils veulent, mais la ligne directrice est précise (...) Ils ne sont pas des automates" (entretien avec le chef).

A partir de ces fiches, la cuisine donne vie aux idées du chef. Le résultat (ce qui est dans l'assiette) est ensuite goûté par le chef A et discuté avec l'équipe pour l'ajuster.

En d'autres termes, le chef A a la capacité de s'exprimer lui-même en cuisine, créant de nouveaux plats, jouant avec les produits. C'est une de ses compétences clés. Il ne s'agit pas uniquement de savoir mettre ensemble différents ingrédients, mais d'être capable de juxtaposer des choses en cohérence. C'est la source de différenciation du restaurant A et une de ses sources d'excellence.

Le management d'équipe et la communication

Cette capacité à créer de nouveaux plats et à innover en cuisine resterait stérile si le chef A n'était pas aussi capable de communiquer ses idées à son équipe et de manager son équipe avec succès. De nombreuses tâches accomplies par le chef A sont de l'ordre de la communication et du management d'équipe. L'observation de ces tâches ne peut être aussi évidente que celle de la cuisine, elles sont pourtant très importantes. Dans les termes du chef A :

"Nous avons créé un groupe compétent, globalement compétent, parce que c'est un menu, c'est plusieurs plats, c'est plusieurs choses, une combinaison ..." (entretien avec le chef)

En premier lieu, le chef A communique ses idées et les partage avec l'équipe. Il crée ses plats sur papier et laisse la responsabilité à son équipe de les cuisiner. Il utilise des fiches techniques comme moyen de communication et n'essaie pas de leur montrer à quoi ressemblent ses idées une fois réalisées.

"Les cuisiniers ont l'information et ils cuisinent, puis j'ajuste (...) Je ne suis pas toujours là (quand ils cuisinent les nouveaux plats)" (entretien avec le chef).

Il est important de noter que les fiches techniques ne sont en aucun cas des recettes. Ce sont des descriptions générales qui indiquent l'esprit des plats. En d'autres termes, le chef A communique ses idées tout en laissant de l'autonomie à son équipe. Les cuisiniers ont la liberté de cuisiner ce qu'ils comprennent des idées du chef, ce qui est significativement différent de la reproduction d'une recette du chef.

En second lieu, le chef A construit une équipe autour de lui pour réaliser, chaque jour, sa cuisine. Il choisit généralement les membres de son équipe d'après leurs compétences de cuisiniers. Pendant la période d'essai, le chef observe la technique du cuisinier tandis que sa femme observe la capacité du cuisinier à s'intégrer à l'équipe. L'une des compétences clés du chef est de choisir les membres de son équipe et de les inciter à rester dans son restaurant. Certains des membres de l'équipe travaillent avec le chef A depuis plusieurs années. Le second, par exemple, travaille avec le chef A depuis plus de 20 ans. Le chef les décrit comme :

"compétents et très motivés et concentrés (...) Leurs motivation et concentration sont au-dessus de la moyenne, c'est clair" (entretien avec le chef).

Par ailleurs, le chef A dirige chaque jour son équipe en même temps qu'il cuisine. En observant ce qui se passe dans la cuisine pendant le service, nous avons noté que le chef A gardait toujours un œil sur ce qui se passe autour de lui et interfère régulièrement pour corriger les techniques ou les plats, par exemple. Il ne s'agit pas d'un contrôle au sens "hiérarchique" du terme. Le chef A participe et assiste l'équipe pour atteindre l'excellence dans chaque plat. L'une des compétences clés du chef se situe donc dans le management. Selon ses propres termes :

"Il est important de se sentir bien avec les gens. Certains dans mon équipe sont vraiment talentueux, mais si ils ne se sentent pas bien avec vous ... c'est très important" (entretien avec le chef).

