La gestion des restaurants gastronomiques : Leadership, créativité et culture organisationnelle.

Katharina Balazs

▶ **To cite this version:**

Katharina Balazs. La gestion des restaurants gastronomiques : Leadership, créativité et culture organisationnelle.. Gestion et management. HEC PARIS, 2002. Français. NNT : 2002EHEC0079 . pastel-00918288

HAL Id: pastel-00918288
https://pastel.hal.science/pastel-00918288

Submitted on 13 Dec 2013

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

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

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

THESE

POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

LA GESTION DES RESTAURANTS GASTRONOMIQUES

LEADERSHIP, CRÉATIVITÉ ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

Candidate

KATHARINA BALAZS

JURY

Président

Franck BOURNOIS
Professeur, Université Panthéon-Assas – Paris II

Suffragants

Ababacar MBENGUE
Professeur, Université de Reims, *rapporteur*

Roland REITTER
Professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, *directeur de thèse*

Maurice THEVENET
Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers, *rapporteur*

Georges TREPO
Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales

2002

Le Groupe HEC n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

« A life unexamined is not worth living »

-- Democritos

« Un chef est un marchand d'espérance. »

-- Napoléon Bonaparte

« Those who know do not tell.
Those who tell do not know. »

-- Lao-Tzu

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements à Professeur Roland REITTER, mon Directeur de Thèse pour m'avoir guide tout au long de ce travail. Ses précieux conseils ont constitue une riche source d'inspiration pour l'élaboration du cadre conceptuel et la rédaction de la thèse.

Je tiens à remercier à Professeur Georges TREPO pour son soutien pendant les premières années de scolarité à HEC et tout au long de la thèse. Ses remarques pertinentes durant l'élaboration et son aide précieuse m'ont beaucoup facilité la rédaction de cette recherche.

Je remercie Monsieur Frank BOURNOIS, Monsieur Ababacar MBENGUE et Monsieur Maurice THEVENET qui me font l'honneur de participer à ce jury, pour leurs appréciations et suggestions lors de cette recherche.

J'exprime toute ma reconnaissance au Doctorat HEC et son directeur, Monsieur Bertrand QUELIN. L'environnement constructif et le haut niveau d'enseignements que j'ai pu suivre dans cet établissement constituent un précieux fondement pour mes futures activités dans le domaine de la recherche et de l'enseignement.

Je tiens à remercier tous les grands chefs pour leurs réponses à mes questions concernant leurs visions de l'univers de la grande cuisine et leurs précisions sur les informations pertinentes.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Mmes Danièle ALIX, MarieAnne DUREUIL et Elisabeth SARTIAUX de l'Ecole HEC pour leur précieuse collaboration et leur aptitude a créer une atmosphère à la fois stimulante et décontractée.

Je souhaite également remercier mes amis du Doctorat HEC Maral MURATBEKOVA et Philippe TOURON, pour leurs relectures et leur présence, et de surcroît mon amie de l'MBA de l'INSEAD, Isabelle DE BOYSSON-BALTASSIS d'abord pour sa relecture de la thèse, et ses efforts extraordinaires de la transformer dans un Français de la plus haute qualité, mais surtout pour son amitié et sa soutenance antérieure à, et pendant toute la rédaction de la thèse et ses appréciations et suggestions lors des toutes les étapes de cette recherche.

Je voudrais enfin adresser mes remerciements tout particuliers à la personne sans laquelle cette thèse n'aurait jamais vue le jour, la personne qui m'a accompagnée, dès mes premiers pas dans le domaine de la recherche, qui m'a guidée et m'a apprise la plus grande partie de ce que je sais et à qui je dois ma réussite professionnelle d'aujourd'hui, le professeur Manfred KETS DE VRIES de l'INSEAD, mentor et ami, à qui je serai toujours profondément reconnaissante pour ses efforts extraordinaires à mon égard.

TABLE DES MATIERES

RESUME DU THEME DE LA RECHERCHE 8
LEADERSHIP, CREATIVITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN GASTRONOMIC RESTAURANTS : ENGLISH SUMMARY 9
PREMIÈRE PARTIE 10
REVUE DE LA LITTERATURE CONCERNANT LES 10
PRINCIPAUX CONCEPTS ETUDIES DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE 10
CHAPITRE 1 11
INTRODUCTION 11
1.1. Le sujet 12
1.2. La pertinence élargie des découvertes 16
1.3. Le processus de recherche 17
1.4. La structure 22
CHAPITRE 2 25
LEADERSHIP ET ENTREPRENEURHIP 25
2.1. Un apperçu de la recherche sur le leadership 25
2.1.1. La définition du leadership 25
2.1.2. L'histoire de la recherche sur le leadership 26
2.1.2.1. Les théories du leadership 27
2.1.2.2. L'importance de l'attribution dans la théorie du leadership 30
2.1.2.3. Le leadership charismatique 32
2.1.2.4. Le paradigme clinique dans le leadership 35
2.1.3. L'entrepreneur comme leader 39
2.1.3.1. La personne de l'entrepreneur 40
2.1.3.2. La stratégie dans l'école entrepreneuriale 42
2.1.3.3. Le leadership visionnaire 44
2.1.3.4. Le personnage de l'entrepreneur : un point de vue clinique 45
2.2. Les effets du leadership sur la culture organisationnelle 48
2.2.1. La culture des organisations 50
2.2.2. Les effets des rites d'initiation sur la culture organisationnelle 52
2.3. Résumé 55
CHAPITRE 3 56
LEADERSHIP ET RELATIONS D'AUTORITE DANS LA CULTURE NATIONALE FRANÇAISE 56
3.1. Introduction 56
3.2. Les sources des modèles culturels chez les individus 62
3.4. Résumé 71
CHAPITRE 4 72
LE CREATEUR 72
4.1. Définition 73
4.2. L'histoire de la créativité 76

4.3. Les approches modernes à la créativité 79
4.3.1. Processus, produit, personne : le trois « P » de la créativité 82
4.3.1.1. Les processus créatifs 82
4.3.1.2. Les produits créatifs 88
4.3.1.3. La créativité individuelle 89
4.3.2. La créativité : un point de vue psychanalytique 98
4.3.2.1. Le rôle de l'inconscient dans la créativité 100
4.3.2.2. L'approche développementaliste de la créativité 102
4.4. Résume 105
CHAPITRE 5 106
LES RESTAURANTS GASTRONOMIQUES 106
5.1. Introduction 106
5.2. L'histoire de la grande cuisine française 106
5.2.1. Les débuts : l'influence italienne en France. 107
5.2.2. Le Roi-Soleil et la mort de Vatel 108
5.2.3. La naissance du restaurant et de la grande cuisine française 110
5.2.4. L'histoire des grands chefs français. 115
5.3. La critique gastronomique et les guides gastronomiques 121
5.3.1. Les guides gastronomiques comme norme institutionnelle 124
5.3.2. Le Guide Rouge Michelin 127
5.3.2.1. Le système de classification du *Guide Rouge Michelin* 129
5.3.3. Messieurs Gault et Millau 134
5.4. Résume 136
CHAPITRE 6 137
LES RESTAURANTS GASTRONOMIQUES COMME FOURNISSEUR D'OBJETS DE LUXE 137
6.1. Introduction 137
6.2. Les différentes approches du concept de luxe 138
6.2.1. La définition du luxe 138
6.2.3. Luxe et culture 140
6.3. Les restaurants gastronomiques : les « temples du luxe » 142
6.3.1. Les consommateurs à travers l'histoire 145
6.3.2. L'approche économique de la consommation de produits de luxe 148
6.3.3. L'approche socio-économique de la consommation d'objets de luxe 149
6.3.3.1. La théorie de la consommation ostentatoire 149
6.3.3.2. Bourdieu et la théorie de la reproduction sociale 152
6.3.3.3. Les clients des restaurants gastronomiques 155
6.3.3.4. L'interactionnisme symbolique 156
6.3.4. Le modèle psychologique de la consommation d'objets de luxe 157
6.3.4.1. Le modèle comportemental 157
6.3.4.2. Le modèle de « l'achèvement de soi » 160
6.3.4.3. La motivation inconsciente 161
6.3.5. La psychanalyse et la nourriture 163
6.4. La commercialisation de la grande cuisine 165
6.5. Résume 169
CHAPITRE 7 170

PROPOSITIONS DE RECHERCHE 170
7.1. Introduction 170
7.2. Propositions 172
7.3. Résumé 172
CHAPITRE 8 174
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE, DEFINITIONS ET OPERATIONNALISATION DES PRINCIPAUX CONCEPTS 174
8.1. Méthodes de recherche qualitatives dans la recherche organisationnelle 174
8.1.2. La « Grounded Theory » 176
8.1.3. Le paradigme clinique : une approche différente 178
8.1.3.1. Les règles d'interprétation dans le paradigme clinique 182
8.1.4. L'individualisme méthodologique 186
CHAPITRE 9 188
PRESENTATION DU CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE 188
9.1. Le schema de la recherche 188
9.2. Choix du domaine et des participants à la recherche 190
9.3. L'operationnalisation du construit 190
9.4. Méthodes de collecte de données 192
9.5. Méthodes d'analyse de données 199
9.6. Développement du construit et comparaison avec la litterature existante 201
9.7. Conclusion : considérations méthodologiques 203
DEUXIÈME PARTIE 206
RÉSULTATS DE RECHERCHE 206
CHAPITRE 10 207
LE CHEF 207
10.1. Introduction 207
10.2. Le contexte 209
10.3. Le chef 212
10.3.1. La « naissance » d'un grand chef : le développement de la personnalité 216
10.3.2. Le narcissisme et ses vicissitudes 222
10.3.2.1. Le « théâtre intérieur » du chef 225
10.3.3. Le complexe « d'édifice » 228
10.4. Les modèles comportementaux des chefs entrepreneurs 230
10.4.1. Perfectionnisme, attention au détail et besoin de contrôle 232
10.4.2. La poursuite d' « une obsession magnifique » 238
10.4.3. Le besoin d'apprendre 243
10.4.4. Le besoin d'être créatif 251
10.4.4.1. Le chef créateur : artiste ou artisan ? 256
10.5. Résume 259
CHAPITRE 11 260
COMMENT DIRIGER UN RESTAURANT GASTRONOMIQUE 260
11.1. Introduction 260
11.2. Le chef comme leader visionnaire 262
11.2.1. Formation de la stratégie 262
11.2.2. La gestion des personnes 268
11.2.2.1. Un endroit pour s'amuser et apprendre 276

11.2.3. La culture organisationnelle des restaurants gastronomiques 289
11.3. Le chef comme architecte organisationnel 298
11.3.1. L'environnement organisationnel 298
11.3.1.1. L'environnement institutionnel 299
11.3.1.2. L'environnement technique 299
11.3.1.3. Conflit de demandes environnementales 309
11.3.2. Conception organisationnelle 314
11.3.2.1. L'infrastructure de l'entreprise 315
11.3.2.2. Opérations 325
11.4. RESUME 330
CHAPITRE 12 332
CONCLUSION 332
12.1. Les valeurs des organisations exceptionnelles 337
12.1.1. Le rôle de « cocon » des organisations 338
12.1.2. Les systèmes de motivation et les besoins humains 340
12.2. Les meta-valeurs dans les restaurants gastronomiques 343
12.3 Le lien entre la littérature et la réalité 348
Annexe 1 352
QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN AVEC « LES GRANDS CHEFS » ET LEURS COLLABORATEURS 352
Annexe 2 357
LISTE DE « GRANDS RESTAURANTS » 357
AU MOMENT DE L'ETUDE 357
(1998-2000) 357
Annexe 3 358
CHEF, SOUS-CHEF ET BRIGADE AU MOMENT DU SERVICE 358
BIBLIOGRAPHIE 361

RESUME DU THEME DE LA RECHERCHE

Le sujet de cette thèse est une étude des leaders d'un groupe d'organisations considérées comme exceptionnels dans leur domaine: les chefs de restaurants gastronomiques. L'objet de la recherche était de décrire la façon dont ces chefs de cuisine ont construit leur restaurant et l'influence des activités et actions du chef, en tant que leader, sur le fonctionnement quotidien de ces établissements qui atteignent et maintiennent des positions du premier rang dans un environnement extrêmement compétitif. Le sujet de cette recherche concernant le leadership de restaurants exemplaires est un petit groupe d'environ 20 restaurants, sélectionnés par les deux guides principaux, le *Guide Rouge Michelin* et le *Gault Millau,* comme étant les restaurants les meilleurs du monde.

L'objectif de cette thèse est d'identifier les processus organisationnels et la dynamique commune aux entreprises du premier rang dans l'industrie de la restauration, ainsi que le rôle joué par le style de leadership individuel de l'entrepreneur/fondateur dans l'élévation de ces organisations à une telle position. Il est proposé que le rôle du leader (c'est-à-dire le chef), son style de leadership, et les aspects de sa personnalité qu'il ou elle dévoile jouent un rôle crucial pour atteindre une performance exceptionnelle. Le leader établit la culture de l'organisation et joue un rôle important dans la mise en place d'une équipe d'encadrement et d'une main-d'œuvre investie dans l'entreprise, capable dans ses compétences et ses fonctions, et de haute qualité. La thèse étudie aussi d'autres conditions qui règnent dans ces restaurants considérés comme exemplaires et essaye de démontrer comment leur succès est en grande partie déterminé par la personnalité et le comportement du chef mais aussi par d'autres facteurs qui peuvent jouer un rôle dans cette quête d'un classement exemplaire qu'occupent ces établissements dans leur domaine.

LEADERSHIP, CREATIVITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN GASTRONOMIC RESTAURANTS : ENGLISH SUMMARY

The topic of this thesis is a study of the leaders of a group of organizations considered as exemplary in their kind: gastronomic restaurants. The aim of the research was to map out the way these *chefs de cuisine* have created their restaurant, and the influence of the activities of the person in charge on the day-to-day functioning of these establishments which succeed to occupy the top positions in an extremely competitive environment. The subject of the thesis is a small group of about 20 restaurants, carefully selected by the two main French food guides, the *Guide Rouge Michelin* and the *GaultMillau,* for being the best restaurants in the world.

The propositions made in this thesis concern the leadership factors that are expected to play an important role in the creation of exemplary organizations. It is proposed that the role of the leader (i.e. the chef), his or her leadership style, the vision and enthusiasm generated, the goals set, and the personality characteristics that he or she exhibits are crucial to furthering or hindering and organization's path to exemplary performance. The leader establishes the organization's culture and plays an important role in creating an executive role constellation and a workforce that is highly committed to the company, highly flexible in skills and roles, and of high quality. The dissertation also studies the conditions that rule in the restaurants deemed as exemplary and attempts to deconstruct how their success is determined by the personality and the behavior of the chef and what other factors may play role in the exemplary position occupied in their field by these establishments.

PREMIÈRE PARTIE

REVUE DE LA LITTERATURE CONCERNANT LES PRINCIPAUX CONCEPTS ETUDIES DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1
INTRODUCTION

La découverte d'un mets nouveau fait plus pour le bonheur du genre humain que la découverte d'une étoile.

Jean-Anthelme Brillat-Savarin[*]

Dans quel art ou science (autre que culinaire) une innovation pourrait-elle améliorer qui plus puissamment le confort et l'agrément de l'humanité ?

Benjamin Thompson, Compte Rumford **

Faites simple.

Georges Auguste Escoffier

Les chefs les plus remarquables ont un talent pour la cuisine que la plupart des gens n'ont pas. C'est ainsi. C'est une question de caractère, de personnalité. A mon avis, on peut comparer ces gens avec les meilleurs artistes et artisans. Qu'est-ce qui fait que Michael Schumacher est un meilleur conducteur de voitures de course que vous et moi ? Ce n'est pas que l'expérience qui joue, il y a quelque chose de plus. Il existe un mot d'argot « nyaque », une capacité presque indéfinissable, comme être un bon acteur. Je ne pense pas que vous pouvez apprendre entièrement à devenir un chef à trois étoiles, quelque chose de cette qualité est innée.

Derek Brown, PDG, Guide Rouge Michelin

---

[*] Brillat-Savarin, Jean-Anthelme, (1825) *Physiologie du gôut, ou méditations de gastronomie transcendante; ouvrage théorique, historique, et à l'ordre du jour.*

1.1. LE SUJET

Le sujet de cette thèse est une étude des leaders d'un groupe d'organisations considérées comme exceptionnels dans leur domaine: les chefs de restaurants gastronomiques. Dans ce travail, nous avons eu l'intention de découvrir des effets du leadership sur le fonctionnement de ces organisations. L'objet de notre recherche était de décrire la façon dont ces chefs de cuisine ont construit leur restaurant et l'influence des activités et actions du chef, en tant que leader, sur le fonctionnement quotidien de ces établissements qui atteignent et maintiennent des positions du premier rang dans un environnement extrêmement compétitif.

Les questions auxquelles nous avons essayé de répondre au cours de la thèse sont les suivantes : quel est le rapport entre le style de leadership du chef et le fonctionnement exemplaire de son restaurant ? Quel rôle joue la personnalité du leader et son comportement dans ce processus? Quels sont les rapports entre la personnalité des chefs et leur style de leadership? Comment les actions concrètes de ces individus se traduisent-elles dans l'excellence organisationnelle? Quels autres facteurs peuvent jouer un rôle dans l'apparition de la notion d'excellence dans certaines formes organisationnelles ? Cette thèse est centrée sur des individus créateurs à la tête d'organisations exemplaires et tente de déchiffrer le rapport entre leurs activités et les standards d'excellence qui règnent dans ces mêmes organisations.

L'objectif de cette thèse est donc d'identifier les processus organisationnels et la dynamique commune aux entreprises du premier rang dans l'industrie de la restauration, ainsi que le rôle joué par le style de leadership individuel de l'entrepreneur/fondateur dans l'élévation de ces organisations à une telle position. Ce qu crée le dynamique de l'entreprise, ce sont des activités de management et de gestion, ainsi que les comportements des individus dans l'organisation (Bournois & Poirson, 1990). Les propositions faites dans cette thèse concernent les facteurs de leadership qui peuvent

jouer un rôle important dans ce processus. Il est proposé que le rôle du leader (c'est-à-dire le chef), son style de leadership, et les aspects de sa personnalité qu'il ou elle dévoile jouent un rôle crucial pour atteindre une performance exceptionnelle. Le leader établit la culture de l'organisation et joue un rôle important dans la mise en place d'une équipe d'encadrement et d'une main-d'œuvre investie dans l'entreprise, capable dans ses compétences et ses fonctions, et de haute qualité. La thèse étudie aussi d'autres conditions qui règnent dans ces restaurants considérés comme exemplaires et essaye de démontrer comment leur succès est en grande partie déterminé par la personnalité et le comportement du chef mais aussi par d'autres facteurs qui peuvent jouer un rôle dans cette quête d'un classement exemplaire qu'occupent ces établissements dans leur domaine.

Les fondations théoriques de la thèse sont construites sur la recherche précédente, sur le leadership et l'entrepreneurship, en proposant que la stratégie, la structure organisationnelle et la culture des restaurants gastronomiques sont fortement déterminées par la personnalité du leader: le chef. Il (ou elle) est celui qui (en travaillant sous des contraintes institutionnelles et financières), agit et structure l'entreprise selon sa propre vision du monde. En décrivant et en dressant la carte des facteurs qu'il s'agisse de leadership ou de variables culturelles, responsables de la position supérieure occupée par ces restaurants dans leur domaine, et en communiquant efficacement ces découvertes et concepts, nous espérons apporter un nouvel éclairage sur la gestion de restaurants « exemplaires » en particulier, et d'exposer le lecteur aux facteurs qui aident les entreprises d'une certaine structure et taille dans leurs efforts de construction et de maintien d'une organisation exemplaire.

Les chercheurs (Kao, 1991) ont vu l'esprit d'entreprise et la créativité comme étant intimement liés aux qualités humaines intemporelles. La créativité implique de générer de nouvelles idées et méthodes. Un comportement entrepreneurial suppose la capacité d'identifier des occasions basées sur ces nouvelles idées et méthodes, et de les transformer en quelque chose de tangible. Les organisations exemplaires ont toujours

cherché à mobiliser ces deux qualités, en voyant dans l'esprit d'entreprise et la créativité des actifs de valeur, et promesses d'avantages compétitifs.

Un entrepreneur a besoin d'un échantillon varié de qualités humaines et de compétences organisationnelles comme, entre autres, la compréhension de soi, la compréhension interpersonnelle, le leadership, la capacité de résoudre les conflits, la gestion du stress, la tolérance à l'ambiguïté, la gestion d'une équipe et de projets, la mise en œuvre d'une politique de rémunération appropriée et des motivations, ainsi que la conception de la structure de l'organisation. Selon des chercheurs (Kao, 1991) le premier principe de l'esprit d'entreprise est la gestion des gens. Même si l'entrepreneur doit être un habile gestionnaire des affaires l'entreprise, il n'en demeure pas moins que sa capacité à traiter des questions humaines de l'entreprise est essentielle. Le rôle de l'entrepreneur suppose donc la découverte et la mise en place des leviers que sont le travail et les efforts des autres pour amplifier sa propre vision.

Pour créer les moyens organisationnels appropriés à la poursuite d'une opportunité particulière, l'entrepreneur doit travailler avec les êtres humains. En imaginant et communiquant une vision de ce qui est possible, l'entrepreneur réunit, mène et inspire son équipe. La dimension humaine de l'esprit d'entreprise ne concerne pas seulement les acteurs de l'entreprise mais aussi l'entrepreneur lui-même. L'entrepreneur doit aussi « se gérer » lui-même efficacement, en maîtrisant l'ambiguïté et l'incertitude qui entoure toute création nouvelle d'une idée en développant une structure organisationnelle appropriée autour du projet. La capacité de relever de tels défis humains et de surcroît de les prendre en main, est fondamentale pour le succès de l'entrepreneur—un fait qui est souligné constamment par ceux qui ont été au cœur de ce processus. Une telle connaissance est aussi essentielle et complémentaire pour l'entrepreneur que la maîtrise de sujets techniques comme les finances, la stratégie et le marketing.

La recherche sur le leadership est extrêmement importante. Cette thèse essaye d'éclairer ce sujet sous un nouvel angle. Contrairement à la plupart des entreprises dans le domaine de luxe – dans lequel appartiennent les restaurants gastronomiques – ou créateurs et

managers sont deux personnes distinctes, les entrepreneurs-chefs réussissent à combiner ces deux facettes différentes dans une seule et même personne. Ce sont en effet, d'une part, des cuisiniers créateurs et, d'autre part, de véritables leaders et managers de leur entreprise. Grâce à leurs compétences créatives, ils ont construit des mini-empires dont certains se targuent de chiffres d'affaires annuels compris entre 120-150 millions de Francs (Depagneux, 1999). Ce sont des cas exemplaires d'organisation de haute performance. L'originalité de cette thèse est d'étudier la façon dont le leadership et la gestion sont exercés par un individu créateur, libre de déterminer en majeure partie ses propres actions. L'intérêt intrinsèque de cette thèse procède du fait qu'elle est le reflet le plus fidèle possible du point de vue des leaders-créateurs.

Jusqu'à présent il y a de nombreuses études théoriques relatives à la façon dont les individus créatifs développent, augmentent et préservent leur potentiel de créateur et l'emploient au profit de leur organisation. Cette étude, elle, est basée sur la vie réelle de l'individu créateur qui poursuit la réalisation d'organisations de haute performance. Cette thèse ne traite donc pas de la gestion de la créativité de personnes dans des positions subordonnées, mais de la mise en oeuvre de la créativité par des dirigeants/leaders. Les sujets étudiés sont des personnes extrêmement créatives qui ont eu la possibilité de dessiner à leur mesure le cadre nécessaire à l'exercice de leur propre créativité. Ce qu'ils pratiquent était décrit par Bournois & Poirson (1990) comme presque un management à la japonaise, transformant le management quotidien de leur entreprise en une étape dans une perspective stratégique en donnant une importance quasi égale à tous les aspects de leur travail. Ainsi, en étudiant ce qui se passe réellement dans des restaurants d'exception et la façon dont leurs leaders conçoivent leurs organisations selon leur propre style de fonctionnement, la thèse a pour but de tirer certaines conclusions générales sur l'environnement organisationnel qui permet à ces organisations de se démarquer des autres.

1.2. LA PERTINENCE ELARGIE DES DECOUVERTES

L'examen rigoureux d'organisations entrepreneuriales qui doivent une grande partie à la créativité de leur leader peut fournir des nouvelles idées dans les rapports entre la culture d'entreprise, sa stratégie et son environnement. De telles entreprises fonctionnent dans des environnements fortement incertains et possèdent une structure interne d'une grande fluidité. Ainsi, elles sont exposées au défi continuel de produire des mécanismes qui stimulent l'intégration et la cohérence organisationnelle. De plus, ces organisations évoluent rapidement. Leur examen met au jour une large palette de dilemmes de leadership ainsi que de nombreuses questions organisationnelles. Dans certains cas, elles peuvent tenir lieu de laboratoire pour l'examen des questions d'importance générale à tous les managers.

Du fait que les chefs d'entreprise d'aujourd'hui sont préoccupés par la différenciation de leurs entreprises par rapport celle de leurs concurrents, les questions relatives à la nature même d'une organisation exemplaire peuvent intéresser de tous les niveaux de leadership organisationnel. Malgré le champ empirique spécifique à cette étude – les restaurants – le sujet de cette thèse adresse un ensemble de facteurs qui dépassent les limites étroites de l'industrie de restauration. Certaines des découvertes de cette étude concernant la création de restaurants de premier ordre, peuvent, dans des circonstances semblables, être appliquées à d'autres sortes d'organisations qui cherchent une distinction similaire. Selon Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1998:230) : « ... Une bonne description peut, elle aussi, être normative, et peut, parfois, révéler un comportement modèle dans des circonstances particulières. »

Si cette thèse est à la fois descriptive et normative, elle prescrit surtout ce qui est pratiqué par ceux qui sont considérés comme « les grands prêtres » d'un certain groupe d'organisations modèles. Elle est basée sur l'étude de quelques cas réels, avec des résultats issus des solutions existantes fonctionnant bien dans ces organisations

exemplaires. Les leaders dans d'autres domaines organisationnels, dont l'aspiration est de créer des conditions d'excellence, peuvent tirer profit de l'exemple des grands chefs qui ont développé ces conditions dans leurs propres entreprises, surtout car aujourd'hui nul ne doute qu'une des facteurs clé de la performance d'une organisation est d'atteindre la plus haute qualité possible de ses produits ou services (Thévenet & Vachette, 1992).

Ainsi, pour que la façon dont les organisations étudiées ici excellent dans leur domaine puisse éventuellement servir de référence pour d'autres organisations dans des champs d'affaires comparables, il y aura une tentative de généralisation les conclusions de cette étude pour qu'elles puissent servir comme idées de base à des organisations aux circonstances comparables qui manifestent une ambition d'excellence similaire.

1.3. LE PROCESSUS DE RECHERCHE

Le sujet de cette recherche concernant le leadership de restaurants exemplaires est un petit groupe d'environ 20 restaurants, sélectionnés par les deux guides principaux, le *Guide Rouge Michelin* et le *Gault Millau,* comme étant les restaurants les meilleurs du monde. La plupart de ces restaurants se trouvent en France. Cependant, l'étude inclut aussi quelques restaurants de premier ordre hors de France dont le chef a consenti à faire partie de cette étude.

Chaque année, à côté des deux principaux guides, le *Guide Rouge Michelin* et le *Gault Millau*, sont publiés de nombreux autres guides gastronomiques. Tout comme les deux principaux guides, ces autres guides emploient des inspecteurs qui circulent constamment dans les nombreux restaurants du pays, faisant de leur mieux pour imiter la rigueur impitoyable du contrôle du *Guide Rouge Michelin.* En plus de ce mécanisme de contrôle incessant et « officiel », il en existe un autre, officieux, mais non moins efficace : le client qui fréquente ces restaurants.

Un grand nombre de Français qui vont au restaurant ont tendance à soigneusement étudier leurs guides préférés et y contribuent même souvent activement à leur sélection en leur écrivant après un repas particulièrement bien réussi ou, au contraire, après une expérience négative. Cette pratique est encouragée par les guides, qui fournissent souvent un petit imprimé que les clients peuvent utiliser dans ce but. En conséquence existe, entre les restaurants qui aspirent au meilleur niveau, une compétition extrêmement intense pour « séduire » le client et ne pas se maintenir à un niveau très bon, mais à le dépasser autant que possible. Quand ils sont couronnés de succès, ces efforts obtiennent la distinction la plus haute : une ou plusieurs étoiles dans Le Guide par excellence, le *Guide Rouge Michelin.* Les exigences extrêmement rigoureuses de ce guide sont devenues la « norme industrielle » que chaque chef essaye d'approcher et d'adopter dans son établissement. En conséquence, le chef qui veut rester au sommet est soumis à une pression intensive et incessante pour atteindre la meilleure performance possible.

En commençant le travail sur cette thèse, il est devenu rapidement évident que pour être capable de répondre aux questions posées il était indispensable de comprendre les conditions historiques qui ont engendré les grands chefs de cuisine de la France d'aujourd'hui. La France est le seul pays du monde où la cuisine gastronomique est reconnue par toutes les couches de la société et le seul pays où elle est devenue une forme légitime d'expression de la culture nationale (Lazareff, 1998). C'est le seul pays du monde où 93 % de la population adulte exprime le désir de prendre un repas dans un restaurant trois étoiles au moins une fois dans sa vie. La France est le seul pays où un chef obtenant une troisième l'étoile dans le *Guide Rouge Michelin* fait la une des principaux journaux nationaux. Ce n'est qu'en France que le développement du palais fait partie du programme d'études scolaire dans le cadre d'un programme annuel dénommé « La Semaine du Goût ».

Ainsi, il était indispensable de découvrir comment et pourquoi certains événements historiques ont contribué à l'apparition de la grande cuisine française et pourquoi elle occupe une place si exceptionnelle. Les questions qui se sont posées étaient, parmi d'autres : Pourquoi la grande cuisine s'est-elle développée à tel point en France, quand ses

origines se trouvent en Italie ? Quelle en était la continuité historique, les épisodes importants ? Comment s'est développée en parallèle une littérature gastronomique liée à la tendance française à tout intellectualiser ? Et pourquoi la gastronomie occupe-t-elle une place si importante dans la vie intellectuelle française, dans la mesure où il existe un grand nombre de guides gastronomiques et chaque journal, jusqu'au plus intellectuel, le *Monde*, a ses propres pages de gastronomie ? Pourquoi des millions de français attendent-ils impatiemment l'apparition annuelle du célèbre *Guide Rouge Michelin* ? Pourquoi tant de grands écrivains français ont écrit sur la gastronomie ? Pourquoi un des derniers souhaits du président mourant était de manger des ortolans ?

Alors, la pratique d'une cuisine remarquable a été la norme dans les classes supérieures en Italie, longtemps avant qu'elle ne soit « importée » en France (voir le chapitre 3 pour une histoire détaillée de la grande cuisine française), dans l'histoire française, la géographie et peut-être le hasard ont agi de concert avec le climat et, probablement, avec une inclination naturelle gauloise au plaisir, à créer une situation gastronomique qui reste unique au monde.

Nul part ailleurs on ne consacre autant de pensés, de temps et d'efforts aux arts de la table qu'en France et nul part ailleurs ces arts les plus éphémères – c'est à dire la création avec le but même d'être immédiatement détruit – sont honorés d'une dévotion si persistante. Selon Marie Antoine Carême (1784-1833), « Le roi des cuisiniers et le cuisinier des Rois » (Chelminsky, 1985 :14) « La gastronomie marche sereinement en tête de la civilisation. » et « Quand la cuisine n'existera plus dans le monde, il n'y aura plus de lettres, plus de haute intelligence, plus de rapports significatifs, et plus d'unité sociale. » (Chelminsky, 1985, p. 15).

En 1997, la France avait environ 130.000 restaurants, un pour 450 habitants (The Economist, 1997). Il existe un forum national de la cuisine française (Laushway, 1997). Dans aucun autre pays est-il possible, comme cela l'est en France, de trouver des buffets de gare dignes d'une étoile Michelin. Dans aucun autre pays les chauffeurs de camion ne possèdent leur propre guide de restaurants (*Guide des Relais des Routiers*) qui est vendu

en de nombreux exemplaires au grand public recherchant souvent les places prisées par les camionneurs, où l'alimentation est d'une qualité excellente par rapport au prix (Chelminsky, 1985).

La table en France est beaucoup plus qu'un simple endroit où l'on se nourrit. Elle bénéficie d'une grande popularité et évoque l'intérêt répandu comme un des plaisirs importants de la vie quotidienne. Les Français sont profondément intéressés par la cuisine et les produits alimentaires ; beaucoup d'enfants sont, dès leur premier âge, « formés » par leurs parents à développer leur palais et à reconnaître et apprécier les saveurs les plus raffinées. Les déjeuners et les dîners dans les restaurants durent de longs moments et sont accompagnés par des vins soigneusement choisis. L'alimentation est une partie importante de la vie quotidienne et un des attraits principaux des réunions familiales ou exceptionnelles. La cuisine y est souvent considérée comme un phénomène culturel spécifique, un peu comme la tradition de la musique en Italie ou la lutte pour la réussite personnelle aux Etats-Unis. La grande cuisine est considérée comme une forme d'art et de jeunes chefs ont droit à des subventions du Ministère de Culture pour créer leurs propres restaurants (Economist, 1997).

Le client français d'un restaurant a tendance à être exigeant concernant l'alimentation qu'il consomme. La qualité de l'alimentation est aujourd'hui un souci majeur parmi la population en générale (Forestier, 2000). Une expérience désagréable dans un restaurant le rayera immédiatement et de manière permanente de la liste des établissements fréquentés. Le degré d'engagement des Français en ce qui concerne leur alimentation est illustré par la démolition (très médiatisée) par un fermier, José Bové, du chantier d'une chaîne de *fast food* regardée comme une menace aux traditions alimentaires de la France (The Economist, 2000), ou le mouvement « *slow food* » qui, bien qu'originaire d'Italie, a commencé à se répandre comme un antidote à la détérioration de la tradition de la culture gastronomique française qui existe depuis Louis XIV.

Cette obsession de la nourriture et les questions qui l'entourent est une particularité inhérente et essentielle, profondément enraciné dans la culture nationale française. A telle

enseigne, qu'elle dépasse les frontières du pays. À l'extérieur de la France, la cuisine française jouit d'une réputation internationale, suscitant l'intérêt d'un grand nombre de personnes prêtes à faire des milliers de kilomètres pour un voyage « gourmet ». Quand on demande à un étranger ce qu'il considère être un trait typique de la France, la cuisine est d'habitude une des premières choses mentionnées. Hors de France, les restaurants qui ont l'ambition de servir une cuisine exceptionnelle se modèlent souvent sur les caractéristiques de la grande cuisine française.

Les Français eux-mêmes considèrent leur cuisine comme étant d'une importance non seulement nationale mais internationale et comme une des particularités qui distinguent leur pays des autres. Ce prestige international lié à la cuisine française en fait un « terrain de jeu » à haut risque mais grand bénéfice pour les grands chefs qui se rendent compte qu'ils ne font pas seulement la cuisine mais qu'ils représentent également leur nation. Cette exposition internationale fait que ces restaurants sont considérés non comme des endroits où l'on mange, mais comme les épithètes d'organisations exceptionnelles et leurs distingués représentants reconnus comme des artisans français exemplaires. L'importance de l'enjeu est illustrée par l'exemple d'un des chefs dont la perte d'une étoile dans le prestigieux *Guide Rouge Michelin* peut-être a contribuée à sa décision de se suicider.

Les chefs en France détiennent donc des rôles multiples : artisan-créateur, leader, manager, et représentant modèles de la culture française à l'étranger. L'importance du rôle qu'ils jouent est illustrée par le fait que beaucoup d'entre eux reçoivent la plus haute distinction française : la Légion d'Honneur. Leurs restaurants participent à l'industrie du luxe français, laquelle, selon une étude de McKinsey et Co. représente, à elle seule, 47 pour cent du marché mondial de l'industrie de luxe (Blanckaert, 1996).

Les grands chefs sont souvent d'excellents entrepreneurs qui dirigent leurs restaurants comme des opérations financières, avec tous les soucis qu'entraîne le fait d'être le propriétaire de sa propre entreprise. Ils sont impliqués dans le moindre petit détail: la planification, l'organisation, la stratégie, les opérations, les relations humaines, la culture d'entreprise, les relations clients et les relations publiques—tout en exerçant leur fonction

Groupe HEC
BIBLIOTHÈQUE
78351 JOUY-EN-JOSAS Cedex

la plus importante : la création de plats extraordinaires. Ils appartiennent à l'espèce rare des individus qui sont capables d'assumer le double rôle d'homme d'affaires et de créateur en même temps. Leur réussite est évidente : les restaurants gastronomiques sont complets des mois à l'avance.

Les facteurs différents mentionnés ci-dessus illustrent la pertinence du sujet de cette étude. Les questions soulevées rendent donc nécessaire une recherche approfondie et une analyse des sources historiques du phénomène de la grande cuisine et de la gastronomie, avant même d'entreprendre la partie du travail empirique.

1.4. LA STRUCTURE

Cette thèse est structurée de la façon suivante : après l'introduction (1er Chapitre), le 2ème chapitre consiste en la revue et la discussion de la littérature sur le leadership et la culture organisationnelle. Ce chapitre contient une synthèse de la recherche existante sur les styles de leadership et leur influence sur le fonctionnement des organisations. Dans le 3ème chapitre, sont examinées les questions d'autorité et de leadership spécifiques à la culture française, tandis que le 4ème chapitre décrit les caractéristiques des individus créateurs et leur façon de contribuer au fonctionnement d'organisations exemplaires.

Le 5ème chapitre est une revue de la littérature sur les restaurants gastronomiques, en commençant par l'histoire des restaurants en France jusqu'à nos jours. Finalement, ce chapitre fournit une description des principaux guides gastronomiques qui agissent en tant que moyens institutionnels pour déterminer le niveau d'excellence des restaurants gastronomiques, et clarifie les systèmes de classification qu'ils emploient. Il apporte un aperçu historique des deux guides principaux, le *Guide Rouge Michelin* et le *Gault Millau,* en illustrant leurs origines et leur évolution jusqu'à aujourd'hui et la façon dont ils ont assis leur rôle actuel comme des institutions normatives de la performance des restaurants.

Dans le 6ème chapitre est examiné le fonctionnement des restaurants gastronomiques comme fournisseurs d'objets et de services de luxe. Le chapitre traite également, à travers la littérature existante des motivations différentes qui incitent les clients de restaurants gastronomiques à participer à une telle expérience.

Le 7ème chapitre contient les propositions censées expliquer les facteurs constitutifs du mérite des grands restaurants. Les propositions sont centrées sur la façon dont la personnalité et le style de comportement des chefs influence la culture de l'organisation et son fonctionnement, ainsi que les rôles différents que jouent les chefs en tant que leaders de leur entreprise.

Le 8ème et le 9ème chapitres décrivent la méthodologie utilisée dans l'étude ainsi que son cadre conceptuel. La méthode de recherche choisie est l'étude de cas qualitative, basée conjointement sur des interviews et l'observation des participants. La collecte des données et leur évaluation ont été construits sur la « *grounded theory* » de Glaser et Strauss (1967), ainsi que sur la théorie d'étude de cas formulée par Eisenhardt (1989) et (Yin) 1984) et sur le paradigme clinique Kets de Vries et al. (1980; 1999b; 1984). Ces recherches ont été choisies pour le travail séminal sur le traitement de données qualitatives et le développement de théories à partir de telles données. Dans la thèse, les adjectifs « excellent », « remarquable », « exceptionnel » et « exemplaire » sont employés de façon interchangeable pour décrire les restaurants gastronomiques qui se différencient des autres par des évaluations supérieures dans les guides gastronomiques. Ce chapitre fournit aussi une description de la façon dont est défini un « restaurant exceptionnel » dans le cadre scientifique de la recherche.

Le 10ème et 11ème chapitres présentent les résultats de l'étude et essayent de répondre aux questions concernant les conditions de leadership menant un restaurant à un niveau exemplaire. Le 10ème chapitre s'étend sur le description des caractéristiques de personnalité des chefs qui ressortent à travers l'étude de champ et leur influence sur le fonctionnement des restaurants gastronomiques, tandis que le chapitre 11 décrit la façon

dont les chefs gèrent les aspects de structure, de stratégie, et de ressources humaines dans l'organisation.

Le 12ème chapitre conclut la thèse en récapitulant et généralisant les découvertes diverses, et en fournissant une tentative de synthèse des résultats empiriques de l'étude, suivi par une bibliographie et des appendices.

Avant d'approfondir le sujet, il reste un détail à clarifier. Les chefs étudiés dans cette thèse sont mentionnés avec le pronom masculin « il » et « lui » au lieu du politiquement plus correct « il ou elle » ou « lui ou elle ». La raison de ceci est la suivante : partout dans l'histoire de restaurants exemplaires et jusqu'à nos jours, moins de 1 pour cent de ceux-ci étaient et sont dirigés par une femme. Aujourd'hui, il n'existe pas une seule femme au sommet des restaurants qui font le sujet de cette thèse. Les raisons pour cela seront éclairées plus tard dans la thèse. Cependant, étant donné ces circonstances et pour des raisons de clarté littéraire, la décision a été prise de se référer à tous les chefs, indépendamment de leur genre, au pronom masculin.

Le point de départ de cette thèse est le leader et le genre d'organisation qu'il crée. Pour être capable de mieux comprendre les forces qui agissent sur les motivations de ces leaders, il est nécessaire d'en savoir plus des phénomènes tels que le leadership, la culture organisationnelle et leur interaction réciproque. Le chapitre suivant est une tentative d'éclairer ces différents rapports.

CHAPITRE 2
LEADERSHIP ET ENTREPRENEURHIP

2.1. UN APPERÇU DE LA RECHERCHE SUR LE LEADERSHIP

La question traitant l'effet du leadership sur des divers facteurs organisationnels est une des plus anciennes dans la recherche organisationnelle, ainsi qu'une des plus controversées. En fait, un des premiers écrits sur le leadership est celle de Sun Tzu, *l'Art de Guerre,* qui date de 400 avant Jésus-Christ (Tzu, 1971).

L'introduction sur le leadership dans le *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* (Kets de Vries, 2001) s'ouvre en insistant sur la confusion qui existe parmi les chercheurs sur la définition du concept de leadership lui-même ; une confusion fondée sur le fait que l'on peut regarder le leadership soit comme une propriété (la position des « personnalistes ») ou bien comme un processus (la position de leurs adversaires, les « situationnistes »). Dans les paragraphes qui suivent, quelques théories influentes sur le leadership seront examinées, notamment les théories qui soulignent l'importance des traits, des comportements, de la contingence, de l'attribution et du symbolisme. Le leadership charismatique et transformationnel sera passé en revue, ainsi que l'importance du paradigme clinique dans la recherche sur le leadership.

2.1.1. La définition du leadership

L'origine étymologique anglo-saxonne des mots, *lead, leader* et *leadership* est *laed,* ce qui veut dire « chemin » ou « route ». Le verbe *laeden* signifiant « voyager. » Ainsi un leader est celui qui montre la voie aux compagnons de voyage en marchant en avant.

Malheureusement, il y a une absence de conformité parmi les chercheurs sur la signification du concept même du leadership. Bien qu'il y ait une prolifération de livres et d'articles prétendant délimiter le concept de leadership, leurs conclusions sont souvent déroutantes et parfois conflictuelles. En effet, un des principaux chercheurs sur le leadership a observé qu'« il y a presque autant de définitions du leadership qu'il y a de gens qui ont essayé de définir le concept » (Bass, 1990). Dans son *Handbook of Leadership*, Stogdill (1974), a passé en revue soixante-douze définitions proposées par les différents chercheurs entre 1902 et 1967. Parmi les plus populaires ressortent les descriptions en termes de traits, de comportements, de rapports humains et de perception d'autrui.

2.1.2. L'histoire de la recherche sur le leadership

En général, deux positions extrêmes peuvent être identifiées dans la recherche sur le leadership. D'un côté il y a les *personnalistes*—les chercheurs qui soutiennent que les variables déterminées de la personnalité expliquent l'efficacité du leadership. D'un autre côté il y a les *situationnistes*—ceux qui nient l'influence des différences individuelles et attribuent toutes la plus ou moins grande efficacité du leadership aux contraintes environnementales. Tandis que les *personnalistes* considèrent des leaders comme des hommes héroïques qui contrôlent de n'importe quelle situation à laquelle ils doivent faire face, les *situationnistes* transforment les leaders en marionnettes manipulées par les forces de l'environnement. Les tenants du dernier camp prétendent que l'influence et la responsabilité du leader est minime, puisque ce sont les forces sociales qui déterminent les décisions qui doivent être prises.

Comme nous venons de le mentionner, un des problèmes concernant le sujet du leadership c'est qu'il peut être regardé aussi bien comme une propriété que comme un processus. En tant que *propriété,* le leadership est un jeu de caractéristiques–jeux de rôle et attributs de la personnalité–qui rend certaines personnes plus efficaces que d'autres pour atteindre un but fixé. En tant que *processus,* le leadership consiste en un effort du

leader pour rassembler les divers fondements du pouvoir, et, à partir de cette base, influencer les membres d'un groupe afin qu'ils dirigent leurs activités vers un but commun (French & Raven, 1959). En prenant ce débat entre processus et propriété comme point de départ, les paragraphes suivants fourniront d'abord une description de la perspective de propriété avant de passer à l'autre perspective, celle du processus.

2.1.2.1. Les théories du leadership

La théorie du *trait* (ou la théorie du *grand homme*) offre une première voie conceptuelle sur le leadership. Cette théorie soutient qu'il y a une « meilleure façon » de diriger une organisation, des personnes, etc., et que des variables de la personnalité permettent à certains de maîtriser cette « meilleure façon ». Selon cette théorie, il existe un certain nombre de caractéristiques *universelles* de la personnalité qui déterminent l'efficacité d'un leader, sans rapport avec la situation spécifique dans laquelle celui-ci se trouve. Dans la mesure où le leadership est considéré comme un ensemble de traits personnels stables ou de propriétés physiques, ce sont bien les caractéristiques de la personnalité qui distinguent les leaders efficaces de ceux qui ne le sont pas.

Au tout début de la recherche sur le leadership, dans les années 1920, des enquêtes ont été conduites pour évaluer l'importance du leadership sur la satisfaction des employés (Bergen, 1939 April; Houser, 1927; Kornhauser & Sharp, 1932). Ces recherches ont démontré qu'une attitude favorable des employés envers leurs encadrants contribue à une plus grande satisfaction au travail : ce résultat conduisant à l'hypothèse qu'une attitude favorable a pour résultat une meilleure performance et une plus grande productivité dans le travail (Lawshe & Nagle, 1953). Depuis lors, si un grand nombre d'études ont effectivement constaté que le comportement du leader envers ses employés engendre une différence dans la satisfaction de ces derniers, des recherches plus récentes ont montré que la satisfaction dans le travail n'est que très faiblement corrélée à la performance (Landy, 1989).

Après la période initiale de recherche sur le leadership, dont le postulat supposait une corrélation positive entre leadership et performance organisationnelle, un grand nombre de théories sont alors apparues suggérant l'absence d'une telle corrélation (Stogdill, 1948). En synthèse de sa recherche sur les effets du style leadership sur la productivité, Sales (1966) a conclu que la corrélation n'était pas significative. Les résultats obtenus manquaient de clarté, et étaient souvent contradictoires dus en grande partie aux problèmes méthodologiques dans la conception de la recherche. En vertu de quoi, les facteurs qui ont alors été proposés comme déterminants de la performance organisationnelle reposaient sur les influences de l'environnement et les contraintes organisationnelles.

Les caractéristiques d'une situation donnée et celles des employés subordonnés (Vroom, 1959) se sont avérés avoir un effet limitatif sur l'efficacité du leadership. Goodstadt & Kipnis (1970) ont même soutenu que les subordonnés pouvaient avoir plus d'effets sur leurs supérieurs que le contraire. Hall (1972), en cherchant à mesurer l'influence du leadership sur la performance a obtenu des résultats insignifiants. Katz & Kahn (1978), de leur côté, ont démontré que les employés sont si contraints par la technologie, les exigences du travail, la politique organisationnelle ou la réglementation, qu'il y reste peu de place au leader pour avoir un impact réellement significatif sur les processus organisationnels. D'autres chercheurs comme Hollander & Julian (1969) et Bavelas (1960) ont aussi argumenté contre le fait de séparer le leadership des autres formes d'influence sociale. Miner (1975) est allé encore plus loin en proposant une exclusion totale du principe même de leadership des études organisationnelles, déclarant que le concept de leadership a survécu à son utilité. Déçu par les résultats de ces études, beaucoup de chercheurs dans le domaine du leadership ont alors abandonné cette ligne de recherche pour se tourner vers d'autres hypothèses.

Les rares qui ont persisté ont néanmoins apporté des résultats plus ambigus sur le sujet. Maccoby (1979) a conclu de ses observations de managers en tant que « politiciens », que dans un climat de compétitivité croissante, de changements, de volatilité, d'avances technologiques et de modification de l'attitude des subordonnés, un vrai leadership est

plus que jamais nécessaire pour assurer la survie et la prospérité de l'organisation. Burke, Richley, & DeAngelis (1985) ont déclaré que, quand une organisation a subi des changements en raison des changements dans sa technologie ou son environnement, le leadership avait un rôle critique à jouer dans l'orchestration du processus. Cette théorie a été confirmée par Mintzberg (1982), qui a étudié l'évolution d'une entreprise de distribution sur une période de 60 ans.

Toutefois, récemment, après une longue période creuse dans la recherche sur la théorie des traits, une reprise de ces hypothèses a été observée avec l'aide de meilleures techniques de mensuration. Ces nouvelles études sont allées bien au-delà de l'approche simpliste de la théorie des traits, et ont identifié quelques traits de caractère qui émergent régulièrement et différencient les leaders des non-leaders. Ces traits ont servi de base au modèle de « Grand Cinq », modèle de structure de la personnalité (Hogan, 1994). Ces traits de caractère recouvrent les termes de *surgency* (un concept large qui englobe la compétitivité, la tendance à l'accomplissement, la sûreté de soi et la domination), de *agreeableness* (le fait d'être agréable), de *conscience* (le fait d'être consciencieux), de *emotional stability* (stabilité émotionnelle) et *intelligence* (incluant l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1995). Outres ces traits, ces études mentionnent régulièrement des caractéristiques comme l'énergie physique et l'extraversion. (Bass, 1990; House & Aditya, 1997) comme inhérents aux leaders efficaces.

Un autre groupe de chercheurs sur le leadership propose une *théorie comportementale*. En distinguant entre les actions *techniques* d'un leader et ses actions *humaines*, ces behavioristes mettent au jour un jeu de rôles observables, plutôt que des traits de caractère. Comme les tenants de la théorie des traits avec leurs caractéristiques individuelles, ceux de la théorie comportementale tiennent certains comportements pour universels, et résultant en un leadership efficace, indépendamment des circonstances. En générale, cependant, les matériaux de ces chercheurs étaient trop rudimentaires (Bales, 1958; Bales & Slater, 1955; Fleishman, 1955). Une autre typologie populaire, qui inclut un aspect comportemental, oppose les approches autocratiques des approches démocratiques (Heller, 1969; Tannenbaum, 1958).

La théorie comportementale nous mène à la *théorie de contingence.* Au lieu de postuler que les traits ou les comportements d'un leader sont universels et indépendants de la situation à laquelle ils s'appliquent, les tenants de la théorie de contingence proposent que l'apparition de leadership, quelqu'il soit son style est *contingent* de l'environnement dans lequel le leader fonctionne. Selon ce point de vue, le leader le plus efficace est celui qui est capable d'adapter ses actions selon la situation. Selon le modèle d'un des plus fervents avocats de cette théorie, l'efficacité des leaders qui sont orientés vers une tâche ou des rapports humains est fortement influencé par leur situation, et notamment les facteurs comme son pouvoir, sa position, la structure de la tâche et la qualité du rapport entre leader et subordonnés (Fiedler, 1967).