Les relations avec les clients

Enfin, le chef A accomplit un autre tâche : la relation avec les clients. Il sort régulièrement de la cuisine pour se rendre en salle (observation). Il est la partie émergée de son équipe en cuisine, et joue ainsi un rôle de représentation. Se rendre en salle est aussi un moyen de rester en phase avec le "marché", de savoir ce que les clients apprécient ou non, pourquoi, s'ils se sentent bien, leurs désirs ... Une telle tâche nécessite des compétences de "business" totalement différentes de celles qui sont partagées en cuisine. Cela signifie que le chef A a plus que des compétences purement techniques et artistiques. Il fait aussi tourner un commerce et fait preuve de compétences "marketing". Par ailleurs, c'est aussi le chef A qui assure la visibilité de son établissement sur le marché, en accordant des interviews aux médias, en réalisant des repas hors des murs du restaurant...

Comme le tableau 2b le montre, le second est essentiellement caractérisé par :

- Sa technique et capacité à reproduire fidèlement la cuisine du chef A. Comme le chef A le dit, il est :

"Le seul qui peut reproduire fidèlement ce que je fais" (entretien avec le chef)

Le chef A et son second travaillent ensemble depuis plus de 20 ans et le second est presque le double du chef. Le second est celui qui comprend si bien l'univers culinaire du chef et ses idées, qu'il est capable de produire exactement le même résultat que le chef A. Techniquement, ils sont probablement des cuisiniers interchangeable. Le chef A va plus loin en disant :

"Sa base technique est presque meilleure que la mienne" (entretien avec le chef).

- Sa position au passe :

Puisque le chef A et son second sont des cuisiniers si comparables, ils peuvent échanger leurs rôles en cuisine. Le second est au passe pour que le chef puisse cuisiner, contrairement à ce qui se passe dans la plupart des Grands Restaurants, où le chef reste au passe et le second cuisine.

Au passe, le second montre des compétences techniques et de management. Il organise le travail en cuisine durant le service. En particulier, il annonce les plats et dresse les assiettes. Il a la maîtrise du temps pour que les différents éléments qui composent un plat soient prêts et assemblés au même moment (observation). On attend qu'il autorise le départ en salle des plats : il vérifie que les assiettes soient parfaites et puissent être servies (observation).

Enfin, les autres membres de l'équipe sont caractérisés par :

Le fait qu'ils cuisinent seulement dans des parties déterminées (viandes, poissons, garde-manger).

Les rôles des membres de l'équipe sont de cuisiner dans une seule partie.

Les compétences des cuisiniers sont très techniques et spécifiques (limitées à leur partie). L'équipe est fragmentée parce que les cuisiniers ne sont pas polyvalents. Seuls le chef A et son second peuvent organiser et coordonner les plats pendant le "coup de feu".

Cela ne signifie pas que les compétences des cuisiniers sont mineures. Ils ont la responsabilité de ce qui se trouve dans les assiettes. Ils concrétisent les idées et créations du chef A à travers le partage de leurs compétences techniques culinaires. Néanmoins, ils ne sont concernés que par la cuisine de leur partie.

De plus, bien qu'ils atteignent tous un degré d'excellence technique (ce qui leur permet de devenir membre d'une équipe d'un Grand Restaurant), les cuisiniers ne semblent pas tous avoir exactement les mêmes compétences. Certains semblent avoir un plus, une technique pure. Ils semblent avoir un potentiel que d'autres n'ont pas. Comme le chef A le dit :

"Certains sont incapables de cuisiner un poisson ou une viande. Ils sont toujours à côté, ratent la cuisson (...) C'est comme jouer du piano (...) Il y a un plus (...) Vous pouvez écouter la vie de Mozart et connaître ses morceaux par cœur, certains taperont sur les touches du piano comme des brutes ..." (entretien avec le chef).

A l'inverse :

"J'ai un de mes cuisiniers ici (...), il ne le sait pas encore, mais il a beaucoup de finesse (...)
Il est fin, il est subtil".

Ces différentes compétences se développent à travers un long apprentissage et sont souvent comparables à des compétences artistiques. Il y a dans l'art culinaire de la sensibilité et de la finesse, qui ne peuvent être développées de manière égale par tous les cuisiniers.

Synthèse

Les compétences que nous avons identifiées à travers l'étude de cas peuvent être ainsi résumées par le Tableau 3 :

Tableau 3 : Synthèse des compétences : typologie contextuelle

		Chef A	Second	Brigade
Création	Nouveau plat Ex : nouvelles associations de saveurs et de couleurs	X		
	Innovation technique Ex : nouvelle découpe	X	X	Peuvent
Technique	Passe Ex : coordination des temps de cuisson	X	X	
	Cuisiner dans une partie Ex : maîtrise de la cuisson d'un produit	X	X	X
	Cuisiner dans toutes les parties Ex : maîtrise des assaisonnements de toutes les familles de produits	X	X	
Managériales	Communication Ex : réalisation de la fiche technique	X		
	Management d'équipe Ex : choix des collaborateurs	X	X	
	Relations clientèle Ex : dialogue avec la clientèle en salle	X		

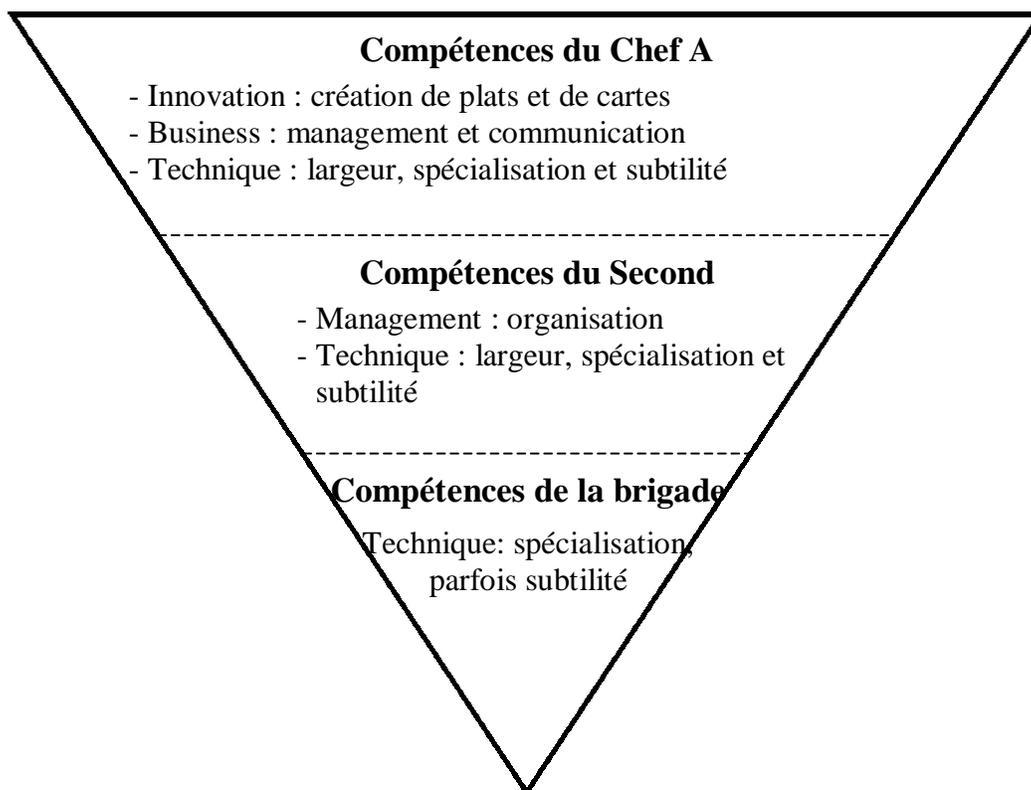
Comme le résume le Tableau 3, les principales compétences du chef sont techniques (à la fois diversifiées et spécialisées), artistiques et managériales. Les compétences techniques du second sont quant à elles comparables à celles du chef. Mais le second n'a pas de compétences artistiques pour innover à la carte et créer de nouveaux plats. Il a par ailleurs certaines compétences managériales, surtout pour le management de l'équipe et l'organisation du travail. En ce sens, ses compétences sont plus orientées vers la technique que celles du Chef, bien qu'elles demeurent larges. Enfin, les compétences des membres de la brigade sont purement techniques et limitées à la

cuisine. Le Chef insiste d'ailleurs sur ces différences et parle d'une possible dérive s'il s'absente trop longtemps de son restaurant :