2.1.2.2. L'importance de l'attribution dans la théorie du leadership

Une branche de recherche sur le leadership propose la *théorie d'attribution,* aussi connue sous le nom de psychologie naïve (Heider, 1958; Jones & Davis, 1965; Kelley, 1973). Cette théorie explore la façon dont une personne utilise une information observée pour produire une explication causale (Fiske & Taylor, 1991). Les théoriciens de l'attribution font de ce concept la clé de voûte du leadership (Calder, 1977). Selon ces *situationnistes,* le leadership n'est pas un concept scientifique viable mais une simple étiquette donnée à une forme de comportement. Parce que les individus ont un besoin inhérent d'expliquer les événements qui les entourent, ils supposent qu'il existe certains types de comportements et d'actions propres au leader.

Selon cette théorie, le leadership apparaît comme une construction cognitive de l'observateur : les effets constatés n'existent que dans les yeux des observateurs, c'est-à-dire des employés ; ils ne sont ainsi pas directement corrélés avec la personnalité ou le comportement du leader (Landy, 1989). Toujours selon cette théorie, aucun comportement dit « de leadership » ne font d'un individu un leader, à moins que lui ou elle *ne soient perçus* comme un leader (House & Aditya, 1997). Les traits de leadership

sont une construction de l'observateur qui l'aide à attribuer une signifiance à la situation sociale (Mischel, 1973). Les résultats organisationnels sont donc déterminés par une série de facteurs indépendants du leadership, mais pour lesquelles les leaders sont crédités rétroactivement. Ainsi le leadership est une question de perception, une illusion : les individus déduisent la causalité du comportement observé. C'est la connaissance du résultat qui fait que les individus attribuent à un leader certaines qualités. Bien qu'il y ait quelques partisans de ces théories (par exemple Eden & Shani, 1982), d'autres chercheurs (Cronshaw & Lord, 1987; Lord & Maher, 1991) n'ont pas réussi à obtenir de résultats significatifs à travers leurs études empiriques.

Ce point de vue situationnel a été repris et renforcé par un certain nombre de chercheurs qui doutaient qu'un leader ait un quelconque effet sur la performance organisationnelle. Les chercheurs poursuivant cette direction ont combiné la théorie de l'attribution avec le concept qui sous-tend la *théorie des rôles*. La théorie des rôles, comme décrit par Katz & Kahn (1978), soutient que les positions occupées par des individus dans des organisations sont associées à un ensemble déterminé d'activités et d'interactions qui modèlent le rôle de la personne dans l'organisation. Les avocats de cette ligne de pensée affirment qu'il y a de puissantes forces extérieures qui dessinent les activités d'une organisation. Chaque leader est ainsi incorporé dans un système social dans lequel les autres acteurs ont non seulement des attentes quant au comportement « approprié » du leader, mais font aussi d'efforts pour modifier son comportement ce qui lui impose des sérieuses contraintes. Dans ce processus, le leadership est associé à un ensemble de mythes qui renforcent la construction sociale d'un sens, lequel légitime ceux qui tiennent le rôle de leader, fournissent la croyance d'une mobilité potentielle pour ceux qui n'occupent pas une place de leader, et attribuent une causalité sociale au leadership, fournissant ainsi une croyance en l'efficacité du contrôle individuel (Pfeffer & Salancik, 1978:111).

Ainsi, cette théorie soutient que les organisations sont des systèmes de contrainte sociale, où le rôle des individus, celui du leader inclus, sont déterminés par les demandes et les attentes liées à son rôle plutôt qu'à sa personnalité. Dans cette optique, Pfeffer (1977) a soutenu que le remplacement d'un leader par un autre a un impact limité sur le

comportement de la personne et son influence, dans la mesure où le nouveau leader entrera dans le même jeu de rôle et éprouvera les mêmes contraintes que celui qui l'a précédé. Le leadership, selon lui, n'est qu'une heuristique qui donne du sens qui n'intervient dans la performance organisationnelle principalement qu'en tout que rôle symbolique dans la mesure où les leaders n'ont en fait que peu de contrôle sur les facteurs et les ressources qui influencent la performance organisationnelle.

Ce *rôle symbolique* du leadership a été exploré avant par d'autres chercheurs (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985). Dans une extension de l'école attributionnelle, ces chercheurs attirent l'attention sur la conception « idéalisée » ou romantique du leadership. Ironiquement (étant donné les racines situationnelles de l'école attributionnelle), ces chercheurs suggèrent que les leaders peuvent jouer un rôle important à travers la manipulation des symboles et la gestion du sens : ce qui peut être extrêmement efficace pour influencer les autres. En employant le véhicule du symbolisme, beaucoup d'avocats du point de vue situationnelle se sont lentement déplacés vers une approche *interactionniste* en plaçant le rapport leader/subordonné au centre de leur recherche sur le leadership.

2.1.2.3. Le leadership charismatique

Comme l'école de pensée attributionelle, la théorie de la contingence a également jeté les bases d'une approche plus relationnelle de l'étude de leadership. En insistant qu'un leader ne peut pas être étudié de façon significative en étant isolé de son environnement, cette approche considère le leadership comme un processus interactif entre le leader, ses subordonnés et la situation. Cette nouvelle orientation, qui dépasse les approches précédentes, et plus naïves, est un pas important en avant dans l'étude du leadership.

Mais le problème avec la plupart des théories relationnelles les plus anciennes était que leur point de convergence était trop étroit. Initiation versus considération, orientation sociale versus orientation vers une tâche, autocratie versus démocratie : il s'agissait d'une

description excessivement simplifiée du leadership dans son contexte. En outre, ces études relationnelles s'étaient concentrées bien trop sur des rapports exclusifs entre supérieur et employés, ignorant (ou minimisant) les autres facteurs qui influencent le leader tels que l'environnement industriel, la culture nationale ou la culture de l'organisation elle-même.

Cette courte vue a ouvert la porte à un nouveau regard sur le leadership, autour du concept de *charisme*—ce « don divinement inspiré » attribué aux leaders par leurs subordonnés. Un nouvel élan a également été donné à cette nouvelle ligne de recherche par l'émergence d'un climat d'affaires incertain qui a fortement influencé l'apparition d'un leadership charismatique. Dans un monde compétitif, global, où la transformation constante des organisations est devenue la norme, le leader est vu de plus un plus comme un agent crucial du changement.

La recherche s'est alors concentrée sur *le rôle inspirant de leaders*. Les chercheurs se sont tournés vers l'étude de leaders qui par la force de leur personnalité ont une influence extraordinaire sur leurs subordonnés. Le défi pour les leaders était de savoir comment affecter la mentalité des participants à l'organisation en créant de la valeur, en influençant la culture propre à l'organisation et en créant une obligation des subordonnés envers la mission de l'organisation, ses objectifs et sa stratégie afin d'obtenir une performance organisationnelle supérieure à la moyenne (Bennis & Nanus, 1985b; Tichy & Devana, 1986 ; Zaleznik, 1977)

La première personne à se charger de ce nouveau défi a été le spécialiste des sciences politiques MacGregor Burns (1978). Dans son travail, il prolonge les réflexions de Weber sur le charisme (Weber, 1947 trans.) en faisant une distinction entre le leadership *transactionnel* et le leadership *transformationnel.* Tandis que le leadership transactionnel est vu comme un simple échange contractuel basé sur l'intérêt personnel (souvent décrit dans la littérature comme étant le rôle du manager), le leadership transformationnel cherche à satisfaire les besoins les plus nobles des subordonnés pour parvenir à s'engager dans un processus de stimulation mutuelle et une à élévation par laquelle les subordonnés

dépasseront leurs propres intérêts personnels pour le plus grand bénéfice du groupe (Zaleznik, 1977 (Kotter, 1990).

Quelques chercheurs ont construit leurs théories sur la notion du leadership transformationnelle de Burns, se servant du comportement observé de leaders pour diviser le concept en divers composants, dans une tentative d'élargir les conceptualisations charismatiques du début. Par exemple, Bass & Avolio (1993), qui voient le charisme comme un sous-ensemble du leadership transformationnel, décrivent quatre composants comportementaux dans le contexte du leadership transformationnel : 1) le charisme ou l'influence idéalisée, 2) l'inspiration, 3) la stimulation intellectuelle et 4) la considération individualisée. Selon ces chercheurs, le charisme seul est insuffisant pour mettre en place un processus de transformation réussi dans l'organisation.

Shamir, House et Arthur (1993) se sont appuyé sur le travail antérieur de House (1977), et affirment que le leadership charismatique influence le concept de soi des subordonnés et influe sur leur motivation en 1) modifiant la perception que les subordonnés ont de leur tâche ; 2) offrant d'une vision attirante de l'avenir ; 3) créant une identité de groupe et 4) intensifiant les sentiments individuels et collectifs de leur propre efficacité. Conger (1989) et Conger & Kanungo (1987; 1998a) présentent un modèle en trois étapes pour la compréhension du leadership charismatique. Selon eux, cette sorte de leadership pousse les membres d'une organisation d'une position existante vers une position future désirable: 1ère étape, la sensibilité à l'environnement; 2ème étape, la vision du futur; et 3ème étape, la réalisation de la vision.

Ces ramifications diverses autour du rôle inspirant du leader contribuent à une riche description de la mystique du leadership. Les chercheurs qui voient le leadership comme un processus charismatique ou transformationnel prêtent une attention réelle aux dimensions contextuelles et culturelles qui sont partie intégrante de la dynamique du leadership. Ils sont sensibles à l'influence de l'environnement sur des leaders et sur leur comportement. En outre, ils rejettent un instrumentalisme étroit en faveur d'une perspective plus large où le leader est un agent transformationnel du changement.

Quelques chercheurs ont insisté, cependant, sur le fait que le rôle transactionnel du leadership ne doit pas être ignoré. Ils suggèrent que les leaders les plus efficaces tiennent deux rôles : un rôle visionnaire, charismatique (qui consiste à donner une vision, de l'autorité et de la stimulation aux subordonnés) et un rôle architectural (qui consiste à conceptualiser l'organisation, en créant ses structures et en formulant les systèmes de contrôle et de récompense) (Kets de Vries & Florent, 1999).

Quelques chercheurs sur le leadership soutiennent que malgré les théories nouvelles et plus riches sur le leadership, des investigations complémentaires doivent être faites pour approfondir la compréhension des échanges relationnels du leader. Malgré les tentatives de rationalisation des notions de leadership et de charisme, le leadership charismatique n'est pas *rationnel* dans l'acception traditionnelle du mot. Par sa nature, il est instable, en ce qu'il exploite ce qui peut être interprétés comme des processus irrationnels. Ces critiques soulèvent aussi que les études de beaucoup de chercheurs sur le leadership « inspiratoire » dans leur conception elle-même, traite tous les leaders et tous les subordonnés comme des groupes amorphes de gens interchangeables; Autrement dit, ils ne s'attachent pas aux différences de caractère et de personnalité. Pour rectifier ces défauts dans la recherche sur le leadership et pour trouver des nouvelles façons d'explorer des forces qui dépassent la rationalité et mieux comprendre les désirs et les besoins des individus, certains chercheurs on développé une approche clinique du leadership.

2.1.2.4. Le paradigme clinique dans le leadership

Un groupe de chercheurs appliquent le paradigme clinique à l'analyse organisationnelle. Ces chercheurs ont démontré l'influence du caractère individuel du leader sur le fonctionnement de l'organisation (Amado, 1980; Amado, 1995; Baum, 1987; Hirschhorn, 1990; Jaques, 1951; Jaques, 1974; Kets de Vries, 1980; Kets de Vries, 1989; Kets de Vries & Miller, 1984; Levinson, 1972; Zaleznik, 1977; Zaleznik, 1989; Zaleznik & Kets de Vries, 1975). Les chercheurs travaillant sur ce paradigme ont discerné la prédominance de particularités dans le caractère qui caractérisent de façon régulière de

nombreux aspects du comportement des leaders. Ils soutiennent que le style de personnalité individuel du dirigeant laisse une empreinte significative sur l'organisation qu'il mène

L'orientation clinique de la recherche sur le leadership se base sur les découvertes de la psychanalyse, la théorie cognitive, la psychologie développementale et la théorie des systèmes familiaux pour parvenir à une compréhension plus riche de la personnalité et du leadership. Dans la déconstruction de la dynamique du leadership, cette approche s'attarde sur le *triangle de la vie mentale* consistant en l'émotion, la connaissance et le comportement. Alors que les autres approches du leadership se concentrent généralement sur la connaissance et le comportement, dans l'approche clinique les émotions reçoivent beaucoup d'attention. La recherche sur les changements de la personne humaine a révélé que la connaissance seule ne crée pas le changement; elle doit être complétée par l'émotion. Ainsi, le paradigme clinique s'attache aux facteurs inconscients ignorés par les autres.

Il existe aujourd'hui des preuves substantielles démontrant que la personnalité du cadre dirigeant influence la stratégie et la structure de l'organisation de façon importante (Kets de Vries, 1994; Kets de Vries, 2001; Mintzberg, 1987b; Schein, 1992; Zaleznik, 1977; Zaleznik, 1989). Tandis que la recherche antérieure se concentrait sur les aspects simples de la personnalité—comme la perception du contrôle de soi, le besoin d'accomplissement ou de pouvoir en relation avec des variables organisationnelles simples comme le processus décisionnel (McClelland, 1985; McClelland, 1961 ; Staw & Ross, 1985), le paradigme clinique fournit un point de vue plus complet et unifié des processus intrapsychiques ainsi que du fonctionnement et comportement interpersonnel.

Le paradigme clinique est construit sur les théories de relations d'objet psychanalytiques qui soulignent que les interactions interpersonnelles et les besoins instinctifs sont centraux dans le développement de la personnalité. Le comportement est déterminé par les représentations mentales d'un individu, qui agissent comme autant d'unités « organisantes » permettant à l'individu de percevoir, interpréter et réagir à

l'environnement d'une façon significative. Au lieu de se concentrer sur un trait étroit ou une attitude de la personne, le paradigme clinique regarde les styles de personnalité et les types de comportement par lesquels les individus considèrent la réalité extérieure et leurs propres dispositions internes. Ces représentations mentales sont des structures psychologiques complexes et stables qui sont à la base du comportement observable. Ces structures représentent les fondations d'un style de personnalité particulier et donc les déterminants d'un comportement durable. Ils restent relativement stables au cours des années, à l'opposé des dimensions simples de comportement. Ils fournissent une liaison entre la mentalité d'un dirigeant et le comportement dans son organisation.

Kets de Vries & Miller (1984) ont développé une structure conceptuelle qui démontre un lien entre le style de personnalité individuel d'un dirigeant et le fonctionnement de son organisation. Ils ont observé que les comportements par lesquels les leaders se rapprochent de la réalité externe ont, au cours des années, tendance à contribuer à la création d'un style organisationnel qui reflète le style de personnalité du leader. Ils ont identifié l'existence d'un groupe d'éléments mutuellement complémentaires dans le caractère des leaders qui semble construire des aspects cohérents et intégraux d'une même constellation. Ils ont avec succès appliqué cette structure conceptuelle dans le diagnostic des organisations pour faire des liaisons entre la mentalité du dirigeant et le comportement organisationnel. L'analyse d'un large échantillon de styles de personnalité de leader leur a permis de prévoir de nombreux aspects particulièrement importants dans le fonctionnement d'une organisation.

En général, le comportement humain se caractérisé par un assemblage d'éléments à des styles de personnalité différents. Chacun de ces styles est activé selon les différentes circonstances. Le plus souvent, on trouve dans un individu un style prédominant particulier qui caractérise immanquablement de nombreux aspects de son comportement. Tandis que chaque individu possède certain traits dits « dysfonctionnels » ou « névrosés », les manifestations extrêmes d'un style peuvent mener à la psychopathologie et endommager sérieusement le fonctionnement de la personne. Quand le style de personnalité individuel d'un cadre dirigeant devient trop extrême il a tendance à limiter

son efficacité en tant que leader en déformant régulièrement ses perceptions des gens et des événements et en influençant fortement ses prises de décisions.

L'approche clinique de l'étude du leadership a aussi permis de mieux comprendre l'échange entre leader et subordonné. La recherche sur les rapports à deux établis par les leaders (et consentis par les subordonnés) suggère que l'échec du leadership peut aussi être considéré comme un échec du « followership », c'est a dire l'échec du rôle joué par le subordonné, car le processus d'influence entre le leader et ses subordonnés n'est pas unidirectionnel. La compréhension de l'impact de processus de transfert tels que « l'effet de miroir » et l'idéalisation—des processus caractérisés par la confusion de temps et de place entre leader et subordonnés—aide les chercheurs à clarifier des phénomènes autrement inexplicables.

Le paradigme clinique, avec sa conviction que chaque pensée et action a une raison, jette une nouvelle lumière sur le comportement du leader irrationnel. Les processus comme la projection, l'identification projective, la division, la régression collective, l'identification avec l'agresseur, la « folie à deux », la crainte du succès, la désignation d'un bouc-émissaire, le narcissisme et la vengeance—en combinaison avec d'autres éléments du paradigme clinique—peuvent aider à mieux comprendre l'échange entre leader et subordonné. Le paradigme clinique peut fournir des compréhensions de la dynamique des groupes et du rôle du leader (Zaleznik, 1977; Kets de Vries, 1999); Il peut également éclairer les différences masculines/féminines du leadership et fournir une compréhension des effets positifs et négatifs des leaders sur la culture d'entreprise, la structure et les processus décisionnels (Kets de Vries & Miller, 1984). En regardant le « théâtre intérieur » d'un leader, les chercheurs peuvent mieux comprendre les raisons de pourquoi ce leader et son entreprise déraillent. Ces connaissances sont cruciales, étant donné les conséquences souvent très négatives d'un leadership dysfonctionnel. Cette dysfonctionalité individuelle du leader aboutit souvent à la dysfunctionalité similaire de l'organisation, en pénétrant tous les niveaux de fonctionnement aussi bien que la culture de l'organisation.

2.1.3. L'entrepreneur comme leader

La recherche sur le leadership a fait des avancées considérables au cours des dernières décennies. En raison de nouvelles et prometteuses approches dans la recherche, notamment sur la convergence graduelle des positions *situationnistes* et *personnalistes*, l'attitude envers les études sur le leadership est devenue plus positive. La plupart des chercheurs sur le leadership perçoivent maintenant l'importance d'un point de vue relationnel et « interactionniste » qui observe les leaders réels dans leur environnement quotidien et « naturel ». En conséquence, les chercheurs s'accordent aujourd'hui sur la nécessité d'effectuer moins d'études de laboratoire et plus d'études de terrain. De plus, aux vues des changements rapides de notre époque, il n'est plus si difficile de convaincre les chercheurs de la pertinence du côté transformationnel du leadership.

Il y a un point sur lequel il existe du consensus général quant à l'influence du leadership sur des résultats d'une organisation : c'est à ses tout débuts. Des études empiriques, conduites dans des organisations privées et publiques ont démontré la pertinence croissante de la théorie selon laquelle les leaders influent considérablement sur les résultats d'une organisation (Allen, 1981; Beatty & Zajac, 1987; Chandler, 1962; Day & Lord, 1986; Gupta & Govindarajan, 1984; Hambrick, 1989; Katzell & Guzzo, 1983; Miller, Kets de Vries, & Toulouse, 1982 ; Miller & Toulouse, 1986; Miner, 1996; Miner, 1997; Miner, 2000; Smith, Carson, & Alexander, 1984; Westerlund, 1952). Aujourd'hui, le leadership est ainsi considérée comme un des éléments cruciaux des débuts de tout mouvement social (Tucker, 1981). Selon Tucker, il n'existe aucun mouvement sans leader et aucune fondation d'organisation sans leader influent. L'évidence empirique qui vient étayer cette théorie a été apportée par Virany & Tushman (1986) qui ont montré que les entreprises connaissant une performance durablement plus élevée que la moyenne étaient toujours dirigées par leurs fondateurs : les actions du leader ayant eu une influence non négligeable sur l'orchestration et la réussite de l'organisation, de sa fondation à et son fonctionnement subséquent.

Selon Gardner (1988), les leaders jouent un rôle essentiel dans l'organisation en créant un « état d'âme » en concevant et en articulant des objectifs qui poussent les individus à se concentrer sur un but commun. D'autres études vont dans le même sens. Jongbloed & Frost (1985) ont avancé que les leaders jouent un rôle important dans la gestion du sens en facilitant l'interprétation et la compréhension des employés sur l'organisation elle-même. Katzell (1987) a montré que les leaders influent sur leurs employés en améliorant leur moral par une récompense de la performance et un traitement équitable. Il existe ainsi de nombreuses évidences dans la littérature sur le leadership concernant l'influence de certains facteurs transformationnels du leadership sur la performance des *business units* (Howell & Avolio, 1993).

Les chercheurs ont également mis au jour dans leur recherche théorique sur le style de leadership et la stratégie organisationnelle que plus les sociétés sont petites, les environnements dynamiques et imprévisibles avec un haut degré d'incertitude, plus le style particulier du leader se reflètera dans la stratégie de l'organisation (Gupta, 1984; Gupta & Govindarajan, 1984; Nahavandi & Malekzadeh, 1993). C'est le cas dans les start-ups soumis à ce que Stinchcombe (1965) appelle le « phénomène de risque de la nouveauté » (*liability of newness)* qui expose ces nouvelles organisations à une plus grande probabilité d'échec que des organisations plus anciennes. Dans ce type d'organisation, le leader a une influence fortement formatrice sur la culture et les processus organisationnels qui déterminent les futurs caractéristiques de l'organisation.

2.1.3.1. La personne de l'entrepreneur

Un entrepreneur est d'habitude défini comme un individu qui est instrumental dans la conception et la mise en oeuvre d'une entreprise (Kets de Vries, 1996a; Kets de Vries, 1996b). Dans ce processus de conception et de mise en oeuvre, l'entrepreneur accomplit certains fonctions. Celles-ci peuvent être ramenées à l'innovation, la prise de risques et les fonctions de gestionnaire. Les entrepreneurs exercent de nos jours une influence importante sur la Société. Leur impact comme initiateurs et créateurs de nouvelles

entreprises est considérable. Ils sont les principaux créateurs d'emplois et les catalyseurs du changement.

Des sciences comme l'économie, la sociologie, l'anthropologie, la psychologie et la théorie organisationnelle ont produit une quantité importante de recherche sur l'entrepreneurship. Ces études soulignent la diversité de facteurs qui sont censés influencer le fonctionnement d'une organisation entrepreneuriale.

D'un point de vue sociologique ou anthropologique, le bouleversement social est considéré avoir un impact considérable dans l'émergence de nouveaux entrepreneurs. Les ruptures sociales, créant des incongruités de statut, et leurs répercussions sur la vie familiale, semblent affecter le choix de plans de carrière non-traditionnels (Hagen, 1962). D'autres études indiquent que la plupart des entrepreneurs sont issus de minorités ethniques, religieuses ou autres (Kets de Vries, 1977; Weber, 1958 trans.). Le sentiment de se sentir différent des autres a une influence importante sur les entrepreneurs : si la famille de l'entrepreneur ne semble pas s'accorder avec l'ordre établi de choses, leurs descendants créeront souvent une nouvelle niche pour eux-même dans la Société.

Les économistes ont tendance à réduire l'esprit d'entreprise au climat économique favorable (Baumol, 1968; Baumol, 1995; Kets de Vries, 1977; Schumpeter, 1934 ; Schumpeter, 1950; Weber, 1958 trans.). Ils se réfèrent à des facteurs tels qu'une législation fiscale favorable, un « capital-risque » disponible, un système bancaire efficient fonctionnant et l'existence « d'incubateurs » comme ceux de la Silicone Valley, la Route 128 à Boston, ou Sophia Antipolis au sud de la France.

La figure séminale qui a mis l'entrepreneur au centre de la pensée économique fut Joseph Schumpeter (1950). Selon lui, ce n'est pas tant la maximisation des profits qui explique un comportement entrepreneurial mais plutôt la tentative « ... de maîtriser une situation qui est sûre de changer constamment—une tentative de rester debout sur un sol en train de se dérober sous leurs pas. » (1950:84) Selon Schumpeter, « la destruction créatrice » est le moteur qui tient le capitalisme en action, et le conducteur de ce moteur est

l'entrepreneur. Pour Schumpeter, l'entrepreneur n'est pas nécessairement celui qui apporte le capital initial ou invente le nouveau produit, mais la personne avec une idée. Dans les mains de l'entrepreneurs « les idées se transforment en pouvoir et profits » (Schumpeter, 1934 :132). L'entrepreneur est constamment préoccupé d'inventer de « nouvelles combinaisons », de « faire de nouvelles choses ou faire des choses déjà faites d'une nouvelle façon » (Schumpeter, 1947:151). Ce qui implique qu'un entrepreneur peut être soit le fondateur d'une organisation, soit le manager d'un business qu'il possède lui-même, soi le leader/innovateur d'une organisation appartenant à d'autres. Cole (1959), un autre économiste, qui a popularisé l'expression « le coup hardi » pour rendre compte de l'acte entrepreneurial, définit quatre types d'entrepreneurs : l'inventeur calculateur, l'innovateur inspirant, le promoteur hyperoptimiste et le constructeur d'une entreprise forte.

2.1.3.2. La stratégie dans l'école entrepreneuriale

Dans sa tentative de création d'une école de stratégie entrepreneuriale Mintzberg et al. (1998) se concentrent exclusivement sur le leader et en particulier sur ses processus mentaux, comme l'intuition, le jugement, la sagesse, et l'expérience. Dans cette optique, la stratégie est perspective, associée à l'image et au sens de l'orientation. Ici, la perspective stratégique est exclusivement personnelle, le construit du leader. Par conséquent, l'organisation devient sensible aux préceptes de cet individu et soumise à son leadership. L'environnement organisationnel, s'il ne perd pas tout influence, devient le terrain sur lequel le leader manœuvre à son aise, du moins pour ce qui est de placer l'organisation dans une niche protectrice.

Le concept le plus central de cette école est la vision, qui est une représentation mentale de la stratégie, créée ou au moins exprimée par le leader. Cette vision sert à la fois comme inspiration et comme indication ce qui doit être accompli par l'organisation. La vision n'est le plus souvent tendance qu'une image davantage qu'un plan bien articulé et qui peut être adaptée selon les expériences du leader.

Les chercheurs de l'école de stratégie entrepreneuriale voient le leadership personnalisé, basé sur une vision stratégique, comme la clef du succès d'une organisation (Reitter, Chevalier, Laroche, Mendoza, & Pulicani, 1991). Selon eux, seul un individu agissant en tant que leader est capable d'interpréter l'évolution des contraintes environnementales sur l'entreprise et de mettre en oeuvre les changements nécessaires pour y faire face. Cette notion de leadership personnalisée est importante, aussi bien dans la construction de nouvelles organisations, que dans la réorganisation des organisations déjà existantes. En ce sens, bien que le concept d'entrepreneurship ait été, à l'origine, associé aux créateurs de leurs propres entreprises, le mot a été graduellement étendu pour décrire les formes diverses de leadership personnalisée et actif dans des organisations.

Mintzberg (1973) propose quatre processus de décisions stratégiques caractéristiques de la personnalité de l'entrepreneur :

1. Pour un entrepreneur, la formulation et donné par la recherche active de nouvelles occasions de la stratégie. L'organisation entrepreneuriale se concentre sur les opportunités; les problèmes sont secondaires.

2. Le pouvoir est centralisé dans les mains du dirigeant, qui refuse de se soumettre à une quelconque autre autorité et qui est incapable de travailler dans une situation de contrainte extérieure. L'entrepreneur dirige par décret, comptant sur son pouvoir personnel et parfois son charisme. Dans l'organisation entrepreneuriale il n'y a d'habitude aucun schéma d'organisation, aucune procédure formalisée concernant le recrutement et l'avancement du personnel d'encadrement. L'autorité est associée exclusivement au leader. La vision remplace le plan.

3. La formulation d'une stratégie dans un contexte entrepreneurial est caractérisée par des bonds en avant spectaculaires face à l'incertitude. La stratégie va de l'avant dans l'organisation entrepreneuriale par la prise de grandes décisions. Le leader recherche et

prospère dans un climat d'incertitude, où l'organisation peut faire des bénéfices spectaculaires.

4. La croissance est l'objectif premier d'une organisation entrepreneuriale. Selon le psychologue David Mcclelland (1961), l'entrepreneur est d'abord motivé par son besoin d'accomplissement. Puisque les objectifs de l'organisation sont identiques à la vision de l'entrepreneur, le but dominant de l'organisation est la croissance, en cela qu'elle est la manifestation la plus tangible de l'accomplissement.

2.1.3.3. Le leadership visionnaire

Il existe une autre école qui met la vision comme construit centrale pour le leadership entrepreneurial. Selon Bennis & Nanus (1985a), la vision consiste en une image mentale développée par le leader d'un état futur, possible et désirable de l'organisation. Cette image, que nous appelons vision, peut être aussi vague qu'un rêve ou aussi précise qu'une déclaration d'intention ou un objectif spécifique. Le point crucial est que la vision puisse s'articuler en la projection d'un avenir réaliste, crédible et attractif pour l'organisation, un avenir bien meilleur que ce qui prévaut à l'état présent. La vision se réfère donc toujours à une condition future et présente un pont essentiel entre le présent et l'avenir de l'organisation.

En concentrant l'attention sur sa vision, le leader s'adresse aux ressources émotionnelles et spirituelles des membres de l'organisation, sur leurs valeurs, engagements et aspirations, et non sur des ressources physiques comme le capital, les compétences humaines, les matières premières et la technologie. Le talent de l'entrepreneur visionnaire réside dans sa capacité à clairement articuler une vision de l'avenir qui est facilement comprise, désirable et stimulante (Bennis, 1985). Le leader visionnaire n'est pas toutefois seulement capable d'articuler cette vision et de séduire des autres, il est aussi obsessionnel dans son exécution. Cette capacité à traduire sa vision en réalité est un des facteurs déterminants du succès des leaders visionnaires. (Peters, 1980:12-16) a exprimé

cela d'une façon différente, en disant que l'obsession est un des composants des organisations efficaces.

En somme, dans les organisations entrepreneuriales, la stratégie existe dans l'esprit du leader en tant que perspective, vision de l'avenir. Elle est enraciné dans son expérience et son intuition et il la promeut résolument, d'une façon quasi obsessionnelle (Reitter, 1991). Noel (1984; 1989) avance l'argument suivant : chaque leader possédant « une obsession magnifique », relativement rigide, cela explique pourquoi certaines activités sont centrales dans la stratégie d'une organisation entrepreneuriale. Alors que les composantes fondamentales de la vision stratégique sont rigides, la réalisation des détails est, elle, malléable : en ce sens une stratégie entrepreneuriale a tendance à être aussi bien délibérée qu'émergente (Mintzberg, 1987b). Du même, l'organisation possède une structure simple adaptée aux directives du leader. La stratégie d'un entrepreneur a ainsi tendance à prendre la forme d'une niche, et à occuper une ou plusieurs poches d'un marché protégé, loin des pressions de la concurrence.

2.1.3.4. Le personnage de l'entrepreneur : un point de vue clinique

Les recherches sur les entrepreneurs d'un point de vue psychologique ont mis l'accent sur l'évaluation de traits qui leur sont spécifiques, en utilisant divers tests psychologiques (Brockhaus & Horowitz, 1986; Hull, Bosley, & Udelll, 1980; Lachman, 1980; Miner, 1996, 1997, 2000). Certaines des qualités régulièrement attribuées à la personnalité d'entrepreneur sont le désir d'accomplissement, le besoin d'autonomie, le pouvoir et l'indépendance (McClelland, 1961; McClelland, 1975; McClelland, 1987). Quelquesunes de ces études définissent des entrepreneurs comme des preneurs de risque modérés, des individus inquiets, qui sont « intérieurement dirigés », signifiant ainsi qu'ils possèdent un locus de contrôle interne (Brockhaus, 1980; Kets de Vries, Zevadi, Noel, & Tombak, 1989; Lefcourt, 1976; Miller & Friesen, 1982; Pandy & Tewary, 1979; Shapero, 1975; Venkathapathy, 1984).

Les études psychanalytiques menées sur des entrepreneurs les décrivent comme possédant les caractéristiques suivantes (Kets de Vries, 1996a; Kets de Vries, 1996b; Miner, 2000) : ils ont généralement un grand désir d'accomplissement ; ils aiment prendre la responsabilité de leurs décisions ; ils n'aiment pas le travail répétitif, ordinaire ; ils possèdent un haut niveau de créativité, d'énergie et de persévérance ; leur imagination vive, en combinaison avec le désir de ne prendre que des risques calculés, leur permet de partir d'idées simples, mal définies et de les transformer en quelque chose des concret. En outre, les entrepreneurs savent instiller un enthousiasme contagieux dans une organisation (Dyer, 1992; Kent, Sexton, & Vesper, 1982; Sexton & Smilor, 1986). En donnant du sens à l'objectif visé, ils réussissent à convaincre les autres de les suivre. Ce phénomène, l'art de séduire et de gagner la confiance et la coopération des autres, s'appelle le charisme. Il est présent en beaucoup d'entrepreneurs qui savent comment diriger une organisation et lui donner de l'élan.

La recherche montre que le comportement de la plupart des entrepreneurs ne se fonde pas sur une estime de soi infaillible ou un fort sentiment identitaire. Bien qu'ils puissent sembler confiants et sûrs de soi, les apparences sont souvent trompeuses. Ces études nous apprennent, en effet, que beaucoup sont torturés par des sentiments de rejet, d'inassouvissement et d'échec. Leur comportement est cyclothymique (American, 1994; Kets de Vries, 1996a; Kets de Vries, 1996b). De même, leur carrière se caractérisée souvent par des hauts et des bas où les succès et les échecs se succèdent brutalement. Ils ressentent leurs accomplissements comme immérités et attendent l'échec. Quand les choses vont bien, tout est merveilleux. Mais quand quelque chose tourne mal, tout devient épouvantable, la situation désespérée et la faillite quasi imminente. En conséquence, ils sont enclins à de profondes sautes d'humeur (Kets de Vries, 1996a; Kets de Vries, 1996b).

Dans leur livre intitulé *The Organization Makers*, Collins & Moore (1970) dressent le portrait de l'entrepreneur indépendant, à partir d'une étude de 150 d'entre eux. Les auteurs ont retracé leurs vies depuis l'enfance, en passant par leur formation académique et

informelle, et aux étapes qu'ils ont franchies pour créer leurs entreprises. Des données issues de tests psychologiques viennent renforcer leur analyse. Le portrait ainsi tracé est celui de gens durs et pragmatiques, guidés dès la plus tendre enfance par des forts besoins d'accomplissement et d'indépendance. À un moment dans leur vie, ces entrepreneurs ont été confrontés avec une rupture (« une détérioration de rôle »). Ce qui les différencie des autres, c'est que pendant cette période de détérioration de rôle ils ne cherchent pas de se mettre en sécurité, mais continuent de vivre dans l'insécurité totale.

Parmi les caractéristiques diverses attribuées à la personnalité de l'entrepreneur il y a un important besoin de contrôle, d'indépendance et d'accomplissement, ainsi qu'une aversion envers l'autorité et une tendance à prendre des risques modérés (Mintzberg, 1998). En résumant l'étude bien connue de McClelland (1961), Baumol (1986) conclut que l'entrepreneur n'est pas « un hasardeur » ou « un spéculateur », ni « un homme qui veut prendre des risques sans mesure » mais « un calculateur ».

Lui ou elle se concentre sur l'occasion et la façon d'en tirer le meilleur profit. Il ou elle est préoccupée des ressources et de la structure nécessaire pour tirer profit des occasions qui se présentent. En ce qui concerne « l'orientation stratégique » l'entrepreneur est en phase avec les changements environnementaux prometteurs et s'attelle rapidement à la poursuite d'une nouvelle opportunité après son identification.

D'autres auteurs (Busenitz & Barney, 1997) ont conclu que les entrepreneurs peuvent se montrer fortement biaisés dans leurs décisions. Ils pêchent par excès de confiance en leurs décisions, et par une généralisation abusive à partir de peu d'observations. Cette confidence exagérée peut être un atout dans l'exécution d'une décision spécifique et dans la persuasion d'autrui. Elle leur permet de saisir les fenêtres d'opportunité, alors même qu'elles se seraient renfermées avant que l'information nécessaire à une prise de décision plus rationnelle ait pu être réunie. Palich & Bagby (1995) ont aussi constaté que les entrepreneurs ont tendance à catégoriser les scénarios de façon bien plus positive que les autres, décelant davantage de forces que de faiblesses, plus d'occasions que de menaces et plus souvent une possibilité d'amélioration que de détérioration.

Dans la partie suivante, nous examinerons les effets du leadership sur la culture d'une organisation, notamment dans le cas d'une organisation entrepreneuriale.

2.2. LES EFFETS DU LEADERSHIP SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Selznick fut un des premiers chercheurs à souligner le rôle influent de leaders sur les processus et résultats organisationnels, dans sa théorie qui est connue aujourd'hui comme la première version de la théorie institutionnelle (Selznick, 1957). Le travail séminal de Selznick, *Leadership in Administration*, se concentre explicitement, à l'opposé des travaux qui ont suivi dans ce nouveau domaine de la théorie institutionnelle, sur le rôle du leader dans le processus « d'institutionalisation » d'une organisation. Il décrit ce processus comme la transformation d'une organisation, d'un simple outil remplaçable en une entité « infusée avec de la valeur au-delà des exigences techniques de la tâche organisationnelle » (p. 17).

Selon Selznick, le rôle du leader est de définir la mission de l'entreprise à travers la structure sociale de l'organisation. Lui ou elle doit faire « intimement accepter » aux membres de l'organisation les objectifs définis. « La tâche de construire des valeurs spéciales et une compétence distinctive dans l'organisation est une des principales fonctions du leadership » (Selznick, 1957:27).

Selznick fait la différence entre le leader interpersonnel et le leader institutionnel. La tâche du leader interpersonnel « est d'aplanir le chemin des interactions humaines, de faciliter la communication et le bien-être, éveiller la dévotion et apaiser l'anxiété des individus...il est d'avantage concerné par les êtres humains que par la politique. Il contribue avant tout à l'efficacité de l'entreprise. Le leader institutionnel, en revanche, « est principalement un expert dans la promotion et la protection de valeurs » (pp. 27-28).

L'analyse de Selznick du rôle du leader comme force institutionnelle de la culture organisationnelle a été reprise et développée par d'autres chercheurs (Reitter & Ramanantsoa, 1985; Schein, 1992 ; Thévenet, 1992). Ce que les leaders de Selznick ont en commun avec ceux de ces deux derniers chercheurs repose sur le rôle essentiel qu'ils jouent dans la création et l'inspiration de l'organisation, à travers des mythes, des valeurs et des croyances partagées. Toutefois, à l'opposé des leaders institutionnels de Selznick, qui se concentrent sur des valeurs sociales mais impersonnelles, les leaders décrits par ces chercheurs plus récents se caractérisent par l'infusion et l'institution dans l'organisation de leurs propres valeurs, normes et personnalité.

Selon ces chercheurs, la culture organisationnelle est une référence partagée entre les membres de l'organisation et est en grande partie considérée comme évidente. Elle est socialement apprise et transmise et elle fournit les règles du comportement organisationnel. Elle exprime le caractère unique et l'identité spécifique de l'organisation. Les manifestations de la culture, ses artefacts, sont en grande partie symboliques, comme la langue, le comportement et des objets. La culture elle-même est invisible, étant une représentation de valeurs cachées et des suppositions. Dans la mesure où la culture est profondément enracinée dans les postulats de base souvent inconscients des individus, elle a tendance à perdurer et n'est pas facilement modifiable. La seule façon possible de faire le diagnostic de la culture d'une entreprise est de prêter attention à ses composants que l'on trouve à trois niveaux différents, qui vont du superficiel au profond : (1) artefacts visibles, (2) valeurs soutenues et (3) suppositions sous-jacentes.

De l'avis de ces chercheurs, la culture d'une organisation influe sur différents facteurs. Elle permet de définir la façon dont la stratégie est formée. Elle influence la façon dont les nouveaux membres sont choisis et initiés aux rites de l'organisation. Elle définit les critères de performance et l'avancement des individus dans l'organisation ainsi que « les mécanismes de contrôle » appliqués aux membres de l'organisation, c'est-à-dire le style des relations interpersonnelles caractérisant le climat de travail et le type de management considéré comme adéquat.

Les origines de la culture d'une organisation proviennent de la personnalité, des valeurs de base et des suppositions sous-jacentes du leader. Comme Schein l'a exprimé : derrière chaque organisation il y a l'ombre de son fondateur (Schein, 1992). Le leader crée et forme la stratégie, la structure et le système de management à partir de ses valeurs intimes et de ses suppositions de base (Reitter, 1985). La culture se forme quand les valeurs du leader, ses croyances et ses normes commencent à se répandre dans l'organisation et deviennent, avec le temps, profondément ancrées dans l'esprit de ses membres (Thévenet, 1992), créant en eux des modèles partagés, en partie inconscients (Schein, 1992). Les membres du groupe, sous l'influence de la personnalité du leader et de ses valeurs, et à travers leur propre histoire personnelle, se transforment en un ensemble d'individus qui ne se définit pas seulement par la tâche à accomplir, mais reste soudé grâce à des postulats de base profondément assimilés C'est cela qui est généralement décrit comme la culture organisationnelle. Une fois la culture spécifique d'une organisation formée, les processus de sélection des nouveaux membres favoriseront ceux dont la mentalité est compatible avec la culture existante. Ainsi, dans ce processus d'initiation, la culture s'institutionnalise, à la manière de l'institutionnalisation du charisme décrit par Weber, et devient tellement prégnante qu'elle détermine par la suite le choix et l'initiation des nouveaux membres organisationnels.

Ainsi, pour récapituler le modèle de la formation des cultures organisationnelles : la philosophie du fondateur, ses suppositions sous-jacentes forment ses propres valeurs et croyances, qu'il ou elle transmet aux membres organisationnels par des artefacts. Ces artefacts, qui représentent les valeurs de base du fondateur, formeront ensuite les valeurs des membres de l'organisation et influenceront leurs suppositions de base. Ces valeurs et ces suppositions de base sont partagées par tous dans le groupe, et deviennent, à leur tour, les valeurs et les suppositions de base des nouveaux membres de l'organisation.

2.2.1. La culture des organisations

Pour comprendre quel rôle joue le leadership dans le développement des organisations exceptionnelles, les chercheurs ont mené dans ce domaine des enquêtes approfondies sur les divers facteurs qui forment les caractéristiques individuelles des leaders de pareilles organisations.

Selon les chercheurs qui privilégient une approche clinique sur le leadership, les représentations mentales des membres clefs d'une organisation sont les facteurs principaux influençant leur type de caractère dominant (Jaques, 1951 ; Reitter, 1991). Le style personnel des leaders dominants a de fortes chances d'être largement reflété dans la façon dont ils dirigent leur entreprise. Les représentations mentales forment collectivement une *Gestalt,* c'est à dire un ensemble de signes, qui sont les directes manifestations du style particulier du leader. Elles se traduisent dans des fantaisies partagées à tous les niveaux de l'organisation, colorant la culture de l'entreprise et déterminant le style de management dominant. Ainsi, la personnalité du leader, menée par ses représentations mentales, donne le ton à la stratégie, à la structure et à la culture organisationnelle.

La culture d'une organisation est renforcée par des mythes, des légendes et des histoires, qui permettent à ses membres d'identifier des symboles communs, d'éprouver le sentiment d'appartenance à une communauté et de créer des fantaisies partagées. Ces fantaisies concernent l'origine de l'entreprise, son développement, les difficultés rencontrées et les rites de passage ; elles recouvrent tous les rapports intra- et extra organisationnels. Selon Mitroff & Kilman (1976), « le mythe d'une entreprise représente 'l'esprit' de l'organisation et est infusé à tous les niveaux décisionnels et politiques de l'organisation ». Larçon & Reitter (1979) soulignent également l'uniformité et la complémentarité des fantaisies qui existent dans une organisation, en introduisant des notions telles que l'image et l'identité d'une entreprise, consciemment ou inconsciemment partagées à travers l'organisation.

Kets de Vries et Miller (1984) avancent que la prise en compte de l'ensemble des styles de la personnalité d'un leader permet de prédire de nombreux aspects d'une organisation.

Une fois que la prévalence d'un style particulier a été décelée, ses manifestations se retrouvent partout dans la stratégie, la structure et la culture organisationnelle. Le style de l'organisation peut ainsi être décrit comme un ensemble d'éléments mutuellement complémentaires qui semblent représenter des aspects cohérents et inhérents à la même constellation que la structure de la personnalité du leader.

Nous retrouvons un élément important de ce que nous venons de décrire dans la culture propre aux restaurants gastronomiques à travers les rites d'initiation des nouveaux membres. Les paragraphes suivants tentent de clarifier cette notion..

2.2.2. Les effets des rites d'initiation sur la culture organisationnelle

Une grande attention a été consacrée dans la littérature sur les organisations aux avantages compétitifs qui dérivent de l'existence d'une culture « forte », c'est-à-dire un système de croyances qui définit une mission générale, crée une obligation supérieure aux intérêts personnels, un sens du « bien » général et la volonté de l'atteindre.

Les chercheurs qui ont exploré le domaine de la culture des organisations se sont concentrés sur les contributions des éléments culturels « à l'unification et au contrôle de l'organisation» (Smircich & Calas, 1987:238). Selon Thévenet (1992), les années passées dans le même milieu social (donc l'entreprise) et dans la même culture transforment la vision personnelle, les habitudes et normes de travail des personnes dans l'entreprise. Schein, comme nous l'avons vu précédemment, suggère que le concept de culture doit être réservé « au niveau plus profond de suppositions de base et de croyances qui sont partagées par les membres d'une organisation » ; il prend ainsi une position fonctionnelle en avançant que « ces suppositions et croyances sont les réponses apprises aux questions de survie d'un groupe dans son environnement externe et à ses questions d'intégration interne ». (Schein, 1985:6)

Le processus d'initiation est ainsi un processus à travers lequel un membre de l'organisation acquiert un nouveau rôle, en s'adaptant à la culture de l'organisation. Cette adaptation fait référence précisément aux processus psychologiques tels le changement d'attitude, la conformité, l'influence, la réciprocité et le développement de sentiments de fidélité et d'obligation vis-à-vis de l'organisation.

L'objectif du processus d'initiation est de construire une obligation vis-à-vis de l'organisation et mettre en phase les objectifs et les valeurs de l'individu avec ceux de l'organisation. C'est-à-dire de faire en sorte que le nouvel employé accepte et s'identifie aux buts et aux valeurs de l'organisation aussi efficacement que possible. Les chercheurs ont remarqué que, pour que le processus de construction d'une obligation soit efficace, les croyances et les comportements *à priori* doivent être d'abord « cassés » (Aronson & Mills, 1959; Cialdini, 1993).

L'un des objectifs principaux du processus d'initiation est de faire renoncer l'individu à ses buts antérieurs, à ses croyances et attitudes qui peuvent entrer en conflit avec celles de l'organisation. Cela peut se faire soit par la punition physique ou psychologique (comme dans « la fabrication de policiers » (Van Maanen, 1978); soit en faisant en sorte que les individus acceptent une autre identité, spécifique à la situation (comme dans « l'usine du sourire » (Van Maanen, 1991); soit d'une manière non coercitive d'influence (par exemple via la règle de la réciprocité (Regan, 1971). Ces sortes de rituels ont été pratiqués depuis l'origine des sociétés humaines. Ils symbolisent le changement, le passage d'une frontière, l'entrée dans un groupe fermé, sélectif. Plus ces rites de passage sont douloureux pour les acteurs, plus grande est leur signification aux yeux des autres membres du groupe et des nouveaux membres (Reitter, 1985).

Pour que le rite de passage ait lieu, il est important que l'intégration dans l'organisation soit considérée comme un privilège par le nouveau membre et qu'elle ait une connotation d'exclusivité. Si l'employé juge que le fait d'intégrer telle organisation est un privilège qui améliorera son statut, une réponse plus favorable de sa part envers l'organisation est ainsi assurée. Cialdini analyse plusieurs exemples où les membres d'un groupe social sont

forcés de passer des rites d'initiation douloureux ou humiliants mais qui les intègre dans l'organisation ou le groupe par besoin de sembler cohérents face aux autres et face à eux-mêmes (Aronson, 1959 ; Cialdini, 1993).

La confiance est cruciale pour qu'un rite de passage ait un résultat positif. Des unités d'élite militaires ont, dans le monde entier, constaté que la façon la plus efficace de faire traverser les rites de passages aux individus est de combiner des niveaux extrêmes de pressions physiques et psychologiques avec un très haut niveau de justice, de soutien et de respect. Cela n'est possible qu'en leur faisant clairement comprendre que le caractère désagréable des rites sert à en faire des membres à part entière du groupe tout en leur offrant un appui moral et physique réel et en étant très juste dans leur traitement. Un tel traitement augmente la probabilité d'éveiller des sentiments de sympathie et un besoin de réciprocité (Cialdini, 1993) tout en soulageant le côté dur de l'intégration des nouveaux membres.

Selon les chercheurs les rites de passage recouvrent différents éléments. L'un d'entre eux est l'apprentissage de nouvelles connaissances, importantes pour une bonne exécution du travail et pour le fonctionnement général de l'organisation; un autre est l'acquisition d'une base stratégique, c'est-à-dire un ensemble de règles de décision pour la résolution de problèmes. D'autres éléments ressortent, comme la familiarisation avec la mission de l'organisation, son but ou son mandat et un changement d'attitudes et de valeurs qui aboutissent à un attachement plus profond à l'organisation (Van Maanen & Schein, 1979).

La clarification du contrat psychologique et le « mentoring » participent également des rites de passage. Puisque que la socialisation est principalement accomplie par l'apprentissage social, les collègues et les supérieurs du nouveau venu en fournissent tous les éléments, en créant dans le même temps une pression de conformité. Les supérieurs sont une source d'autorité, de récompense et de punition. Les collèges peuvent influencer les nouveaux venus en étant désirables comme amis, mais aussi par leur capacité informelle à récompenser et punir (Hackman, 1992).

2.3. RESUME

En ce qui concerne la notion du leadership, il y a une vaste quantité de littérature discutant ses effets sur des résultats organisationnels. Tandis qu'il y a un accord que les contraintes situationnelles et des normes sociales manifestent une influence sur le comportement du leader et des résultats organisationnels en des différentes façons, il existe aussi de l'évidence empirique suffisante que la personnalité du leader et son comportement a une influence sur des facteurs organisationnels et peut, dans certaines circonstances particulières, être même décisif pour des résultats organisationnels. En regardant la stratégie et la structure des restaurants gastronomiques, il devient clair qu'ils reflètent la plupart des caractéristiques des organisations entrepreneuriales décrites ci-dessus, et que leur fonctionnement est fortement lié à la qualité du leadership dans l'organisation. Ceci sera discuté en détail dans les chapitres contenant les résultats de l'étude du terrain.

Mais, avant d'aborder la partie empirique de l'étude, pour mieux comprendre la façon dont les entrepreneurs/chefs dirigent leur restaurant gastronomique, il est nécessaire de brosser le tableau de la culture nationale française dans laquelle ces individus ont été immergés depuis leurs débuts et qui a une influence majeure sur des sujets tels que l'autorité et le leadership. Ceci semble nécessaire comme complément pour l'absence de la mise en contexte historique des phénomènes de leadership dans le présent chapitre. La définition des concepts de leadership et d'autorité spécifique du contexte national vont nous permettre de mieux éclairer la spécificité du caractère national français. C'est sur ce point particulier, que la France a une culture distincte d'autres pays, beaucoup plus que sur les aspects que nous aborderont ultérieurement comme celle de la créativité. Un éclairage de ce point semble nécessaire pour pouvoir expliquer pourquoi c'était en France et nul part ailleurs – en dépit de ses origines Italiennes – que la Grande Cuisine a pu se développer.