" je pense que le danger, il est dans la dérive sur le temps, et ça je pense que c'est facile à comprendre, c'est-à-dire que vous partez 10 jours, 15 jours, même un mois je dirais, je pense qu'il n'y aurait pas beaucoup de changements, mais après va se poser le problème du renouvellement des produits, des choses nouvelles, des mises en place de nouvelles idées, des petits trucs en plus vous voyez. " (Entretien avec le Chef)

Cette citation illustre à quel point certaines compétences du Chef sont essentielles pour le restaurant. Elle met aussi en lumière le fait que ces dernières ne semblent être mobilisées qu'occasionnellement, au contraire des compétences du second ou de celles de la brigade qui elles, sont mobilisées à chaque service. On peut finalement représenter toutes ces différences sous la forme d'une pyramide inversée (Figure 2):

Figure 2 : La pyramide inversée des compétences



Discussion

En classifiant les compétences dans une pyramide, nous suggérons qu'il existe une hiérarchie parmi celles-ci. Où est donc la différence entre deux niveaux ? En fait cette différence peut être décrite selon deux dimensions : la profondeur et la largeur des compétences. A un niveau donné, on trouve des compétences qui n'apparaissent qu'à partir du niveau en question et d'autres qui existent aussi au niveau inférieur. En d'autres termes, il existe à chaque niveau des compétences que l'on peut qualifier de spécifiques et d'autres de partagées. Cela signifie que plus on s'élève dans la pyramide, plus le champ de compétences s'élargit. Aux compétences premières qui sont techniques, viennent s'ajouter des compétences managériales, puis des compétences artistiques permettant la création. Il s'agit d'un processus d'accumulation : certaines compétences sont un terreau nécessaire à l'émergence d'autres compétences. Si l'on s'attache maintenant aux compétences qualifiées plus haut de partagées, on observe qu'il existe une différence de profondeur d'un niveau à l'autre. Les compétences sont plus profondes à un niveau plus élevé, la maîtrise est plus grande. Par exemple, la maîtrise technique du second est supérieure à celle des membres de la brigade. Nous avons clairement vu émerger cet effet de nos données, mais nous n'avons pas pu déterminer de "seuils de profondeur" des compétences au-delà desquels on s'élèverait dans la pyramide. En revanche la logique sous-jacente de ce phénomène est celle de l'enrichissement mutuel des compétences. Le développement de compétences existantes favorise le développement d'autres compétences existantes elles aussi. Ainsi les compétences techniques et artistiques sont par exemple liées. Le développement des unes nourrit celui des autres. C'est ainsi que nous pouvons en partie comprendre l'alchimie particulière des compétences chez le Chef. Dans une certaine mesure, son excellence technique permet le développement de ses compétences artistiques, car il peut utiliser les premières, se les approprier pour s'exprimer et créer. Par opposition, les autres en cuisine demeurent "prisonniers" de la technique.

Bien sûr, l'accumulation et l'enrichissement mutuel sont des processus de maturation à long terme, favorisés par le très long apprentissage du métier de cuisinier. Mais il semble y avoir quelque chose de plus, car tous les cuisiniers ne deviendront pas (et ne sont pas devenus) de grands Chefs. Certains seront de bons cuisiniers mais ils ne se libéreront pas de la technique, ne se l'approprieront pas pour donner libre cours à leur imagination et à leur sensibilité dans la création

de plats cohérents. Pour le moment, nous ne pouvons avancer aucune explication à ce phénomène. En revanche cette constatation nous conduit à remarquer la nature soit collective soit individuelle des compétences dans notre pyramide. Il semblerait que les compétences spécifiques des niveaux plus élevés soient de nature plus individuelle. Au niveau de la brigade, les compétences techniques sont plutôt collectives, en ce sens qu'elles sont partagées dans la profession. C'est par exemple le cas des techniques de découpe du poisson, de cuisson de la viande ou encore de la manière de trancher régulièrement des légumes. On ne peut même pas prétendre être un cuisinier sans ces compétences. La longueur de l'apprentissage comme membre de la brigade est liée à cette caractéristique. Mais lorsque l'on s'élève dans la pyramide, on voit se développer des compétences plus individuelles sur ce terreau collectif et professionnel. D'une part, les individus s'approprient la technique et y mêlent leur sensibilité : ils ont progressivement leur touche. D'autre part, certaines dimensions purement individuelles apparaissent, en particulier dans les relations interpersonnelles, la créativité ou l'imagination.