CHAPITRE 3
LEADERSHIP ET RELATIONS D'AUTORITE DANS LA CULTURE NATIONALE FRANÇAISE

3.1. INTRODUCTION

Le *caractère* national (le concept étant ici pris dans une large acception de façon à pouvoir intégrer les styles de leadership et les pratiques organisationnelles d'une nation) est amalgamé à sa *culture.* La notion de caractère suppose des types de comportement profondément ancrés, cohérents et relativement durables, c'est à dire la façon habituelle par laquelle un individu maîtrise la réalité externe et interne. La notion de culture, de son côté, incarne les idéaux, les valeurs et les postulats de base qui servent de fondement à la Société, sont largement répandu dans la population et servent de modèles comportementaux. La culture peut être considérée comme « la régularité d'un comportement partagé » ou « la programmation collective de l'esprit ». Les idéaux, les valeurs et les postulats de base incarnés par la culture contribuent aux normes communes, aux coutumes, aux rituels, aux cérémonies et aux perceptions « du bien et du mal ». Ces valeurs culturelles sont apprises, transmises de génération à génération par les parents, les enseignants et tous les autres individus ayant de l'influence dans la communauté. Ces pratiques éducationnelles spécifiques à une culture donnée jouent un rôle important dans la formation des modèles cognitifs, affectifs et comportementaux des individus.

Les caractéristiques structurelles d'une organisation sont fortement influencées par la culture nationale. Les principales différences culturelles entre Sociétés se retrouvent dans la forme et le fonctionnement de leurs organisations (Child, 1981; Crozier, 1964; Dore, 1973; Lammers & Hickson, 1979; Landsberger, 1970). Selon Crozier (1964), les organisations françaises sont modelées par l'ensemble distinctif des croyances culturelles unique à la France. Les situations et les relations d'autorité sont, selon lui, déterminés par des traits culturels fondamentaux et les renforcent en retour. Lammers et Hickson (1979),

dans une synthèse de plusieurs études sur les différences interculturelles au sein des organisations, décrivent l'existence d'au moins trois formes culturelles distinctes. L'une d'entre elles, le type latin, présente dans les organisations françaises, italiennes et espagnoles, se caractérise par une forte centralisation, une stratification rigide, des inégalités sensibles entre niveaux hiérarchiques et des conflits autour des domaines d'incertitude.

Les explications historiques des différences culturelles montrent que si les modes de pensée et de comportement des acteurs sociaux peuvent être analysés comme un produit culturel, les diverses cultures sont elles-mêmes le produit de l'histoire de leur peuple et de leur civilisation. C'est particulièrement vrai dans le cas de la France (Platt, 1994). Les Français sont très conscients de leur histoire, qui influence tous les domaines, jusqu'au monde des affaires. Les Français se considèrent comme les héritiers des Grecs pour la pensée abstraite— mathématiques et philosophie—et dans la poursuite des arts et des sciences. Des Romains, les Français ont hérité l'ingénierie, la hiérarchie, la splendeur impériale et la gloire, l'hégémonie masculine et leur langue. Pour comprendre la façon dont le pays fonctionne, il faut s'attacher aux sources historiques du développement des organisations actuelles et au comportement de ses acteurs sociaux.

Il existe une tradition de leader en France, dotée de pouvoir et de prestige, qui puise sa source dans la tradition romaine (Platt, 1994). Les bureaucrates romains possédaient rang et privilèges (défendus avec autant d'acharnement que des grades dans l'armée) au sein d'une hiérarchie fortement centralisée qui aboutissait directement à l'Empereur. Louis XIV a adapté un système similaire en France. Il a augmenté les rangs des fonctionnaires royaux et centralisé leur organisation en une pyramide rigide qui culminait à sa personne, le représentant de Dieu sur terre. Avec l'aide de l'ingénieur Colbert et une force de police secrète, il connaissait jusqu'au moindre détail ce qui se passait dans son royaume et, ce, en partie parce qu'il tenait à approuver personnellement chaque dépense engagée. A cette époque, le monde des affaires et du commerce étaient traditionnellement moins prestigieux, parce qu'interdits à l'Aristocratie qui ne pouvait se distinguer que dans le domaine militaire. Les ingénieurs jouissaient eux aussi d'un grand prestige, Louis XIV

voyant dans les fortifications et les machines de guerre qu'ils concevaient la promesse de triomphes militaires. En temps de paix, ces artisans fournirent la France en réalisations architecturales prestigieuses. Cet ordre de choses continua à travers de l'histoire jusqu'à la Révolution, qui était censée de tout changer. Or, ceci ne fut pas le cas.

Tocqueville parle, dans *L'Ancien Régime et la Révolution* (1887), de la continuité paradoxale de l'ancienne France dans la nouvelle, de la monarchie absolue et du radicalisme révolutionnaire. Tocqueville démontre que la Révolution était inéluctable, nécessaire, légitime, malgré ses excès, car c'était la seule façon de détruire les abus, d'affranchir le peuple et notamment les paysans. Selon Tocqueville, la Révolution n'a d'aucune façon créée la centralisation exagérée dont elle est accusée, ni les instruments de sa tyrannie, car tout cela existait avant elle. Bien que « le corps physique » du Roi fut éliminé, la centralisation excessive et la façon extrêmement administrative donc fut géré le pays déjà à l'époque de Louis XIV continue jusqu'à nos jours. Tocqueville propose aussi que la Révolution ait repris toute la machine gouvernementale de l'ancien régime et qu'elle a, à son tour, constitué un Etat tel qu'au bout de quelques années, la France a été ramenée à une tyrannie plus logique, plus égale, mais plus profonde que l'ancienne.

Napoléon Bonaparte poursuivit dans la même veine en resserrant les rangs d'une administration déjà centralisée et en rétablissant un gouvernement encore plus autoritaire et centralisé que celui de Louis XIV. A l'image du gouverneur ou préfet Romain dans la Gaule antique, haut fonctionnaire de l'armée ou de l'administration, avec des droits « divins » et responsable seulement devant l'Empereur, Napoléon Premier installa des dieux-préfets dans tous les départements, responsables seulement à Paris. De même, l'organisation des entreprises françaises plonge ses racine dans l'armée (cadre, le mot français pour manager, signifie officier), ce qui lui donne de la clarté, de l'élégance et de l'importance (Platt, 1994).

Héritier de leur histoire, le principe d'organisation adopté par les Français face aux dilemmes et aux demandes organisationnelles (D'Iribarne, 1989) vise à d'abord assurer l'ordre et la performance en clarifiant les rapports hiérarchiques d'autorité entre les

acteurs. Dans son étude comparative de trois organisations, une française, une américaine et une hollandaise, Philippe D'Iribarne (1989) qualifie le principe d'organisation à la française de « logique de l'honneur ». Ce principe, déjà présent dans la monarchie française avant Napoléon, signifie que chacun possède un rang, mais que l'appartenance à ce rang est moins imposée par le groupe que déterminé par la tradition. Ce n'est pas « tant ce que l'on doit à d'autres que ce que l'on doit à soi-même » (D'Iribarne, 1989:59). On pourrait presque dire une forme stratifiée d'individualisme.

Toujours selon D'Iribane, les Français possèdent un grand sens de l'honneur. Ce sentiment est plus important que des choses comme l'argent, la carrière, etc. La logique est ici d'accomplir les devoirs qui sont définis par l'usage. Dans la Société française, les groupes trouvent leur identité dans les devoirs qu'ils sont censés avoir : leur logique est de bien faire son travail et d'être fière de ce travail bien fait. La notion de « connaître son travail » recouvre non seulement les aspects techniques du travail mais aussi les objectifs et les devoirs que cela impose. Devoirs et privilèges fabriquent l'identité de chaque groupe social.

D'Iribarne (1989) emploie la définition d'honneur développée par Montesquieu qui dit que l'honneur est le préjugé de chaque personne et de chaque condition. L'honneur n'est ainsi défini ni par la loi, ni par la raison. Seule la tradition détermine quel genre du travail et quel groupe social est honorable ou ne l'est pas. Traditionnellement, être ingénieur est honorable, être commerçant ne l'est pas. « Les Français sont fiers de leurs accomplissements dans histoire et de leurs contributions à la culture mondiale » (Hall & Hall, 1990:94. L'importance que revêtent la fierté et le respect de soi en France est ainsi un facteur qui influence fortement la culture organisationnelle française.

Un des aspects les plus importants de la culture nationale française est le concept de l'autorité du leader. « Servir » n'a pas de tradition culturellement déterminée en France, tandis que l'autorité de leadership en a. Pour les managers français, le modèle de l'organisation est centré sur la personne et son aspect social (Amado, Faucheux, & Laurent, 1991). L'organisation est avant tout une collectivité d'individus qui doit être

géré, un système de personnes organisées dans une hiérarchie sociale. L'autorité est distribuée verticalement, chaque acteur possédant l'autorité nécessaire pour apporter la contribution exigée de sa personne dans le système

Hall et Hall, en étudiant la psychologie du caractère français, (1990 :105-06) ont constaté que, avec quelque généralisation, les Français ont « une nette préférence pour l'individualité au détriment de la conformité; une tendance au comportement autocratique; du perfectionnisme dans leur style et leurs manières; sont préoccupés de statut, de rang et de forme; sont impatients; ressentent des conflits intérieurs entre émotions et pragmatisme ou logique; sont pessimistes; ont un sens de l'humour; sont traditionnels et créatifs ».

Hofstede (1984), dans son analyse de la variation, entre différentes Sociétés, des valeurs culturelles entrant en ligne de compte dans les organisations, identifie quatre dimensions—la distance au pouvoir, la tendance à éviter l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. La plus ou moins grande valeur associée à ces dimensions est directement corrélée aux caractéristiques des structures et pratiques de l'organisation. Par exemple, les cultures avec une grande inégalité de pouvoir sont celles qui possèdent les organisations les plus fortement centralisées, une plus grande proportion de personnel d'encadrement et de gestionnaires et qui présentent les plus fortes disparités entre niveaux de qualification et de salaire.

Dans la recherche de Hofstede (1991) sur la hiérarchie au sein de différentes cultures, la France occupe le rang 15/16 sur 53, avec la première position représentant la plus grande distance du pouvoir et la 53ème la plus petite. Ce classement attribue une haute valeur à la distance du pouvoir en France, allant de paire avec une dépendance considérable des subordonnés envers leurs patrons. La France a une longue tradition de rigidité hiérarchique, de respect pour l'autorité et de centralisation. La position du Président de la République en France en est l'exemple par excellence : il est un des Présidents les plus puissants du monde démocratique (The Economist, 2000); il est le chef de l'exécutif, le chef de l'Etat et le commandant en chef de l'armée ; il a le pouvoir de nommer le Premier

ministre, de dissoudre l'Assemblée Nationale, de choisir les juges suprêmes ; il est également le chef du Conseil Constitutionnel, peut déclarer l'état d'urgence, envoyer les soldats à la guerre et appuyer sur le bouton nucléaire.

Beaucoup d'études sont arrivées à des résultats comparables dans le monde des affaires. Selon Barsoux & Lawrence (1997), les entreprises françaises sont fortement hiérarchiques avec un pouvoir très centralisé entre les mains du président-directeur-général (PDG). Selon Hall et Hall (1990), le comportement des dirigeants français est nettement autocratique. Les décisions sont le fait du leader et les cadres se réfèrent à leurs cadres supérieurs pour toute transaction. D'Iribarne (1989) décrit les images d'Epinal de la hiérarchie française : la centralisation, le pouvoir fort du patron, la distance entre supérieur et subordonné. La prédominance d'un individu prévaut particulièrement dans les petites entreprises, mais également dans les plus grandes où le PDG est aussi le fondateur et a une vision forte de l'entreprise (Jack, 1999:175).

Une autre dimension joue un rôle important dans la culture managériale en France :il s'agit de la tendance très individualiste de la culture nationale. Dans le classement d'Hofstede des pays individualistes à l'opposé des pays collectivistes, la France occupe la position 10/11 parmi 53 pays (plus le chiffre est bas, plus le pays est individualiste). La France a, ainsi, la réputation d'une société individualiste avec tous ses attributs : par exemple l'absence d'esprit d'équipe, l'insensibilité aux besoins d'autrui, une aversion à suivre la foule (Hall et Hall, 1990). La France pour les Français est unique, remarquable, différente de tous les autres pays. L'importance qui est ainsi conférée au fait d'être différent, le respect dont jouit l'individualité ne facilite pas le développement d'un esprit d'équipe ou la coopération entre personnes. La coopération est réalisée au moyen de l'autorité.

La France combine une distance moyenne au pouvoir avec un individualisme fort. Selon la vision sociale française de l'organisation, l'autorité est un attribut de la personne qui l'exerce. Aucune différentiation n'est faite entre l'autorité fonctionnelle et l'autorité personnelle. Nous trouverons un modèle plus *charismatique* dans les pays Anglo-saxons

et ceux de l'Amérique latine. Les Américains et les Américains du Sud attendent de leurs leaders qu'ils soient affirmatifs et décisifs. Ils aiment que leurs leaders prennent les choses en main. Ils veulent qu'ils soient colorés, visibles. Ils recherchent des personnes avec qui s'identifier. Ils cherchent des leaders qui contournent les règles et qui les guident d'une manière forte et charismatique.

Puisque l'autorité est investie dans la personne plutôt que dans la fonction (Hofstede, 1984), le manager français se subordonnera à son patron, démontrant sa fidélité, parfois même sa déférence. La relation hiérarchique est personnalisée : l'autorité ne peut être remise en cause sur des bases rationnelles. En cas de désaccord, le subordonné exprimera sa réaction à travers son comportement, sous forme de replis ou, souvent, de rébellion. Souvent, les sacro-saints principes de hiérarchie supposés régler les relations entre personnes sont plus forts que « la loi de la situation » si cher aux Anglo-Saxons. Le contournement hiérarchique est inacceptable. Tout ce qui peut mettre en question le dogme de la commande unique, la barrière mentale du réflexe de centralisation et les exigences de contrôle sont rejetées. Les structures organisationnelles sont le reflet de la stratification sociale, elle-même induisant la différence de statut.

3.2. LES SOURCES DES MODELES CULTURELS CHEZ LES INDIVIDUS

Le rapport de base d'un individu à l'autorité est établi pendant ses premières années. L'influence la plus forte sur la manière qu'ont les individus d'exercer leur autorité vient de la dynamique relationnelle dans la famille et à l'école. Les êtres humains commencent à acquérir leur culture immédiatement après la naissance à travers l'environnement dans lequel ils grandissent, le plus souvent leur famille. Ils se modèlent d'après les exemples apportés par cet environnement. La façon dont les enfants français sont élevés et instruits explique en partie pourquoi, le gouvernement, le monde des affaires et de l'industrie,

sont, tout comme les familles françaises, construits sous la forme d'une pyramide hiérarchique stricte

Wylie (1974), Leites (1962), Hoffman et al. (1963) et d'autres auteurs ont documenté la perception des attitudes vis à vis de l'autorité en France dans les années 1950 et 1960. Ces attitudes, telles qu'elles sont perçues par les auteurs américains, peuvent être utiles pour mieux comprendre certaines facettes du caractère français et sa dynamique (Trepo, 1972). Les thèmes présentés sont universels : il s'agit avant tout d'un élément intégré et congruent au système social d'un peuple, adapté à la société dans laquelle il vit. Il n'en reste pas moins que la Société a traversé des changements radicaux depuis l'époque où ont été menées ces études et qu'il convient donc de ne considérer ces théories que comme un indicateur de comportement d'une génération de Français, aujourd'hui assez âgée. Les générations plus récentes n'ont probablement subi qu'une partie de ce qui va être décrit.

Les parents

Dans les cultures caractérisées par une grande distance au pouvoir, les parents attendent de leurs enfants qu'ils soient obéissants (Hofstede, 1984; Hofstede, 1991). Les auteurs qui ont étudié les relations d'autorité en France (Hoffmann et al., 1963; Leites, 1962; Platt, 1994; Wylie, 1974) nous disent que les parents Français découragent tout comportement indépendant de la part des enfants. Le respect pour les parents et les aînés en général est vu comme une vertu de base; les enfants observent que d'autres manifestent un tel respect et l'acquièrent bientôt eux-mêmes. Le respect pour les parents et les grands-parents dure jusqu'à l'âge adulte : l'autorité parentale continue à jouer un rôle dans la vie d'une personne tant que ses parents sont vivants. Les parents et les grands-parents sont traités avec une déférence formelle, même après que leurs enfants ont pris leur propre vie en main. Il existe ainsi un modèle de dépendance envers les aînés qui prévaut à tout contact humain et la « programmation mentale » est telle que les individus ressentent le besoin fort d'une telle dépendance. La classe sociale et le niveau d'éducation des parents jouent un rôle décisif dans la vie des enfants. Cette influence de la famille sur la

« programmation mentale » est extrêmement forte et, puisque acquise très jeune, très difficile à changer.

La famille française joue un rôle bien plus important dans la socialisation de ses enfants que les familles d'autres cultures (Hoffmann et al., 1963; Leites, 1962; Platt, 1994; Wylie, 1974). En France, la famille est l'unité de base de la vie. Ses valeurs dominent toutes les autres. La fidélité à la famille passe avant toute autre fidélité (groupes sociaux, état). Celles et ceux qui sont à l'extérieur des limites de la famille sont souvent considérés comme hostiles. Une famille française est le plus souvent dirigée comme un mini-royaume strictement hiérarchisé. Cette structure est originaire du temps de Louis XIV. Le Roi (le père) décide, de concert avec sa compagne, d'habitude sa femme. L'autorité des pères français n'est pas remise en cause. Les parents français ont un point de vue précis sur l'éducation de leurs enfants qui a une influence forte sur le rapport à l'autorité enracinés chez les Français. Les enfants sont perçus comme merveilleux mais, en même temps comme la source de nombreux soucis. Ils ne sont pas considérés comme naturellement bons et les parents se sentent contraints de les dresser afin qu'ils deviennent civilisés (Wylie, 1974). Les Français considèrent les enfants comme des barbares, comme des « petits animaux » qu'il faut soumettre à un processus de civilisation avant qu'ils ne deviennent pas des membres à part entière de la société (Leites, 1962), qu'ils ne se coulent dans le moule constitué par les normes de l'adulte. A l'école comme à la maison, l'ambiance est méticuleuse et formaliste (Hoffmann et al., 1963).

La tâche des parents français est de doter la France d'un futur citoyen qui doit apprendre à se conformer à la société française. Leur devoir est d'exiger un certain comportement et de poser certains buts pour que l'enfant fasse honneur à la France et à eux-mêmes et qu'il soit capable de survivre dans le système pour son plus grand bénéfice–et pour celui de ses parents. Les parents français considèrent comme leur tâche la plus importante de modeler l'enfant de telle sorte qu'il devienne un citoyen civilisé, efficace, responsable. Des centaines d'années de tradition et d'expérience, inlassablement rappelée aux parents par les voisins ou leurs propres parents, les guident dans cette mission sérieuse. Cette mission exige de l'autorité plus que de la tendresse. Un écrivain nous éclaire sur la façon qu'ont

les Français d'élever leurs enfants en employant la métaphore « cultiver une plante ». Selon cette métaphore, les parents français savent quel genre de graine ils insèrent dans la terre, ce qu'ils doivent en attendre et comment la rapprocher de leurs aspirations et produire la sorte de plante qu'ils attendent (Platt, 1994).

Dans la famille française, les enfants sont souvent isolés jusqu'à ce qu'ils aient suffisamment intégré les codes sociaux. Ces pénibles expériences ont pour les enfants des conséquences à long terme sur leur comportement en tant qu'adultes. De nombreuses attitudes assez courantes chez les Français semblent manifestement liées au traumatisme de l'abandon ressenti durant l'enfance. Ils développent alors une profonde colère qui crée en eux un sentiment de revanche et un besoin de rétribution vis-à-vis de la Société (Bowlby, 1969). Cette analyse, quoique datée, apporte un éclairage supplémentaire sur les traits suivants souvent attribués aux français : un certain manque de civisme ; un faible sentiment de l'intérêt général ; la méconnaissance des lois et règlements (Trepo, 1972).

L'enfant français peut avoir l'impression que les règles sont stables et inflexibles. On ne les discute pas. Si l'enfant remet en question les règles d'autorité, on lui dit qu'il n'a pas à discuter. « C'est comme ça et pas autrement ! » (Wylie, 1974:102. Ce qui compte c'est la conformité apparente, le suivi des rituels sociaux, le « faire semblant ». Suivre ce type de règles et de rites n'est pas tant une source de fierté qu'une nécessité afin d'éviter la punition (Leites, 1962). L'enfant apprend aussi que ces règles sont souvent arbitraires : les parents demandent à leurs enfants de respecter certaines règles qu'eux-mêmes traitent légèrement : fais ce que je dis et non ce que je fais. (Wylie, 1974) Cette sorte d'éducation nous aide à comprendre l'ambivalence et ambiguïté des individus vis-à-vis l'autorité et le pouvoir. Les Français sont marqués par une fascination pour l'hiérarchie et l'autorité – mais manquent à la fois du respect pour cette même autorité (L'existence du journal « Le Canard Enchaîné » est un excellent exemple pour ce phénomène). Derrière la façade de respect se cache une vraie ambivalence qui fait qu'ils éprouvent à la fois une fascination et un rejet vis-à-vis du pouvoir.

L'autorité s'attarde souvent sur les fautes de ses sujets et omet de considérer leurs qualités On gronde plus qu'on ne complimente, on punit plus qu'on ne récompense. « Pas mal » signifie souvent « remarquable » (Leites, 1962). L'enfant apprend que, s'il veut être laissé en paix, il devra se plier au rituel minutieux d'un code de bonnes manières concernant notamment la table et la propreté. Les relations familiales sont basées sur des rôles définis clairement selon une dimension « domination-soumission » (Trepo, 1972). Ainsi il semble qu'il soit plus facile d'être gouverné par une autorité qui se charge des responsabilités et que l'on peut abondamment critiquer. Se conformer à des règles apparemment arbitraires venant « des autorités » était dans l'enfance la meilleure manière d'éviter la punition et donc plus tard dans la vie adulte, l'anxiété (Trepo, 1972).

Cette description ressemble à celle de la genèse des personnalités autoritaires dans les sociétés traditionnelles faite par Everett Hagen dans « On the theory of social change » (Hagen, 1962). Dans ces sociétés, la famille et l'école découragent l'exploration, l'essai de choses nouvelles. Cette éducation n'est pas source de « besoins d'accomplissement » et d'autonomie, tels que les a définis McClelland (1985). Au contraire, l'abus du pouvoir parental que subissent les enfants avive les « besoins agressifs » et les « besoin de dominance » vis-à-vis des gens en dessous de soi (subordonné etc...) et le « besoin de soumission » vis-à-vis de ceux qui sont au-dessus (supérieurs etc...).

L'École

A l'entrée à l'école à l'âge de quatre ans (Wylie, 1974) l'enfant doit se soumettre aux mêmes règles de discipline que les autres enfants. Il n'a pas le droit pendant toute la matinée et l'après-midi de bouger et de parler à ses petits camarades. Il doit « se tenir comme il faut », c'est-à-dire être assis bien droit sur son banc, les mains sur son pupitre. Quand il est debout, il doit se tenir droit sur ses jambes et ne pas s'appuyer sur le pupitre qu'il a devant lui. On exige aussi de lui une propreté méticuleuse, un travail soigné, sans avoir d'encre sur ses mains, sur ses vêtements ou sur ses livres. Un exercice de calcul dont les résultats sont exacts est jugé inacceptable si la présentation n'est pas impeccable.

Ce rapport de l'enfant à l'autorité continue pendant son parcours scolaire. Dans les différentes sociétés, les écoles reflètent les mêmes modèles d'autorité qu'on trouve dans les familles. Le rôle de l'enseignant se substitue à celui du parent, mais les valeurs de base et les comportements restent les mêmes. Dans les cultures où il y a une grande distance au pouvoir, l'inégalité de l'enfant envers le parent est perpétuée dans l'inégalité de l'étudiant envers l'enseignant. Ce denier satisfait le besoin de dépendance bien établi dans l'esprit de l'étudiant. Bien que ces derniers temps on constate un changement dans les relations entre enseignants et élèves, les enseignants sont, en général, en France traités avec respect. Le processus éducatif est concentré sur l'enseignant ; ce sont les enseignants qui indiquent les chemins intellectuels à suivre. Dans la salle de classe règne un ordre strict, l'enseignant prenant l'initiative de toute communication. Les élèves parlent seulement quand ils y sont invités; ils ne contredisent ou ne critiquent jamais publiquement l'enseignant qui est traité avec déférence même à l'extérieure de l'école. Quand un élève se conduit mal, les enseignants impliquent ses parents et s'attendent à ce qu'ils aident à la « remise au pas » de l'enfant.

Les méthodes d'éducation dans la France d'aujourd'hui sont enracinées dans les pratiques éducatives du 19ème siècle (Crozier, 1964). D'un côté, il existe une rivalité intense entre les enfants, qui sont encouragés à se concurrencer les uns les autres, l'enseignant agissant en juge impartial. De l'autre côté, il existe un modèle très fort d'opposition entre l'enseignant—debout face aux élèves et qui délivre la vérité d'une façon absolue et non critiquable—et « la communauté coupable » des enfants, qui ne peuvent résister à l'intense pression du système qu'en recourant à une solidarité négative implicite et à des révoltes occasionnelles, les célèbres chahuts.

Ce type d'éducation produit des individus isolés, incapables de s'unir dans des activités constructives et induit une absence de rapport de face à face entre les subordonnés (les enfants) et une autorité éloignée (l'enseignant). Des règles impersonnelles sont la seule mesure des accomplissements réalisés. Les individus détenant l'autorité (les enseignants) occupent un statut spécial et se sentent très supérieurs aux exigences de leur rôle. Les

méthodes d'enseignement mettent en exergue l'accomplissement parfait, la maîtrise élégante d'un problème ou d'un sujet et ont tendance à ignorer ou même déprécier le processus d'apprentissage lui-même, souvent long et douloureux. Ce type de méthodes éducatives perdure dans le primaire, le secondaire, jusqu'à l'université. Il en résulte que ce modèle de rapports à l'autorité est transféré dans la vie du travail. Les employeurs réunissent toutes les prérogatives d'un dirigeant absolutiste. Malgré tout, les employés subalternes français ne sont pas dans une situation aussi négative qu'il y parait, du fait de leur poids considérable dans les négociations socio-politiques au sein de l'entreprise. Les problèmes sont, en effet, en France traités dans un contexte différent : par l'intervention de l'état et ses représentants sur le terrain (Crozier, 1964).

Le lieu de travail

Quand un individu commence sa vie professionnelle, le rôle qu'il a tenu enfant vis-à-vis de ses parents et étudiant vis-à-vis de ses enseignants est souvent repris de la même façon dans son attitude en tant que subordonné vis-à-vis de son patron. Les attitudes envers les parents, particulièrement le père, et envers les enseignants, qui font partie de la programmation mentale d'un individu, sont transférées vers les patrons.

Dans les cultures de distanciation au pouvoir, les patrons et les subordonnés se considèrent comme essentiellement inégaux. Le système hiérarchique est basé sur cette inégalité existentielle. Les organisations centralisent le pouvoir, autant que possible, dans les mains d'un petit nombre. Les subordonnés attendent qu'on leur dise ce qu'ils doivent exécuter. Le personnel est structuré dans une hiérarchie étoffée d'individus dépendants les uns des autres. Les supérieurs ont droit à certains privilèges et les contacts entre supérieurs et subordonnés sont uniquement initiés par les supérieurs. Le patron idéal, aux yeux des subordonnés, est l'autocrate bienveillant ou « le bon père ». Les rapports entre subordonnés et supérieurs dans une culture de grande distance au pouvoir sont fréquemment chargés d'émotions.

Philippe d'Iribarne (1989), dans une comparaison entre les filiales française, américaine et hollandaise d'une même entreprise multinationale, à mis au jour la polarisation qui existe en France autours des principes de dépendance et de contre-dépendance vis-à-vis des personnes d'autorité. Être la victime d'un abus de pouvoir de la part de son patron est de la malchance : on ne suppose pas qu'il puisse y avoir des moyens de corriger une telle situation. Si la situation empire, les individus peuvent joindre leur force en une révolte violente. Les Français ne se sentent d'ailleurs pas à l'aise avec les nouvelles formes de négociation entre supérieurs et subordonnés qui commencent à être pratiqué dans certaines entreprises.

Fidèle à l'antagonisme culturellement déterminé entre employés et employeurs, le système bureaucratique français repose sur un modèle complexe d'isolement individuel, d'absence de communication entre les strates et d'évitement des rapports de face à face avec les figures d'autorité. L'autorité est perçue comme diffuse et absolue et ne peut ni être partagée ni compromise. Cependant, paradoxalement, les rapports de dépendance sont vécus comme étant inacceptables par les employés. Ainsi, des règles impersonnelles et un mécanisme de centralisation sont mises en place pour sortir de ces contradictions inévitables.

Dans les grandes organisations bureaucratiques françaises, les individus au sommet ont théoriquement beaucoup de pouvoir, souvent bien plus qu'ils n'auraient eu dans des sociétés plus autoritaires (Crozier, 1964). Le PDG français décide de tout, jusqu'aux menus de la cantine et aux abonnements à la presse. C'est aussi un héritage d'une ancienne tradition : Louis XIV signait chaque note à Versailles, surveillait inlassablement les activités de ses ministres, architectes ou artistes, prenait toutes les décisions. Les PDG actuels ne peuvent, toutefois, exercer leur pouvoir que d'une façon impersonnelle et ne peuvent en aucune façon avoir de véritables relations avec les strates subordonnées. Bien qu'ils soient tout-puissants parce qu'à l'apex d'un système centralisé, leur pouvoir est tellement affaibli par le modèle de résistance que représentent les strates subalternes isolées les unes des autres, qu'ils ne peuvent réellement employer leur puissance que dans

des circonstances exceptionnelles. En fait, ils ne peuvent donc pas exercer de réel leadership sur une base quotidienne.

L'agressivité accumulée contre les parents pendant l'enfance s'exprime à l'age adulte en agressivité contre toutes les figures d'autorité en général. Une partie de cette agressivité est dirigée contre les figures d'autorité (le plus souvent sous forme verbale), l'autre se retourne contre l'individu lui-même (faiblesse du moi, surmoi punitif) et, bien entendu, par voie de conséquence, sur tous ceux qui sont en position de dépendance (enfants, subordonnés etc.) On augmente son estime de soi, on évite l'anxiété en se conformant aux figures d'autorité. Le « besoin de domination-soumission » est plus fort que tous les autres. Les individus sont encore très dépendants des figures d'autorité. Ils cherchent à s'attirer leur estime. Ils veulent être dirigés. Ils ont souvent peur de participer, de prendre des responsabilités, ils se sentent faibles vis-à-vis des figures d'autorité, sans possibilité de rapport d'égal à égal (Hoffmann et al., 1963; Leites, 1962; Platt, 1994; Wylie, 1974).

Le tableau est, malgré tout, différent dans les organisations plus petites. Dans les entités entrepreneuriales l'autorité n'est pas affaiblie par l'existence de règles impersonnelles. Le pouvoir du subordonné, un antidote utile contre l'autorité abusive dans les grandes organisations et les systèmes bureaucratiques, est absent dans le système paternaliste des petites organisations entrepreneuriales. La culture de ces organisations repose sur des valeurs que Pitts (Hoffmann et al., 1963) a synthétisé dans le « culte de la prouesse » et qui constitue le point central dans les propos d'Iribarne sur la logique de l'honneur. Selon Pitts, il s'agit d'une valeur profondément ancrée dans la culture française et sur laquelle toutes les classes françaises et les groupes sociaux sont d'accords. « Le culte de la prouesse » peut être compris comme la primauté donnée à « l'accomplissement remarquable d'un individu unique dans une situation unique ». C'est une valeur d'individualiste qui est à la portée de tous, même de la personne la plus modeste. Dans le cas des restaurants gastronomiques, le chef correspond parfaitement à cet individu unique qui—dans la grande majorité des cas—est issu d'un milieu modeste et qui, par ses propres capacités, ses talents uniques et ses efforts a atteint un niveau d'excellence dans sa profession. Sur cette base, l'autorité absolue du chef est largement acceptée par ses

subordonnés. Et même au-delà : le chef est admiré pour son succès et sa maîtrise professionnelle et son comportement autoritaire est considéré comme une conséquence naturelle et acceptable de la position qu'il a atteinte.

Dans les paragraphes précédents, nous avons examiné la personne du leader dans son environnement et sa culture nationale ainsi que les valeurs culturelles qui influent sur son comportement.

3.4. RESUME

Comme nous l'avons vu, il existe une littérature très riche sur les effets du leadership sur les résultats organisationnels. Bien que les chercheurs s'accordent à reconnaître aux contraintes propres à la situation et aux normes sociales une influence certaine sur le comportement du leader et les résultats d'une organisation—et, ce, de maintes façons—il existe aussi des évidences empiriques suffisantes sur le fait que la personnalité du leader et son comportement ont une influence sur les facteurs organisationnels et peuvent, dans certaines circonstances, être même décisifs sur les résultats organisationnels.

En observant comment une entreprise exceptionnelle est construite, il est essentiel de comprendre l'individu qui est derrière. Les entreprises exceptionnelles reflètent en effet la personnalité du fondateur. Dans les organisations qui sont fondées et construites autour de la créativité d'un acteur individuel, il est nécessaire de comprendre le phénomène complexe de la créativité ainsi que les caractéristiques fondamentales qui composent la personnalité d'un individu créateur et ce qui le distingue des non créateurs. Si nous pouvions déterminer la personnalité, le fonctionnement et les forces qui motivent ces individus, nous serions capables de déchiffrer leur façon de construire un environnement organisationnel qui permet de traduire de la créativité individuelle en excellence organisationnelle.

CHAPITRE 4
LE CREATEUR

La créativité est comme le meurtre – elle dépend des motifs, des moyens et de l'occasion.

2*P.N. Johnson-Laird*

Quand je suis entièrement seul et de bonne humeur—disons, en voyageant dans un chariot ou en marchant après un bon repas ou bien pendant la nuit quand je ne peux pas dormir—c'est à de telles occasions que mes idées s'écoulent le mieux et le plus abondamment. D'où et comment elles viennent, je ne le sais; ni ne puis-je les forcer. Celles qui me plaisent, je les conserve dans ma mémoire et j'ai l'habitude, comme on me l'a dit, de me les murmurer à moi-même. En faisant ainsi, il m'arrive bientôt l'idée de comment je peux tourner ce morceau afin d'en faire un bon plat, c'est-à-dire en respectant les règles du contrepoint, les particularités de chaque instrument, etc.

Tout cela passionne mon âme et, pourvu que je ne sois pas dérangé, le sujet s'agrandit, devient méthodique et mieux défini et l'ensemble, bien que long, s'achève presque entièrement dans mon esprit, pour que je puisse l'examiner, comme une jolie image ou une belle statue, d'un seul coup d'œil. Je n'entends pas dans mon imagination les parties les unes après les autres, mais je les entends toutes à la fois. Quel plaisir c'est, je ne peux l'exprimer! Toute cette invention, cette production, a lieu dans un rêve agréable et vif. Tout de même, entendre l'œuvre complète, c'est entendre le meilleur. Ce qui a été ainsi produit, je ne l'oublie pas facilement et c'est peut-être le meilleur cadeau pour lequel je dois remercier Dieu.

3*Wolfgang Amadeus Mozart*

---

2 "Liberté et Contrainte dans la Créativité", dans *La Nature de la Créativité, (*1988), R.J.Sternberg (éditeur)., Cambridge, MA : Cambridge University Press

4.1. DÉFINITION

Il existe presque autant de définitions de la créativité qu'il y a de chercheurs sur le concept. Apparemment, ni les chercheurs ni le public n'ont encore été capables de produire une définition claire de la créativité. Cette absence d'univocité explique la multitude des définitions subjectives qui sont produites et débattues dans la littérature psychologique et psychiatrique. Les différences entre les définitions semblent être dues à des jugements de valeur implicites, liés aux produits finis qui résultent des actes créateurs d'un individu. Même si la plupart des auteurs essayent scrupuleusement d'éviter de tels jugements de valeur, puisque les critères en sont individuellement et culturellement déterminés et donc variables.

L'étymologie du mot « créativité » évoque la procréation, « faire naître » (Pruyser, 1979). Une œuvre créative est quelque chose qui vient au monde, avec un caractère entier et unique qui surpasse les éléments dont elle est composée. La créativité crée un effet de surprise, qui est considérée comme une des caractéristiques essentielles des œuvres créatives, exprimé dans l'ancienne idée de possession divine ou d'inspiration et dans les idées modernes d'intuition.

Quelques chercheurs et théoriciens définissent la créativité d'après les caractéristiques de la personne (Amabile, 1996), comme la constellation de la personnalité et des traits intellectuels d'un individu qui, quand on lui en donne la liberté, passe le plus clair de son temps engagé dans un processus créateur.

D'autres ont défini la créativité selon le processus lui-même, comme la mise au jour d'un nouveau produit relationnel, né de l'unicité de l'individu d'une part et des matériaux, événements, personnes ou circonstances de sa vie, d'autre part (Rogers, 1954).

---

3 E. Holmes, *La Vie de Mozart et sa Correspondance* ", (1878), Chapman & Hall, pp.211-213

Cependant, la plupart des théoriciens et chercheurs adoptent une définition de la créativité qui est centrée sur le produit même : une nouveauté qui est utile (Stein, 1974).

La définition que l'on trouve dans le dictionnaire de psychologie (Johnson-Laird, 1988) est une de celles qui captent le mieux l'essence de la créativité. « Créativité : terme employé dans la littérature technique essentiellement de la même façon que dans la littérature populaire, pour se référer aux processus mentaux qui aboutissent à des solutions, des idées, des conceptualisations, des formes artistiques, des théories ou des produits qui sont uniques et nouveaux ». Quelques chercheurs ont ajouté à cette définition l'exigence selon laquelle le résultat du processus créateur doit être adapté à la situation à laquelle il est appliqué (Amabile, 1996). Une autre exigence était que le produit doit être de valeur (Parnes, 1972) ou, comme Poincaré (1924) l'a exprimé dans une des toutes premières définitions de la créativité : « créer c'est précisément éviter la fabrication de combinaisons inutiles et fabriquer celles qui sont utiles, qui ne sont qu'une petite minorité. L'invention c'est le discernement, le choix » (Vernon, 1970:80). La rareté et la pénurie sont considérées comme les attributs essentiels de la créativité par la plupart des étudiants dans ce domaine (Pruyser, 1979).

Amabile (1996) a clarifié encore le concept de créativité. Selon elle, pour qu'un acte soit considéré comme créateur il faut qu'il apporte une solution nouvelle et pertinente à une tâche *heuristique*. Si le cheminement vers la solution est clair et évident, ce qui veut dire que la tâche est *algorithmique*, la réponse ne peut pas être considérée comme créative.

Dans un contexte organisationnel, les chercheurs ont aujourd'hui tendance à reconnaître qu'une définition orientée vers le produit est la plus appropriée à cause des complexités dans l'observation et l'évaluation, qui rend difficile d'identifier la créativité en termes de personne ou de processus (Amabile, 1982). La créativité est donc, pour eux, la production d'idées ayant une valeur, qui sont nouvelles et utiles, par un individu ou un petit groupe travaillant ensemble. C'est la définition généralement acceptée du comportement créateur

ou des produits d'un tel comportement (Arieti, 1976; Barron, 1988) dans un contexte organisationnel.

Il est important dans la tentative de définir la créativité de la différencier clairement de l'innovation, car les deux termes ont été employés de façon interchangeable sans distinction clairement tracée entre les deux concepts (Amabile, 1988; Taylor, 1972). L'innovation est construite à partir d'idées créatrices, qui lui servent d'éléments de base. L'innovation organisationnelle est la mise en oeuvre réussie d'idées créatrices dans une organisation. Les idées en question peuvent concerner des nouveaux produits, des processus ou des services. Quelques définitions de l'innovation sont très proches de celles de la créativité; elles se concentrent sur la production des idées, plutôt que sur leur mise en œuvre. Drucker, 1986 définit l'innovation systématique comme la recherche constante et organisée de changements, tandis que d'autres (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) la définissent comme n'importe quelle idée, pratique ou objet matériel perçu comme nouveau par l'unité qu'il adopte.

Cependant, les définitions les plus actuelles de l'innovation incluent le développement et la mise en oeuvre de nouvelles idées. Van de Ven (1986) identifie l'innovation organisationnelle comme le développement et la mise en oeuvre de nouvelles idées qui, avec le temps, interagissent avec d'autres dans un ordre institutionnel. Kanter (1983) définit l'innovation comme le fait d'apporter n'importe quelle nouvelle une idée pour résoudre un problème, la génération, l'acceptation et la mise en oeuvre de nouvelles idées, des processus, des produits ou des services. Chacune de ces définitions de l'innovation (Kanter, 1983; Van de Ven, 1986), inclut implicitement ou explicitement la notion d'idées créatives nouvelles et utiles qui sont mises en oeuvre par un groupe.

Les chercheurs (Amabile, 1996; Stein, 1974; Woodman et al., 1993) définissent donc la créativité comme l'introduction d'idées nouvelles et utiles dans n'importe quel domaine. Ils définissent l'innovation comme la mise en oeuvre réussie des idées créatrices dans une organisation. Dans ce contexte, la créativité a été décrite comme la contribution psychologique, comme « le potentiel personnel unique » et l'innovation comme une

production sociale, comme « la contribution unique sociale » (Taylor, 1972). Sous cet angle, la créativité des individus et des équipes est le point de départ de l'innovation : le premier est une condition nécessaire, mais non suffisante pour le deuxième. L'innovation réussie dépend de facteurs autres et peut provenir non seulement d'idées créatrices issues de l'organisation elle-même, mais aussi d'idées en provenance d'ailleurs (comme dans le transfert de technologie). Bien que la créativité puisse produire de nouveaux produits, services, idées ou processus, mis en œuvre par la suite par l'innovation (Amabile, 1988), l'innovation peut également sous-entendre l'adaptation de produits ou de processus existants ou originaire de l'extérieur de l'organisation. Par ailleurs, la créativité individuelle et organisationnelle peut amener des améliorations aussi bien que de l'innovation.

Le résultat d'une créativité réelle est souvent plus que la simple modification d'un modèle établi : c'est un paradigme entièrement nouveau. En ce sens, la créativité va bien au-delà de l'innovation qui est simplement la mise en oeuvre réussie d'idées créatrices (Amabile, 1988; Kets de Vries, 1995).

4.2. L'HISTOIRE DE LA CREATIVITE

La réflexion des anciens grecs sur la créativité recouvrait deux activités humaines, la sculpture et la poésie. Ils eurent tendance, cependant, à préférer cette dernière en tant que spécimen idéal de l'ingéniosité humaine, car sa substance était par nature exactement adaptée à la philosophie du Logos des Platoniciens. Platon lui-même avait, dans sa jeunesse, été poète. Il a mis en exergue le rôle de l'inspiration « divine » dans le travail créateur et considérait tout créateur comme le favori des dieux. Aristote fut le premier à unir les différentes disciplines que représentaient la philosophie, l'esthétique et la rhétorique dans la poésie, réunissant ainsi la primauté platonicienne de l'inspiration et la reconnaissance du métier, la compétence, la construction et la pratique. Les Pythagoriciens ont, de leur côté, souligné un autre aspect de la créativité, à savoir la

découverte, qui incluait les mathématiques et la capacité à une abstraction de haut niveau dans le spectre du travail créateur (Pruyser, 1979).

L'héritage grec considérait ainsi une grande variété d'activités comme étant des travaux créateurs : la poésie, les jeux, les objets d'art, la musique, les mythes et les théories. Il considérait les théories comme travaux créateurs si, comme les mythes, elles pouvaient révéler quelque chose de la nature, autrement insondable, de la volonté des dieux. Platon et Aristote étaient fortement convaincus que, pour qu'un travail puisse être appelé créateur, il devait avoir un impact social, soit plaire, soit créer une catharsis d'attitudes ou de sentiments en conflit, soit donner à l'humanité une compréhension plus aiguë de la bonté, de la beauté et de la vérité. Selon eux, les travaux créateurs étaient des cas particuliers de marchandises culturelles, civilisés et éducatifs, élevant l'humanité au-dessus des soucis de la vie quotidienne. Les grecs ont également vu un rapport entre la créativité et l'éducation, dans la mesure où ils observaient une multiplication de travaux créateurs dans la *polis,* la cité organisée, où l'éducation était une des valeurs fondamentales.

Avec l'apparition de la civilisation occidentale, d'autres travaux créateurs ont été ajoutés à ceux qui existaient déjà, sans, cependant, susciter de réelle réflexion sur la créativité au niveau social. La création y était considérée comme la prérogative de la Sainte Trinité chrétienne et les mortels étaient limités à la conservation de l'ordre existant et à la construction de choses diverses à partir de ses cadeaux. L'homme était capable de faire, mais pas de créer et certainement pas à partir de rien.

Ce fut seulement après le début de la Renaissance, dont l'esprit a été décrit comme « la découverte de l'individu », qu'on a pu s'inquiéter explicitement de la créativité humaine et du désir humain d'être créateur. Les copistes médiévaux et les artisans ont commencé à le céder aux inventeurs, aux innovateurs, aux découvreurs, aux penseurs et aux individus déterminés à découvrir quelque chose de nouveau. Il y eut à cette époque un désir très fort dans l'ensemble de la société de laisser le passé derrière soi et de construire une nouvelle image du monde. Ceci, dans un certain sens, n'était que la redécouverte d'un

passé ancien et oublié, comme les travaux perdus d'Aristote et l'héritage négligé de la Grèce et de Rome. L'homme de la Renaissance avait également l'ambition d'exceller dans différents domaines et non plus dans un seul et se concentrait sur un large éventail de travaux pour exprimer ce désir. Les arts visuels, l'ingénierie civile et militaire, la poésie, les sciences humaines, l'astronomie, les sciences naturelles et même les joutes érotiques—tout était sujet à expérimentation et toutes les activités étaient considérées comme se renforçant mutuellement les unes les autres, et donnant l'occasion aux individus créateurs d'exercer leurs talents. La pratique de plus en plus répandue de commissions, de bourses et de mécénat de la part des puissants autours des travaux créateurs ont abouti à leur validation sociale, tant que ces produits nouveaux n'étaient pas en contradiction avec les doctrines officielles de l'Église ou de l'État. L'activité créatrice de la Renaissance prit un tel essor, qu'elle donna des travaux tels que ceux de Grotius qui a formulé une loi des mers et une loi des relations internationales et ceux de Descartes qui a remplacé la méditation sur Dieu par celle sur la conscience humaine.

Les siècles après la Renaissance ont vu l'apparition d'un nombre croissant de travaux créatifs au caractère plus éphémère que les œuvres qui les avaient précédés. Cela a coïncidé avec l'émergence des sciences expérimentales ou de laboratoire, avec leur concentration sur la méthode, l'observation prudente, la vérification, le contrôle et l'isolement de variables, la formation et la mise à l'épreuve des hypothèses. Dans la mesure où la nature inaccessible de ces travaux en à écarté la validation ou une récompense sociale immédiate, au contraire des oeuvres tangibles, la notion de validation sociale et l'appréciation de ces travaux comme critères d'une créativité reconnue ont commencé à perdre de la force. La validation populaire qui a précédé, seule habilitée à reconnaître les travaux créateurs, a été suivie par une époque d'experts, qui en sont devenus les interprètes, les avocats ou les vulgarisateurs, et dont ils ne présentaient que quelques segments au public.

Le mouvement Romantique est né de cette vision élitiste de la création, qui a surtout contribué aux arts et la littérature. Les artistes Romantiques, les poètes, les écrivains se considéraient comme des âmes sans foyer, par définition étrangers aux masses, et qui ne

pouvaient trouver de consolation qu'auprès d'un petit groupe d'âmes également étrangères. Ils se considéraient non comme des artisans mais comme de purs artistes. Le manque d'appréciation du grand public ne les déroutait pas, tant que quelques-uns appréciaient leurs travaux, ce qui contribua à renforcer leur sentiment d'être des génies mal compris. L'unique but de leur travail était d'exprimer leur personnalité, indépendamment du goût des convenances et souvent d'une façon à provoquer le scandale public. L'art était pratiqué pour l'amour de l'art, indépendamment du soucis de l'utile ou des aspects pratiques. Leurs intentions intimes validaient leur travail, plutôt que la reconnaissance sociale de la créativité validant leur talent créateur.

Cette pratique a, jusqu'à un certain degré, perduré jusqu'aux temps modernes, en ce sens que popularité et créativité sont souvent considérées comme des notions antagoniques. Cette attitude fait que le recensement des œuvres considérées, de l'avis général, comme créatives, comprend une très grande marge d'incertitude. Dans le même temps, avec l'émergence des disciplines psychologiques et psychiatriques, de nouvelles œuvres, intangibles, ont été reconnues comme créatives. Les blagues et les rêves en sont deux. Les psychanalystes considèrent les blagues, les bons mots comme étant créateurs dans le sens qu'ils sont un compromis entre des émotions ou des idées moralement incompatibles et ont un impact puissant sur leur auditoire en le faisant rire. L'élément créatif dans les rêves a été largement décrit, particulièrement le rôle auxiliaire du rêve dans la préparation d'un individu à une nouvelle idée créatrice. Du moment où ces produits éphémères de l'esprit humain ont été acceptés comme des manifestations créatives, il y eut un changement radical de la perspective habituelle sur la créativité. L'attribution d'une créativité potentielle ou réelle est devenue accessible à un large nombre d'individus, attribuable à de nombreux produits, processus ou circonstances.

4.3. LES APPROCHES MODERNES A LA CREATIVITE

Les premières descriptions du fonctionnement du processus créateur ont été faites par le physiologiste Helmholtz (Arieti, 1976) et le mathématicien Henri Poincaré (1924), qui, tous les deux, ont décrit leur façon propre de trouver des solutions à des problèmes. Helmholtz et Poincaré ont ainsi théorisé le travail créateur sous forme d'étapes, allant de l'enquête, au rétablissement, jusqu'à l'occurrence d'une solution soudaine. Poincaré suggéra que la créativité vient de l'intérieur profond et inconscient et implique une nouvelle combinaison d' idées qui y trouvent leur source.

Les recherches sur le travail créateur on été dominées par deux sous-disciplines de la psychologie (Gardner, 1994). D'un côté, il existe un travail important dans la tradition psychométrique, qui a essayé de mesurer les processus créateurs chez les individus « moyens » et chez les individus exceptionnellement doués (Guilford, 1950; Guilford, 1959). La procédure la plus couramment employée a été d'administrer des tests de créativité, modelés d'après les tests d'intelligence. Alors même que cette recherche a apporté quelques résultats (Torrance, 1988), elle n'a néanmoins pas réussi à suffisamment établir sa validité et a été abandonné par la plupart des chercheurs (Wallach, 1988).

En complément au travail psychométrique, des tentatives ont été faites pour déterminer les traits psychologiques des individus créateurs. Certains travaux ont été empiriques, en sorte que les individus créateurs étudiés se sont décrits eux-mêmes ou ont été décrits par leurs proches (Barron, 1963; MacKinnon, 1962). D'autres recherches ont été menées dans la tradition psychanalytique, soulignant la base névrosée ou sublimatoire qui sous-tend tout effort de création. (Freud, 1928; Kubie, 1958). De cette approche sont apparues différentes descriptions de la personnalité créative, que n,ous décrirons ultérieurement en détails.

Dans les années plus récentes, deux nouvelles approches de la créativité sont apparues qui semblent prometteuses. Une première ligne de recherche s'est concentrée sur les aspects sociaux-psychologiques de la créativité (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Gardner, 1994; Simonton, 1975). Cette voie cherche à identifier les conditions environnementales et sociales particulières qui peuvent influencer la productivité et la

créativité des individus. Une deuxième ligne de recherche s'est concentrée sur les efforts des individus d'un point de vue de la psychologie cognitive (Perkins, 1988; Simon, 1985). Ce dernier groupe de chercheurs a fourni une approche centrée sur la façon de traiter l'information et les donnés menant à la délinéation créatrice et à la solution aux problèmes.