Le dernier point de cette discussion est la complexité. Il semble que la présence du Chef soit nécessaire dans les situations nouvelles ou complexes. Cela est très probablement lié à la largeur et à la profondeur de ses compétences. Dans une certaine mesure, les compétences de la brigade sont standardisées et fragmentées. Ce sont des compétences culinaires purement techniques et largement partagées dans la profession, bien que certaines puissent être spécifiques au restaurant. De plus, la plupart des membres de la brigade n'ont que peu de pratique des différentes parties et souvent leur expérience se limite à une, voire, deux parties. En termes opérationnels, ils appliquent des programmes standards (recettes) à des situations connues (les plats inscrits à la carte). Mais lorsque quelque chose change, lorsque la situation est nouvelle ou plus complexe (nouveau plat, nouveau produit ou demande particulière de la salle par exemple), les programmes standards ne peuvent plus être appliqués directement. Il faut alors des compétences non-standardisées pour élaborer des réponses. Ces compétences sont souvent celles du chef ou de son second. En d'autres termes, il n'est pas nécessaire que le chef soit présent en cuisine à chaque service si le second y est, car ce dernier, compte tenu de ses compétences, peut faire face à un certain degré de complexité. En revanche, la présence du chef devient nécessaire lorsque le degré de complexité dépasse la capacité de réponse du second. C'est par exemple le cas pour l'élaboration et la mise au point de nouveaux plats ou pour le choix de nouveaux produits. Ainsi, certaines compétences clés ne sont mobilisées qu'occasionnellement dans l'organisation. Elles pourront cependant être mobilisées

quotidiennement si le chef est systématiquement en cuisine et "interprète" les bons de commande ou introduit des variations sur ses compositions au gré de son inspiration du moment.

Conclusion

Dans cette recherche, nous explorons les organisations professionnelles à la lumière de la notion de compétences. Nous nous intéressons plus particulièrement aux organisations dans lesquelles les compétences clés sont entre les mains d'un ou deux individus. Nous essayons de comprendre comment de telles organisations peuvent quotidiennement atteindre un certain niveau d'excellence alors que les individus en question ne sont pas systématiquement présents. Pour cela, nous étudions le cas des Grands Restaurants et de leurs Chefs. L'excellence de ces restaurants est constante, quotidienne. Les grands Chefs, on le sait, ne sont pourtant pas systématiquement en cuisine et quand ils y sont, ils ne cuisinent pas toujours. Dans un premier temps, nous cherchons à déterminer quelles sont les compétences des différents acteurs en cuisine. Cette communication porte de plus sur des résultats intermédiaires. Elle présente l'analyse détaillée d'un cas.

Pour le moment, notre principal résultat est l'identification et la représentation des compétences, que nous schématisons sous la forme d'une pyramide inversée. Les compétences des membres de la brigade sont purement culinaires et techniques. Ce sont par ailleurs des compétences partagées dans la profession : il faut les acquérir pour devenir cuisinier. Les compétences du second sont techniques et managériales. Elles sont aussi plus individuelles et comprennent en particulier une part de sensibilité personnelle. Quant au Chef, ses compétences sont techniques, managériales et artistiques, ainsi que très marquées par leur dimension individuelle. Il est notable que certaines de ces compétences sont clés pour l'organisation. En particulier, le chef est une source majeure de différenciation du restaurant, que celle-ci soit relative à la pure technique ou pas. Cela nous conduit à examiner les conditions de mobilisation de ces compétences. L'introduction de nouveaux plats à la carte et leur mise en place en cuisine, ou l'utilisation de nouveaux produits nécessitent la présence du Chef, parce que ses compétences spécifiques sont mobilisées à ces occasions. En d'autres termes, bien qu'elles soient absolument essentielles pour l'organisation, les compétences du Chef ne sont mobilisées qu'occasionnellement.