Aujourd'hui, l'état de la recherche sur la créativité est caractérisé par quatre approches principales (Simonton, 1988). La première approche est centrée sur *le processus créateur*, c'est-à-dire les processus de pensée et des étapes impliquées dans l'activité créatrice ; elle fut utilisée par les psychologues de la *Gestalt* intéressés par « la compréhension soudaine » et, plus récemment, par les psychologues cognitifs concernés par la résolution des problèmes. Dans cette approche, les chercheurs étudient les modèles de pensée et le traitement de l'information liés à la créativité (Koestler, 1964 ; Ghiselin, 1952). La deuxième approche, plus actuelle, de la créativité se concentre sur la créativité comme une entité concrète, considérant les caractéristiques *du produit* comme signe distinctif. Les avocats de cette approche stipulent qu'un produit ou une réponse méritent d'être appelés créatifs s'il sont nouveaux, originaux et pertinents, c'est-à-dire adapté à la situation (Woodman et al., 1993).

Dans la troisième approche, la créativité est conceptualisée en termes de *personnalité*, c'est-à-dire les caractéristiques distinctives des individus créateurs (Dubrin, 1984a; Hunt, 1993). C'est l'approche préférée des psychologues de la personnalité qui étudient les variables individuelles permettant de distinguer les individus créateurs des autres (Barron & Harrington, 1981). Jusqu'aux années 1980, dans la droite ligne de la recherche des *dispositionnistes* qui ont attribué des origines génétiques aux dispositions individuelles (Arvey & Bouchard, 1994; Staw & Ross, 1985) la recherche sur la créativité a été dominée par cette approche centrée sur la personne. Elle a cherché à identifier les différences individuelles entre les personnes qui produisent un travail fortement créateur et les personnes qui n'en produisent pas et à définir des traits de personnalité communs aux premiers.

La quatrième approche perçoit la créativité comme un concept complexe, effet de la personnalité autant que de l'environnement. Les psychanalystes qui préconisent cette théorie supposent que les facteurs génétiques jouent un rôle, dans la mesure où chaque individu démarre dans la vie avec un patrimoine biologique. Mais ils superposent à cette matrice biologique les expériences individuelles propres au développement de chacun. Une recherche considérable sur les jumeaux séparés après la naissance a démontré que différentes expériences initiales ont conduit des individus au patrimoine biologique identique à des développements différents.

Dans les paragraphes suivants, nous développerons chacun de ces quatre points de vue.

4.3.1. Processus, produit, personne : le trois « P » de la créativité

4.3.1.1. Les processus créatifs

Les psychologues ont considéré, en général, la créativité comme un processus existant à un moment donné chez une personne donnée (Sternberg, 1988). Quelques chercheurs, cependant, ont développé une nouvelle perspective sur le sujet (Csikszentmihalyi, 1988; Gardner, 1988; Gruber & Davis, 1988; Hennessey & Amabile, 1988). Dans cette nouvelle perspective, la créativité est décrite comme un processus qui existe dans un système plus vaste de réseaux sociaux, de domaines de problème et de domaines d'entreprises. L'individu créateur et la création ne sont que des parties nécessaires au système. Cette approche du processus créateur apporte une nouvelle compréhension à celles qui envisagent l'individu créateur, ses œuvres et leur fonction dans l'entreprise comme un tout systémique. L'approche systémique de la créativité tire son origine du processus créateur individuel et la développe plus avant.

Les chercheurs sont d'accord sur le fait que la créativité prend du temps. (Csikszentmihalyi, 1988; Gruber et Davis, 1988; Johnson-Laird, 1988). Beaucoup d'entre eux croient que la nature même de la créativité dépend des contraintes de temps

impliquées et de l'occasion de reprendre et ruminer les résultats une fois produits. La plupart des chercheurs reconnaissent que, tandis que les idées peuvent arriver facilement, le processus créateur n'est pas généralement quelque chose qui arrive en un instant, en une intuition fulgurante. Ils insistent sur la procréation inhérente au processus créateur et soulignent la longue période de gestation nécessaire après la conception initiale d'une idée (Barron, 1988; Torrance, 1988). La créativité a été comparée au processus de l'évolution, dans laquelle les produits survivants sont déterminés par la sélection naturelle à partir d'une multitude de variations aléatoires (Perkins, 1988; Simonton, 1988).

L'approche évolutionniste du processus créateur n'écarte pas, cependant, l'occurrence d'une compréhension soudaine, qui est toujours considérée comme un aspect important de la créativité. Le souci des chercheurs à propos du phénomène de la compréhension soudaine est de déterminer comment elle est définie et le rôle spécifique qu'elle joue dans le processus créatif. Les chercheurs ont des points de vue différents sur la question, et vont de l'opinion selon laquelle la créativité n'est pas beaucoup plus qu'une construction à partir d'une intuition initiale (Feldman, 1988; Taylor, 1988) jusqu'à celle niant toute importance à cette intuition dans le processus créateur (Gruber & Davis, 1988; Weisberg, 1988; Simonton, 1988). La plupart des chercheurs, cependant, ont tendance à occuper une position entre ces deux extrêmes, en considérant les intuitions fulgurantes comme des composants minimes mais nécessaires de la créativité (Gardner, 1988; Langley & Jones, 1988; Sternberg, 1988; Torrance, 1988).

Les chercheurs ne sont pas non plus d'accord sur la question de l'origine du processus créateur. Un des points de divergence porte sur le rôle des déviations fortuites et aléatoires par rapport aux normes traditionnelles versus la planification consciente en vue de produire quelque chose de créateur. De nombreux chercheurs (Barron, 1988; Csikszentmihalyi, 1988; Gardner, 1988; Gruber et Davis, 1988; Perkins, 1988; Sternberg, 1988; Walberg, 1988) suggèrent que le processus créateur se caractérise par la recherche active des « trous » dans la connaissance existante, ou par les tentatives conscientes de dépasser les frontières existantes et des limitations de son propre domaine.

D'autres (Feldman, 1988; Johnson-Laird, 1988; Langley et Jones, 1988; Simonton, 1988; Taylor, 1988) suggèrent que des oeuvres créatrices sont la résultante de variations aléatoires dans le processus créateur, provenant ou bien du stade génératif ou bien de l'étape de sélection dans le processus. En plus de ces deux approches, qui considèrent le processus créateur soit comme fortuit, soit comme intentionnel, il en existe une autre, adoptée par quelques uns. Ces derniers considèrent le processus créateur comme issu d'un préalable échec à trouver des explications à certains phénomènes ou comme le fait d'incorporer de nouvelles idées dans la connaissance existante (Barron, 1988; Feldman, 1988; Gardner, 1988; Simonton, 1988; Torrance, 1988; Weisberg, 1988) ou bien même comme une tentative générale de s'auto organiser afin de réduire le chaos intra-personnel (Barron, 1988; Feldman, 1988; Gruber et Davis, 1988; Simonton, 1988; Taylor, 1988; Torrance, 1988).

Les chercheurs se sont également posé la question de la différence entre produits et processus créatifs. Dans quelle mesure le produit ou le domaine particulier influence-t il le processus créateur lui-même ? Plusieurs chercheurs (Csikszentmihalyi, 1988; Gardner, 1988; Johnson-Laird, 1988; Langley et Jones, 1988) suggèrent que la créativité est spécifique au domaine, d'autres revendiquent des caractéristiques plus universelles pour la créativité, comme il en existe dans le développement et l'évolution. Ces derniers ont proposé plusieurs caractéristiques générales à la pensée créatrice, indépendamment du domaine. Ainsi, le processus d'une pensée créative, indépendamment du problème spécifique sur lequel elle se concentre, est supposé impliquer les caractéristiques suivantes (Barron, 1988; Feldman, 1988; Gardner, 1988; Gruber et Davis, 1988; Johnson-Laird, 1988; Langley et Jones, 1988; 1988; Simonton, 1988; Sternberg, 1988; Taylor, 1988; Torrance, 1988; Weisberg, 1988) :

1. La transformation du monde externe et ses représentations internes par la création d'analogies et le remplissage de « trous » conceptuels;
2. La redéfinition constante des problèmes;
3. L'application de thèmes récurrents et la reconnaissance de modèles et d'images de large portée pour rendre le nouveau familier et l'ancien nouveau;

4. Les modes non-verbaux de pensée;

La plupart des chercheurs (Barron, 1988; Feldman, 1988; Gardner, 1988; Gruber et Davis, 1988; Simonton, 1988; Torrance, 1988) sont également d'accord sur le fait que sans tenir compte du contenu, le processus créateur exige une certaine tension, comme le choix, à chaque étape du processus créateur, entre rester sur le chemin traditionnel ou défricher de nouvelles voies. Un autre type de tension réside dans le fait qu'il existe différentes voies ou différents produits susceptibles d'apporter une même solution à un problème.

En plus des facteurs mentionnés ci-dessus, les chercheurs sont également d'accord sur le fait que divers niveaux d'expression créatrice peuvent se retrouver dans un même individu ou dans un même domaine (Feldman, 1988). Selon quelques chercheurs, la créativité échoit à quelques rares individus et à de rares moments. D'autres ont tendance à d'avantage voir le processus créateur comme un processus normatif, disponible à tout « instrument pensant », qu'il s'agisse d'experts, de laïcs, d'enfants ou d'ordinateurs programmés. Les auteurs qui soutiennent ce point de vue (Langley et Jones, 1988; Taylor, 1988; Torrance, 1988) proposent que le processus créateur puisse être enseigné et amélioré. D'autres au contraire (Barron, 1988, Csikszentmihalyi, 1988; Gruber et Davis, 1988; Hennessey et Amabile, 1988) maintiennent que la formation à la créativité n'est pas possible et que la créativité ne se produit que lorsque apparaît une « juste » combinaison enter problèmes particuliers, compétences, individu et milieu social, qui interagissent en même temps.

Une des questions les plus débattues autours du processus créateur est de savoir dans quelle mesure ce processus est spécifique et unique à chaque individu. Beaucoup de chercheurs (Csikszentmihalyi, 1988; Gruber et Davis, 1988; Johnson-Laird, 1988; Simonton, 1988; Torrance, 1988; Weisberg, 1988) prétendent que le processus qui aboutit aux produits créateurs est absolu et unique à chaque individu. La créativité est censée être le fait d'une personne particulière, étant une propriété qui naît de l'interaction entre cet individu particulier et le champ d'investigation, l'histoire passée ou l'état social

dans leur ensemble. Ainsi, chaque œuvre produite est considérée comme étant absolue. D'autres, en revanche, affirment (Perkins, 1988) que de multiples actes de création peuvent se produire, parce que la création était d'une certaine façon prévisible et inévitable, ne nécessitant qu'une pertinente combinaison d'idées. Dans cette optique, il n'y a rien d'exceptionnel dans l'individu ou dans son contexte. Quand une œuvre est créée par plus qu'un individu (comme, par exemple, l'invention simultanée du calcul par Newton et Leibnitz), on les considère tous également responsables de la création.

Une autre controverse porte sur l'accessibilité du processus créateur au sein même des individus. Sur ce point particulier, les chercheurs commencent à parler du rôle des éléments inconscients et semi-conscients dans le processus créateur. De la même façon que pour l'intuition fulgurante, le rôle de l'inconscient est perçu comme étant la clef de la créativité par quelques chercheurs (Feldman, 1988; Freud, 1920; Koestler, 1964; Poincaré, 1924, Torrance, 1988). Selon ces auteurs, la créativité n'est possible que lorsque des éléments inconscients sont basculés dans la conscience. D'autres chercheurs, en revanche, n'accordent aucune attention au rôle de l'inconscient dans le processus créateur. Il existe d'ailleurs un certain consensus parmi ceux qui reconnaissent l'existence d'éléments inconscients et leur importance dans la créativité, mais ne les considèrent pas comme l'essence même du processus créateur (Langley & Jones, 1988).

Ainsi, comme nous l'avons vu, les questions qui émergent autours de la réflexion sur le processus créateur concernent les thèmes suivants : le temps exigé par le processus; l'importance de l'intuition fulgurante et des étincelles de compréhension qui engagent le processus ; comment le processus créateur est relié aux produits créatifs ? les caractéristiques générales de la pensée créatrice dans les différents domaines ; les différents niveaux du processus créateur ; dans quelle mesure les produits de tel processus doivent être uniques pour pouvoir être appelé créateurs ? dans quelle mesure les processus sont accessibles à la conscience ? Les chercheurs qui travaillent sur la créativité sont encore loin d'avoir atteint un consensus sur chacun de ces points.

Les étapes du processus créateur

La découverte de solutions créatives est censée (Dubrin, 1984a) faire partie d'un un processus décisionnel qui consiste en un processus complexe interne d'expérimentation, qui suit les étapes suivantes (Hadamard, 1949; Wallas, 1926):

1. Préparation : l'individu découvre que quelque chose vaut la peine d'être approfondi ou prend conscience qu'une difficulté ou une perturbation existe. Il ou elle se concentre sur le problème et s'y immerge. Il ou elle a tendance à collecter et rassembler l'information qui semble appropriée, imaginant des alternatives possibles sans les raffiner ou les évaluer.

2. Incubation : après la collecte de l'information, l'individu garde le problème dans le fond de son esprit pendant quelque temps. On a fait le postulat selon lequel pendant cette étape le subconscient commence à fonctionner, bien que l'individu ne travaille pas activement sur le problème. Tandis que le problème est présent dans l'esprit de l'individu, le subconscient essaye d'arranger des faits selon un modèle logique.

3. Illumination : mise en ordre, la nouvelle idée s'allume dans l'esprit de l'individu à un moment inattendu, peut-être en se réveillant, en allant dormir, en prenant un repas, ou en faisant d'autres activités non directement liées au problème.

4. Vérification : l'individu s'attache à prouver par un argument logique (en réunissant de l'information supplémentaire) ou par l'expérimentation que la solution créatrice est valide. La ténacité est ici de rigueur, car les nouvelles idées sont souvent d'abord rejetées pour être non pratiques.

(Stein, 1975) a proposé que l'illumination et les étapes de vérification doivent être vues comme de la découverte d'une hypothèse et sa mise à l'épreuve, assimilant ainsi le processus créateur clinique aux méthodes de recherche hypothético-déductives.

4.3.1.2. Les produits créatifs

Les produits créatifs les plus fréquemment étudiés en laboratoire portent sur les solutions aux problèmes, les réponses aux tests de créativité et sur les explications de certains phénomènes. D'autres produits créatifs ont également attiré l'attention des chercheurs, comme les inventions technologiques, les idées neuves, les nouveaux styles, les conceptions ou les paradigmes (Barron, 1988; Csikszentmihalyi, 1988; Feldman, 1988; Gruber et Davis, 1988; Johnson-Laird, 1988; Simonton, 1988; Sternberg, 1988; Taylor, 1988; Torrance, 1988; Weisberg, 1988). Les œuvres créatives les plus immédiatement accessibles, comme les arts plastiques ont reçu moins d'attention de la part des chercheurs que la résolution des problèmes scientifiques (Barron, 1988; Hennessey et Amabile, 1988; Johnson-Laird, 1988; Sternberg, 1988; Taylor, 1988; Torrance, 1988; Weisberg, 1988). De même, quand le résultat du processus créateur se traduisait par des images ou des comportements, ils ont été le plus souvent considérés comme des composants de la créativité que comme des produits créatifs eux-mêmes. En fin de compte, les chercheurs ont surtout étudié les expressions d'émotions et les idées, les arts figuratifs comme la danse et le théâtre, la publicité et le marketing et d'autres médias comme la photographie et le film.

Une des questions importantes qui émerge de la recherche sur la créativité est de savoir si la moindre généralisation peut être faite sur les œuvres dites créatives, quelque soit leur domaine d'application. Une chose sur laquelle la plupart des chercheurs sont d'accords, c'est que les produits créateurs sont d'abord nouveaux—ils ne sont ni des imitations, ni fabriqués en série. Quelques chercheurs estiment que pour être créative, une œuvre doit avoir de la puissance et être généralisable (Perkins, 1988; Taylor, 1988; Torrance, 1988), parcimonieuse (Barron, 1988; Perkins, 1988; Simonton, 1988), qu'elle apporte des changements irréversibles dans l'environnement humain (Feldman, 1988; Gardner, 1988; Simonton, 1988; Taylor, 1988) et qu'elle ait de la valeur pour la société en général ou pour le domaine dans lequel elle a été conçue (Hennessey et Amabile, 1988; Taylor, 1988; Torrance, 1988; Walberg, 1988).

Les domaines de la créativité scientifique et de la résolution de problèmes appellent des caractéristiques plus spécifiques : il faut que les produits créatifs portent sur des trous dans la connaissance existante (Gruber & Davis, 1988; Langley & Jones, 1988; Torrance) ; qu'ils soient multidisciplinaires (Taylor, 1988; Torrance, 1988) ; étonnants (Gruber et Davis; Torrance, 1988) et corrects, pour que les experts s'accordent sur la pertinence de la solution (Hennessey & Amabile, 1988; Simonton, 1988).

Alors que les critères descriptifs abondent pour caractériser les créations, la preuve de leur validité reste encore à démontrer en ce qui concerne les qualités qu'ils doivent démontrer pour être considéré comme étant réellement créateurs.

4.3.1.3. La créativité individuelle

Au cours des dernières décennies, la recherche sur la créativité s'est essentiellement penchée sur l'étude de la personnalité des individus créateurs (Amabile, 1996). On trouve implicitement, dans la plupart de ces travaux, la supposition selon laquelle les caractéristiques de la personnalité des individus créateurs sont innées et stables et qu'elles suffisent à distinguer, de façon claire et fiable, ces derniers des individus moins créatifs. Ainsi, les études concernant la personnalité des individus créateurs se sont concentrées sur l'identification de traits particuliers qui les caractérisent.

La première question que les scientifiques se sont posée en approchant la créativité individuelle était : y a t'il des différences individuelles de créativité ? Peut-on légitimement parler des gens plus ou moins créatifs ou la créativité n'est-elle pas plutôt le fait d'être au bon endroit au bon moment ? Les études sur le sujet ont confirmé que, toutes choses étant égales par ailleurs, il existe des individus qui sont plus créateurs que d'autres (Steiner, 1971). Ces études ont constaté, que dans la distribution des contributions créatrices parmi la population en générale, un petit pourcentage des gens a représenté une grande part du total des créations. Cette proportion est restée constante au cours des années.

Qu'est-ce qui distingue les individus créateurs des individus moins créatifs ? Guilford (1959) est souvent cité comme celui qui a le mieux clarifié cette distinction. Selon lui, les individus créateurs emploient ce qu'il appelle *la pensée divergente*, tandis que les autres préfèrent *la pensée convergente*. La pensée convergente s'attache à ce qui est déjà connu et spécifié, elle cherche une réponse, si ce n'est juste, du moins unique et déterminée, limitée à la solution. Le pensée divergente s'éloigne volontairement des réponses déjà connues et attendues. Elle se caractérise par l'originalité, l'aisance des idées, la flexibilité, la sensibilité aux défauts et aux éléments manquants et par la capacité à élaborer et à redéfinir la réflexion. Les facteurs que Guilford (1950) a reliés à la créativité individuelle sont : la sensibilité innée aux problèmes, l'aisance des idées, la flexibilité, la nouveauté des idées, la capacité à synthétiser et à réorganiser les éléments, la capacité analytique et la capacité d'évaluation.

D'autres chercheurs ont soutenu que la pensée convergente, autant que la pensée divergente, était nécessaire pour créer : la pensée divergente pour explorer les possibilités et pour être ouvert aux idées différentes et nouvelles et la pensée convergente pour prendre les décisions qui permettent l'exécution (Csikszentmihalyi, 1996).

La corrélation entre un fonctionnement créatif et le QI (quotient d'intelligence) est un autre sujet sur lequel se sont penchés les chercheurs (Getzels & Jackson, 1963; MacKinnon, 1962; Torrance, 1962; Torrance, 1964). Tandis qu'il semble qu'un certain niveau d'intelligence (un QI d'autour 120-140) est exigé pour avoir une attitude créative, il ne semble pas qu'il y ait de rapport entre un QI très élevé et la plus ou moins grande créativité des individus. Une des raisons pour cela pourrait être que les mesures traditionnelles de l'intelligence mettent en exergue la pensée convergente, le raisonnement logique vers une réponse « juste ». Du temps de Binet jusqu'à aujourd'hui, le critère majeur employé dans la validation des tests d'intelligence a été l'accomplissement scolastique. Soit les accomplissements en lecture et en arithmétique (Guilford, 1950). Sujets qui ne sont pas nécessairement corrélés avec la créativité. La mesure de la créativité appelle de nouvelles idées, des réponses originales ou peu

conventionnelles et la sortie des chemins battus. Ceci pourrait expliquer pourquoi beaucoup de créateurs ont eu, enfants, des résultat scolaires plus souvent moyens que remarquables (MacKinnon, 1962). L'intelligence apparaît ainsi comme une condition nécessaire mais pas suffisante pour être créatif (Eyseneck, 1994).

Howard Gardner (1995) a introduit le concept selon lequel il existe différents types d'intelligence, rejetant la notion d'un type unique mesuré par les tests standards. Il a étudié les individus qui présentent sans équivoque le plus haut niveau de créativité. Il a constaté que, alors que tous étaient considérés comme de grands créateurs, chacun d'entre eux tombait dans une catégorie différente d'intelligence : Sigmund Freud dans celle de l'intelligence intra-personnelle ; Albert Einstein dans celle de l'intelligence logique-mathématique ; Pablo Picasso dans celle de l'intelligence spatiale ; Igor Stravinsky dans celle de l'intelligence musicale; Martha Graham dans celle de l'intelligence physique-kinesthetique ; T.S. Eliot dans celle de l'intelligence linguistique et Mahatma Ghandi dans celle de l'intelligence interpersonnelle.

La recherche sur la créativité individuelle est caractérisée par une grande quantité de modèles et de théories. Un des modèles les mieux connus a été inventé par Amabile (1988) qui a proposé trois composants principaux nécessaires à la créativité individuelle dans n'importe quel domaine : 1) les compétences appropriées au domaine, 2) les compétences appropriées à la créativité et 3) la motivation pour la tâche. Ce modèle reprend plusieurs des phénomènes bien établis dans le domaine de recherche sur la créativité : l'importance du talent, de l'éducation, des compétences cognitives et des dispositions de la personnalité qui fonctionnent tous dans un mode interactif pour influencer le comportement créateur.

1. Compétences appropriées au domaine

Il est proposé qu'un individu est généralement créatif dans un domaine particulier. Cela, cependant, n'implique pas que les gens qui exercent leur créativité dans des domaines différents ne partagent pas de traits communs. Les compétences appropriées au domaine

sont à la base de la performance. Ils incluent la connaissance factuelle, les compétences techniques et les talents spécifiques au domaine en question (Amabile, 1988). La spécificité liée au domaine est une considération majeure de la recherche sur les individus créateurs (Csikszentmihalyi, 1988; Gardner, 1988; Johnson-Laird, 1988; Langley et Jones, 1988; Perkins, 1988; Simonton, 1988; Sternberg, 1988; Walberg, 1988; Weisberg, 1988). Les questions étudiées dans ce contexte incluent l'utilisation de la connaissance préalable qu'un individu possède dans un domaine comme base pour créer de nouvelles idées (Csikszentmihalyi, 1988; Feldman, 1988; Gruber et Davis, 1988; Johnson-Laird, 1988; Langley et Jones, 1988; Perkins, 1988; Sternberg, 1988; Torrance, 1988; Walberg, 1988; Weisberg, 1988), aussi bien que le fait d'être attentif à la nouveauté et aux trous dans la connaissance existante du domaine (Barron, 1988; Perkins, 1988; Simonton, 1988; Sternberg, 1988; Torrance, 1988; Walberg, 1988; Weisberg, 1988).

Des chercheurs considèrent qu'une base de connaissance et d'expérience considérable est un préalable au développement de la créativité (Simon, 1985, Weisberg, 1986). Avec néanmoins une certaine divergence sur ce point, les résultats étant contradictoires. D'une part, les chercheurs ont souligné qu'une préparation intense dans un domaine était un réquisit (Csikszentmihalyi, 1988; Gruber & Davis, 1988; Walberg, 1988; Weisberg, 1988). D'autre part, ils ont constaté qu'un niveau modéré de formation (3 ans d'éducation au niveau universitaire) ou même la marginalité dans un domaine, sont plus fortement lié aux contributions créatrices (Hennessey & Amabile, 1988; Sternberg, 1988). Les chercheurs ont suggéré que les individus qui sont novices dans un domaine font montre d'un degré plus important de pensée créative que ceux qui ont une longue histoire de travail derrière eux et qui ont pu tomber dans des modèles rigides. Cependant, la recherche empirique a montré (Amabile, 1988; Simon, 1983, Parnes, 1972) que la distinction importante n'est pas la *quantité* des connaissances, mais la façon dont ces connaissances sont stockées et la facilité avec laquelle celles-ci peuvent être appelées. Si l'information est stockée selon des algorithmes rigides, comme c'est souvent le cas pour les individus qui ont exercé un même travail pendant quelque temps, la créativité est moins probable. Si l'information, cependant, est stockée dans une catégorie plus large avec une grande liberté d'associations, la créativité en est facilitée. Une des citations bien

connues d'Einstein va dans le même sens : « quand je m'examine ainsi que mes méthodes de pensée, j'arrive à la conclusion que le don de fantaisie m'a été plus important que mon facilité à absorber de la connaissance. » (Clark, 1971 : 87).