Bien sûr, ces conclusions sont le fruit d'une seule étude de cas et elles demandent à être approfondies, en particulier sur la base de comparaisons entre cas. Certaines questions restent

d'ailleurs en suspens. Tous les Chefs ont-ils les mêmes compétences par exemple ? Si oui, pourquoi ne font-ils pas la même cuisine ? Si non, qu'ont-ils en commun et que les autres n'ont pas ? Ce sont autant de questions sur lesquelles nous travaillons à l'heure où nous écrivons cette communication. Par ailleurs, il convient de souligner que cette étude de cas n'est que notre premier pas dans un projet bien plus vaste. De nombreuses questions sont à examiner dans la perspective que nous adoptons, depuis celle du développement des compétences lors de l'apprentissage jusqu'à celle de la valorisation des compétences sur le marché, en passant par des interrogations sur la diffusion des compétences dans la communauté et son effet sur l'émergence des grands chefs... Enfin, il nous apparaît progressivement que la recherche que nous avons entreprise est au carrefour de nombreuses interrogations stratégiques, dont la mobilisation pourra contribuer à l'enrichissement de notre réflexion. Dans la figure suivante (Figure 3), nous proposons une première schématisation de ces orientations.

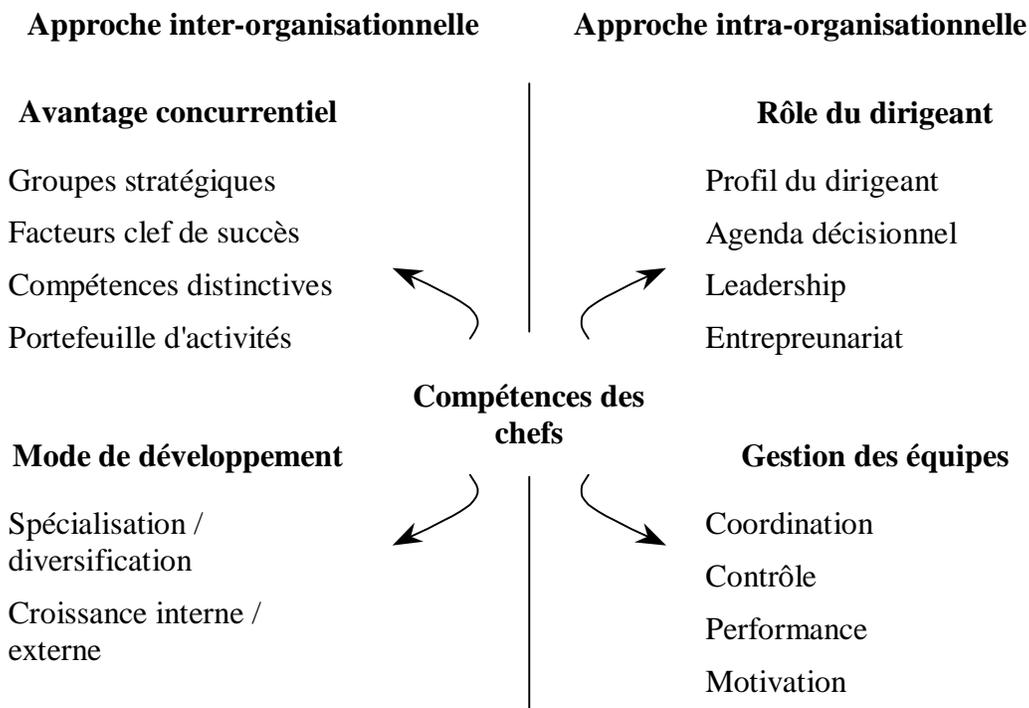


Figure 3 : Au carrefour d'interrogations stratégiques diverses.

Par exemple, il nous semble que la personnalité du chef A l'incite à accorder une grande importance à l'aspect artistique de la cuisine (cf. le passage traitant de son univers culinaire p12). De plus il apparaît que ce chef a un style de management particulier : il est très proche des

membres de sa brigade, s'implique au quotidien dans la cuisine et a su s'entourer d'une équipe formée de longue date. Nous ne pouvons pas encore avancer de conclusions issues de comparaisons avec d'autres cas, mais les chefs que nous observons actuellement s'avèrent déjà différents à cet égard. De même, nous pouvons observer des différences dans la composition du portefeuille d'activités stratégiques ainsi que dans les choix de modes de développement. Une analyse trans-cas (en cours) nous permettra certainement de mieux saisir ces différences et ainsi d'explorer plus avant les dimensions présentées dans la figure 3.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris C. et Schön D.A., 1978, *Organizational Learning : a theory of Action Perspective*.
Reading, MA : Addison-Wesley.

Baumard P., 1996, *Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance*,
Masson, Paris.

Blackler F., 1995, Knowledge work and Organizations : an Overview and Interpretation;
Organization Studies, 16/6, pp. 1021-1046.

Bottin Gourmand, 1999-2000, Paris.

Brown J.S. et Duguid D., 1991, Organizational Learning and Communities-of-practice :
Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, *Organization Science*, vol.2
n°1.

Darré J. P., 1982, La diffusion des connaissances, propositions pour se débarrasser du consensus
empirique, *cahiers du GERDAL*, réédition nov. 1982.

GaultMillau, 2000. Guide, Paris.

GaultMillau, 2000. La cuisine aux créateurs! *GaultMillau Magazine*, October; pp22-25.

Girod M., 1995, La Mémoire organisationnelle", *Revue Française de Gestion* ,sept.-oct., pp.30-
42.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L., 1967. *The discovery of grounded theory. Strategies for
qualitative research*. NY: Aldine Publishing Company.

Grant, R. M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for
strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 114-135.

Huber G.P., 1991, Organizational Learning : The Contributing Processes and the Litterature.
Organization Science, 2, 1.

Le Boterf G., 1995, *de la compétence*, Les éditions d'organisation, Paris, 3è tirage, 1995.

Levitt B. et March J.G., 1988, Organizational Learning,. *Annual Review of Sociology*, 14.

Levy-Leboyer C., 1993, *le bilan de compétences*, Editions d'organisation.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G., 1985, *Naturalistic inquiry*. Newburry, CA: Sage Publications.

- Machlup F.**, 1984, *Knowledge and knowledge production*, Princeton University Press.
- Malglaive G.**, 1998, *enseigner à des adultes*, PUF, 1990.
- Michelin**, 2000. Guide Rouge France, Paris.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M.**, 1994, *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. (2nd Ed.) Newbury, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, H.**, 1981, **The structuring of organizations :A synthesis of the research.**, Prentice Hall.
- Nanteau, O.**, 1999, *Portraits toqués: Enquête chez les trois-étoiles*, L'archipel: Paris, France.
- Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M.**, 1995, 'Understanding organizations as learning systems', *Sloan Management Review*, Winter.
- Nonaka I. et Takeuchi H.**, 1995, *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, N.Y.
- Nonaka I.**, 1994, A Dynamic theory of organizational knowledge creation,. *Organization Science*, 5(1).
- Rumelt R.P.**, 1994, *Foreword*, in Hamel, G. & Heene, A. Eds. *Competence-based competition*. New York, NY: Wiley.
- Sanchez R. et Heene A.**, 1997, *strategic learning and knowledge management*, John Wiley and Sons.
- Sanchez R., & Heene A., & Thomas H.**, 1996, *Towards the theory and practice of competence-based competition*, in Sanchez, R., & Heene, A., & Thomas, H. Eds. *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*, Oxford: Elsevier.
- Senge P.M.**, 1990, *The Fifth discipline : the Age and Practice of the Learning Organization*, London : Century Business.
- Toy S.**, 1996, Little red book: The Michelin guide has been the bible for restaurants an hotels in France for nearly 100 years. *Wine Spectator*, November 30.

Wells, P., 1997, From the provinces to Paris, 'immediate' and enthusiastic cuisine, *International Herald Tribune*, January 3:8.

Wright, R. W., & Van Wijk, G., & Bouty, I., 1995, Une théorie générale du management des ressources fondées sur le savoir, *Revue Française de Gestion*. 105 :70-75.

Yin, R. K., 1984, *Case study research. Design and methods*, Newbury, CA :Sage Publications.