Tandis que le don de pouvoir faire par hasard des découvertes joue souvent un rôle important dans le processus créateur, la connaissance et la préparation sont nécessaires pour pouvoir reconnaître que la chance mène à quelque chose de peu commune. Pour citer Pasteur, « Dans le domaine de l'observation, la chance ne favorise que l'esprit préparé." (Simonton, 1988). Les individus créateurs sont captivés par les occurrences peu communes et ont tendance à les considérer d'une façon spéciale alors que les autres peuvent les laisser passer sans les remarquer. L'exemple de la découverte d'Alexandre Fleming de la pénicilline est symptomatique à cet égard. Il a été capable de donner une signification à une occurrence étrange parce qu'il avait travaillé presque exclusivement sur ce type d'expérience.

La recherche sur des organisations utilisant des méthodes d'observation, des interviews et des questionnaires pour examiner les effets complexes de l'environnement de travail sur l'individu et sur la créativité d'une équipe a démontré que les environnements de travail contribuant à l'accomplissement du potentiel créateur possédaient certaines caractéristiques. Qui sont : un haut niveau d'autonomie dans le travail ; l'encouragement de la part des supérieurs administratifs à courir des risques ; la mise en place de groupes de travail dont les membres ont des compétences différentes et qui sont coopératifs ; un haut niveau de communication et de collaboration à travers les différents groupes de travail ; un niveau de défi substantiel dans le travail (Dubrin, 1984b). En plus des compétences individuelles appropriées au domaine, la compréhension du contexte historique et social est considérée cruciale pour l'émergence de la créativité.

2. Compétences appropriées à la créativité

Tandis que la recherche a constaté que, s'il est important pour les individus créateurs d'être habile dans leur domaine particulier, il existe plusieurs particularités du style

cognitif, indépendantes du domaine, qui semblent être appropriées à la créativité (Amabile, 1988). Il s'agit des compétences qui mènent à la performance créative—à condition que l'individu possède les compétences appropriées au domaine. Les compétences appropriées à la créativité incluent un style cognitif favorable à l'établissement de nouvelles perspectives sur les problèmes envisagés, une application heuristique pour l'exploration de nouveaux sentiers cognitifs et un style de travail qui favorise la poursuite persistante de la solution au problème.

Les individus créateurs possèdent une grande aisance conceptuelle dans le sens qu'ils produisent souvent des idées peu communes (Kets de Vries, 1995). Ils suivent leurs idées par sauts mentaux, employant souvent leur intuition, complètement isolée de n'importe quel raisonnement logique ou raisonnable. Leur fort penchant à la pensée intuitive les rend sensibles aux stimulus qui les entourent : ils remarquent les choses qui seraient inconsciemment laissées de côté par d'autres. Une caractéristique commune aux créateurs est leur capacité à reconnaître de « bons » problèmes dans leur domaine et à s'attacher à ces problèmes en ignorant les autres (Perkins, 1988; Sternberg, 1988; Walberg, 1988). Les chercheurs appellent ça un sens "esthétique" de la solution au problème mais diffèrent quant aux origines de cette faculté de juger. On peut expliquer cela par la personnalité de l'individu ou par les caractéristiques de sa motivation ou encore par d'autres facteurs moins connus. Ce sens esthétique, cependant, est une particularité répandue chez les créateurs et est considérée comme importante, non seulement dans les domaines dans lesquels l'esthétique a une importance primaire, mais aussi dans d'autres domaines, comme les sciences (Poincaré, 1924; Perkins, 1988, MacKinnon, 1962).

L'ensemble de compétences appropriées à la créativité concernant la personnalité ou les caractéristiques de la motivation des créateurs sont complexes et non clairement définies (Amabile, 1988). Les chercheurs qui souscrivent à la théorie individuelle de la créativité identifient à plusieurs reprises le groupe suivant des caractéristiques personnelles comme étant important pour le comportement créateur (Barron, 1955, 1988; Cropley, 1967; Feldman, 1988; Gardner, 1988; Gruber & Davis, 1988; Hennessey & Amabile, 1988; Johnson-Laird, 1988; MacKinnon, 1962; McClelland, 1963; Perkins, 1988; Roe, 1963;

Rogers, 1954; Simonton, 1988; Sternberg, 1988; Taylor, 1988; Torrance, 1988; Walberg, 1988; Weisberg, 1988) : une certaine propension à se confronter à l'hostilité et à prendre des risques intellectuels ; la persévérance ; une inclination à la curiosité ; une ouverture à de nouvelles expériences ; la discipline et le sens du travail ; un fort niveau de motivation intrinsèque ; une concentration sur la tâche ; une certaine liberté d'esprit qui rejette les limites imposées par d'autres ; un fort degré d'auto-organisation qui fait que ces individus créent leurs propres règles plutôt que suivre celles des autres ; enfin une grande capacité à relever des défis.

Les individus créateurs ont tendance à courir des risques et à persévérer face aux échecs, poursuivant leur idée implacablement. Ils sont caractérisés par un fort degré d'autonomie et d'indépendance. Ils sont souvent prêts à casser les normes sociales pour suivre leur « obsession magnifique ». Ils ne se sentent pas le besoin de se conformer à la société, faisant souvent une vertu de leur différence. Les créateurs expérimentent constamment, appliquant leur connaissance de façon nouvelle. Ils sont capables de retarder leur satisfaction et renoncer au gain immédiat ou au confort pour atteindre des buts de longue haleine. Ils sont déterminés à achever le travail même dans des conditions de frustration ou d'échec. Ils sont fortement motivés et caractérisés par une grande confiance en soi et une propension à l'excellence. Ils possèdent un locus de contrôle interne et sont régis par un stimulus intérieur plutôt qu'une commande extérieure. Ils ont de hauts niveaux d'aspiration et d'énergie, qui tendent vers l'effort productif. Ils sont souvent des avant-gardistes dans leur domaine. Leur plus grand plaisir émane de leurs activités créatrices.

Les individus créateurs ont tendance à se critiquer plus que les autres. Ils sont en compétition avec eux-mêmes et leurs propres standards élevés plutôt qu'avec les autres. Ils auto établissent de très hauts standards et sont constamment frustrés par leur incapacité à atteindre ces standards aussi bien qu'ils le voudraient. Ils ont un fort besoin inhérent de perfection, qu'ils recherchent constamment, mais qu'ils sentent souvent leur échapper. Ils ne blâment pas les autres de leurs propres échecs, ne se donnent pas des excuses pour leurs propres erreurs mais sont extrêmement durs avec eux-mêmes. Ils ne craignent pas l'autorité, mais ne la respectent pas beaucoup non plus : ils sont non-

autoritaires. Ils ont tendance à être ouverts et directs avec les gens et à respecter leurs droits, exigeant en retour que leurs propres droits et indépendance soient respectés. Ils sont à l'écoute des suggestions des autres, mais jugent ensuite par eux-mêmes. Ils n'ont pas peur d'exhiber leur ignorance et de poser des questions. Ils ont suffisamment de confiance en soi pour faire face à de nouveaux problèmes, découvrir de nouvelles choses et créer des choses originales.

3. La motivation à la tâche

Le troisième facteur qui contribue à favoriser l'action créatrice est le rôle de la motivation. Dans des études sur la créativité, les chercheurs ont constaté que le niveau de motivation des individus fait très nettement la différence entre les tentatives couronnées de succès et celles qui échouent (Amabile, 1988). Ils ont constaté que la motivation à la tâche est le facteur décisif de la performance créatrice. Alors qu'aucun niveau de compétence dans un domaine particulier ou dans les méthodes de pensée créative ne peut compenser un manque de motivation, un fort degré de motivation peut compenser un certain manque de compétences liées au domaine ou à la créativité. Bien que se soient les compétences qui déterminent ce qu'une personne est capable de faire dans un domaine donné, c'est la motivation à la tâche qui détermine ce qu'elle *veut* faire. Tandis que la compétence dépend du niveau d'expertise personnelle, seule la motivation à la tâche peut déterminer dans quelle mesure il engagera entièrement son expertise et ses compétences créatrices au service de sa création.

Cette théorie a été renforcée par les découvertes d'un chercheur qui a étudié l'importance de la motivation intrinsèque sur la créativité. Csikszentmihalyi, dans son étude de 1996 portant sur quatre-vingt-onze individus créateurs (et parmi eux quatorze gagnants du Prix Nobel) âgés de soixante ans ou plus, toujours en activité et ayant tous fait la différence dans leur domaine d'intervention, a constaté qu'une majorité de leur travail est faite dans un état de « flux ». Le « flux » est le terme inventé par Csikszentmihalyi qui décrit l'état que les individus éprouvent quand leurs actions semblent, rétrospectivement, éternelles et faciles, quoique aboutissant à des accomplissements significatifs. La motivation

intrinsèque est la clef de cet état. Selon Schopenhauer (Arieti, 1976), les travaux d'un individu créateur sont produits par une nécessité intérieure, instinctive. Ils ne proviennent jamais de l'intention ou du choix, ni de l'utilité ou du gain. Pour le créateur ses travaux sont suffisants et nécessaires en eux-mêmes, tandis que pour les individus moins créateurs ils sont le moyen vers un but. Les individus créateurs étudiés par Csikszentmihalyi expriment généralement un grand amour de leur travail. Ils font preuve d'une grande motivation à explorer et découvrir les choses qui les intriguent. Un élément clef dans les activités qu'ils poursuivent est la combinaison d'une grande curiosité et d'une discipline de fer, une concentration d'énergie et une persistance face aux problèmes. Cet état de « flux » a été exprimé par un des participants à l'étude, Freeman Dyson, qui a dit que la caractéristique de la vie scientifique est qu'elle était facile quand il y avait un problème sur lequel ont pouvait travailler. La partie difficile étant de trouver le problème.

La plupart des chercheurs sur la créativité ont adopté un modèle de motivation intrinsèque-extrinsèque dans lequel l'augmentation de la motivation extrinsèque, telle que la rémunération financière, mène automatiquement à la diminution de la motivation intrinsèque, les deux facteurs de motivation étant considérés mutuellement exclusif. (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1980; Lepper & Greene, 1978). Les chercheurs ont aussi constaté qu'un haut degré de motivation intrinsèque peut, dans une certaine mesure compenser un manque d'expertise ou de compétence créatrice. Les individus avec un haut niveau de motivation intrinsèque sont capables de tirer des compétences d'autres domaines ou de faire l'effort d'acquérir les compétences nécessaires au domaine visé.

Récapitulons : c'est sont donc les compétences appropriées au domaine, les compétences appropriées à la créativité et la motivation à la tâche qui sont les trois composantes du travail créateur. Le niveau de créativité atteint dépend de l'interaction entre ces trois composantes. Chacune des composantes est nécessaire pour atteindre à un certain niveau de créativité mais plus le niveau de chaque composante sera élevé, plus le niveau de la créativité le sera (Amabile, 1988).

Pour avoir une compréhension plus complète de la créativité dans un contexte organisationnel, les théoriciens contemporains essayent d'intégrer la personnalité, les facteurs cognitifs et les facteurs exogènes au travail. Ils avancent que la meilleure façon de conceptualiser la créativité n'est ni comme un trait de personnalité ou une capacité générale, ni comme un processus défini, indépendant de l'individu, mais comme un comportement résultant d'une constellation particulière de caractéristiques personnelles, de capacités cognitives et d'influences environnementales (Amabile, 1988; Dubrin, 1984a; Woodman & al., 1993). A cet effet, la recherche sur les entrepreneurs a commencé à examiner l'impact des traits de la personnalité, des motivations et du style cognitif des entrepreneurs sur leur activité créatrice.

4.3.2. La créativité : un point de vue psychanalytique

Le quatrième point de vue sur la créativité a été apporté par le groupe de chercheurs qui appliquent le paradigme clinique à l'étude de la personnalité créatrice. Ces chercheurs ont étudié le rôle de l'inconscient et l'influence du développement qui forment la créativité individuelle d'un point de vue psychanalytique. De leur point de vue, la manifestation de la créativité chez ces individus est principalement déterminée par les héritages de la petite enfance.

Freud, le père de la psychanalyse, s'est penché à plusieurs reprises sur le problème de la créativité artistique. Il considérait l'art et la littérature comme des accomplissements humains de grande valeur qui devaient être intégrés à sa théorie psychanalytique. Il s'est initialement attardé sur les investigations de Léonard De Vinci (Freud, 1910), Dostoëvsky (Freud, 1928), "Moïse" de Michelangelo (Freud, 1914), les drames Shakespeariens et les classiques grecs pour corroborer et élaborer son travail clinique. En tant que scientifique empirique, il était conscient qu'il avait observé une très petite population de patients et il comptait sur les objets d'art et leurs créateurs dans sa tentative d'établir l'universalité de ses découvertes. Dans son premier travail (1910) sur le sujet il a expliqué : « Puisque les dons et les capacités de l'artiste sont étroitement liés à la capacité de sublimation, nous

devons admettre que la nature de l'accomplissement artistique nous reste inaccessible d'une façon psychanalytique ».

Plus tard, Freud, 1920, a repris le sujet et a développé plus loin la théorie de la sublimation de la créativité. Il a postulé que le processus créateur consiste avant tout en des mécanismes mentaux anciens, désuets et primitifs, généralement relégués dans les recoins de la psyché, en deçà de ce qu'il a appelé *le processus primaire*. Le processus primaire, selon Freud, est la façon dont la partie inconsciente de la psyché fonctionne pendant les rêves et les maladies mentales, particulièrement les psychoses. Le processus primaire fonctionne différemment *du processus secondaire*, qui est la façon dont l'esprit fonctionne quand il est éveillé et emploie la logique commune. Les processus créateurs sont caractérisés par la combinaison complexe et imprévisible et la synthèse des mécanismes du processus primaire avec ceux du processus secondaire. C'est la correspondance appropriée des mécanismes des processus primaire et secondaire qui mène au processus créateur.

Selon la théorie de Freud, les individus créateurs sont des introvertis névrosés. Ils sont soumis à des besoins exigeants comme le désir d'honneur, de pouvoir, de richesse, de gloire et d'amour. Cependant, ils sont dépourvus des moyens qui leur permettrait de les atteindre d'une façon satisfaisante. En conséquence de ces désirs non réalisés, ils se détournent de la réalité et transfèrent leurs intérêts, leur libido, vers l'élaboration de leurs désirs imaginaires, qui prennent un caractère névrosé. Leur névrose empêche souvent le bon fonctionnement de leurs capacités. Leurs constitutions psychiques sont fortement dotées de la capacité de sublimer ce qui peut être source de conflit. Par ce biais, les individus créateurs substituent la création artistique à leurs tentatives d'accomplissement ratées dans le monde réel. Leur travail est ainsi une manifestation de leur névrose.

Les individus créateurs, par opposition à ceux qui le sont moins, sont capables de transformer leur imagination et leur rêverie de façon à ce qu'elles apportent de la satisfaction aux autres aussi bien qu'à eux-mêmes. Ils sont capables de modeler un matériel spécifique à l'image des créatures de leur imagination et sont capables d'attacher

tant de satisfaction à cette représentation de leurs fantaisies inconscientes que pendant un temps, ils peuvent s'échapper de leurs suppressions. En cela, ils permettent aux autres d'obtenir satisfaction et consolation avec leurs propres et inconscientes sources de gratification. La production artistique, quand elle est appréciée par le public, apporte gratitude et admiration pour le créateur, qui comble ainsi ses besoins non réalisés qui étaient cause de sa créativité initiale. Ainsi, alors même qu'il s'est contredit plusieurs fois sur le sujet, Freud a vu une grande similitude entre créativité et névroses, décelant l'origine de ces deux phénomènes dans les conflits qui émanent des besoins biologiques fondamentaux.

L'art, autant que la créativité, sont, par la suite, devenus des questions importantes en psychanalyse, ce qui a donné une riche littérature sur le sujet. Dans l'ensemble, cette littérature psychanalytique a développé les perspectives et les méthodes à l'origine décrites par Freud. Deux considérations principales ont été mises en exergue: 1) le rôle de l'inconscient dans la créativité; et 2) les approches liées au développement. Un grand nombre d'études théoriques sur la créativité ont été effectuées mais un très petit nombre d'études cliniques sur des patients créateurs ont été menées. Nous décrirons ultérieurement le rôle de l'inconscient dans la créativité, ainsi que les approches liées au développement de l'individu.

4.3.2.1. Le rôle de l'inconscient dans la créativité

Une des premières descriptions du processus créateur s'est concentrée sur la façon dont sont produites les idées créatrices. Poincaré (1924) a cru qu'après une période d'étude intensive d'un problème, il faut le laisser « mijoter » dans l'esprit pour le reprendre plus tard. Pendant ce temps, selon Poincaré, l'inconscient travaille sur le problème. Et il est probable que, après un certain temps, la solution apparaîtrait dans un flash d'imagination.

Dans sa théorie, Freud a assigné la créativité principalement au royaume de l'inconscient. Il affirme dans *New Introductory Lectures* (Freud, 1933) que les artistes ont un accès

spécial à leur contenu inconscient. Un exemple de cette phase d'incubation pendant laquelle l'inconscient est censé travailler, suivi par « un éblouissement» soudain, se trouve dans le cas du scientifique allemand Friedrich August Kekule, qui, ayant rêvé d'un serpent, fut capable de calculer la composition de l'anneau de benzène quand il s'est réveillé. Un autre exemple qu'on peut citer est l'expérience d'« Eureka » d'Archimède dans le bain. Kris (1953) et Kubie (1958) ont souligné l'importance de cette période d'incubation, affirmant qu'elle inclut une distance provisoire à la tâche, une suspension régressive de la protection de la pensée logique et l'activation d'images subconscientes.

Ce rôle de l'inconscient a été formalisé par l'artiste-psychanalyste Kris (1953), qui a raffiné la notion de Freud et a proposé que l'inspiration créatrice implique le basculement du matériel de l'inconscient dans le subconscient. Il a appelé ce processus « la régression dans le service de l'ego » c'est-à-dire la capacité de se déplacer dans les deux sens entre le monde intérieur et extérieur et de récupérer ainsi la faculté de créer propre à l'enfance.

Le premier à défier l'idée de l'inconscient en tant que source exclusive de la créativité fut Lawrence Kubie (1958). Il a proposé l'idée que les mécanismes rigides du contrôle mental de l'inconscient pourraient être responsables de la flexibilité de la pensée et de l'inventivité propres à la créativité. Selon lui, c'est un équilibre subtil des forces conscientes et inconscientes qui déterminent la façon dont un individu emploie ses aptitudes intellectuelles, sensorielles ou émotionnelles innées. De son étude de la créativité scientifique il a conclu que les individus qui sont engagés dans des activités créatrices sont les instruments subtils et complexes de leurs processus inconscients et conscients. Le contenu de leur travail reflète l'influence des forces psychologiques qui sont les résidus inconscients des névroses et problèmes non résolus de leur petite enfance.

La théorie de Koestler sur la créativité (1964) combine l'approche relativement simple de Poincaré concernant le rôle de l'inconscient, avec une analyse plus complexe de l'inconscient basé sur la théorie de Freud. Son concept fondamental est celui de la *bisociation :* c'est-à-dire la présence mentale simultanée d'idées considérées jusqu'alors comme étant sans rapport et souvent incompatibles. Celles-ci sont, selon Koestler,

réconciliées par l'inconscient. Le processus créateur, selon lui, consiste en des connexions créées dans l'esprit du créateur, là où il n'y en avait pas auparavant. C'est ce processus de nouvelles connexions, là où il n'y en avait pas précédemment, qu'il a appelé la *bisociation*, par contraste avec *l'association* qui se réfère à des connexions précédemment établies entre les idées. Koestler a aussi souligné l'importance de l'inconscient et le rôle du sommeil et des rêves, qui, selon lui, libèrent la pensée et produisent des illuminations soudaines de pensée créatrice. Selon lui, rêver c'est *bisocier* d'une façon passive.

Parmi les différents chercheurs qui ne se satisfaisaient pas de l'opinion traditionnelle sur l'apparition du matériel inconscient dans les objets d'art se trouve Silvano Arieti (1976). Il a proposé que le fonctionnement des processus primaires soit combiné avec le processus secondaire (la logique) par une opération spéciale aux individus créateurs qu'il a appelée « le processus tertiaire ». Ce « processus tertiaire » est, en fait, la capacité cognitive exceptionnelle d'établir des connexions entre choses. Elle est tenue responsable de « la synthèse magique » de la créativité. Cela implique que le créateur censure moins ses processus de pensée conscients.

Ainsi, la plupart des penseurs analytiques que nous avons mentionnés ont suivi un point de vue assez classique sur la nature de l'inconscient et du subconscient et sur le fonctionnement des processus primaire et secondaire. Malgré tout, tous ont contribué, par les quelques modifications qu'ils ont apportées, à mieux cerner de la créativité.

4.3.2.2. L'approche développementaliste de la créativité

Un des chercheurs qui ont souligné l'influence des facteurs exogènes sur le développement de la créativité artistique fut le psychanalyste Donald Winnicott (1951; 1975). Il a soutenu que la créativité artistique s'est développée à partir d'un mode infantile. Sa contribution au point de vue psychanalytique sur la créativité repose largement sur une approche développementaliste, en commençant avec la naissance de l'enfant.

Selon lui, la première phase de la vie humaine est caractérisée par un rapport symbiotique entre mère et enfant, l'enfant étant hyper-dépendant de la mère et la mère s'adaptant complètement aux besoins de l'enfant. Avec le développement de l'enfant, la mère devient moins adaptative, entamant un processus de différentiation entre elle et son enfant. Dans cette période de différentiation naissante, le monde intérieur de l'enfant peut être décrit comme autistique, rêveur et plein de désirs et de sensations kinésthétiques qui constituent ce que nous appelons *le processus primaire*. En réponse aux frustrations auxquelles il est confronté au cours de ce processus de différentiation, l'enfant développe une conscience croissante d'entités discernable externes comme les aliments, la lumière ou la couleur. En maîtrisant de mieux en mieux ce monde extérieur, l'enfant commence à comprendre que tout n'est pas « moi » et s'implique graduellement dans *le processus secondaire* qui est la connaissance basée sur la logique, l'objectivité et la mise à l'épreuve de la réalité. Comme l'enfant commence à distinguer entre le « moi » et le « pas moi » et fait une différentiation entre son intérieur et le monde extérieur, il développe un troisième monde, celui de jeux, des rêves et des fantaisies privées que Winnicott a appelé *l'espace transitoire,* qui est un point de transition entre le monde réel et le monde intrapsychique de l'enfant.

Dans ce monde de réalité intérieure se sont les désirs et les besoins qui règnent. L'espace transitoire est peuplé « d'objets transitoires » comme des cordes, des couvertures ou des oursons, pour lesquels l'enfant développe un attachement intense. Selon Winnicott, la capacité de l'adulte à explorer et à examiner, le développement d'un sens intérieur de cohésion et d'un sens externe de réalité, trouvent leurs origines dans cet espace transitoire. La plupart des individus, quand ils achèvent les tâches liées au développement de l'enfance, renoncent à leur monde transitoire et parviennent à l'âge adulte et à la maturité avec un sens unique du « moi ». Pour les individus créateurs, toutefois, ce processus se passe d'une façon différente (Kets de Vries, 1995). La plupart d'entre eux ne renoncent pas entièrement à leur monde transitoire, le préservant comme une sorte de « cour de récréation » qui continue à affecter leur comportement au cours de leurs vies, parfois au point d'y consacrer leurs carrières. Mêmes s'ils sont conscients de ne pouvoir

s'échapper complètement des réalités de ce monde, les créateurs sont capables de facilement retourner, en tant qu'adultes, dans ce monde transitoire.

Ils entretiennent des rapports familiers avec leur propre irrationnel et sont d'avantage que d'autres en contact avec leur inconscient. Ils conservent et utilisent leur don d'introspection, s'immergeant dans ce monde transitoire pour atteindre des solutions peu communes. C'est en mettant en pratique les pensées et les actions qui ont germé dans cet espace transitoire, qu'ils s'engagent dans les arts, la littérature, la science ou d'autres domaines créateurs. De la même façon qu'ils manipulaient les objets transitoires dans leur enfance, ils s'immergent dans ce penchant vivace de recherche de relations spéciales avec des objets spéciaux dans une atmosphère spéciale, au-delà de la subjectivité du monde réel et des « faits durs » de la perception réaliste (Pruyser, 1979). Ou bien, comme Polanyi (1959) a pu l'écrire, la pensée créatrice pense comme un enfant, mais comme un enfant qui possède les outils de structuration logique donnée par la maturité ; la personnalité créatrice ne sacrifie pas ses modes sincères de pensée à l'autel de la logique. Ainsi, l'opinion de Winnicott qui voit dans le jeu les bases de la créativité est conforme à la théorie de Freud (1929) sur la valeur de survie des illusions. Ils considèrent le jeu comme une stimulation de soi-même, apportant du plaisir tout en atténuant la douleur, de l'énergie et de la stimulation des compétences, renforçant ainsi les chances de survie d'un individu.

Selon d'autres chercheurs, (Gruber et Davis, 1988; Simonton, 1988; Weisberg, 1988; Csikszentmihalyi, 1988; Gardner, 1988; Perkins, 1988; Roe, 1952; Sternberg, 1988; Torrance, 1988) des facteurs qui ont influencé la créativité des individus lors de leur développement sont tels qu'être le premier né dans la famille, avoir éprouvé la perte d'un ou de leurs deux parents tôt dans la vie, avoir été élevé dans un environnement diversifié et stimulant ou avoir été exposé à un grand choix d'idées sont autant d'expériences considérées comme significatives pour le développement de la personnalité créatrice. Les créateurs ont souvent eu, dès l'enfance, une image de leur future carrière et ont été entourés de modèles et de mentors tôt dans la vie (Simonton, 1988; Torrance, 1988; Walberg, 1988; Weisberg, 1988). Les traits caractéristiques de l'enfance des adultes

créateurs, comme le fait de préférer les livres aux gens et la passion de la lecture, la réussite à l'école, les bonnes habitudes de travail, l'acquisition des connaissances du domaine dans lequel ils exercent leur créativité hors d'une école, sont quelques facteurs de développement propres aux individus créateurs.

4.4. RESUME

A travers l'histoire de la recherche sur la créativité, des idées de base fondamentalement différentes ont guidé chaque ligne de recherche. La première considère la constellation des traits de la personnalité et des préférences individuelles comme déterminant d'un comportement créateur. La seconde souligne l'importance des compétences cognitives innées et acquises comme déterminant du comportement créateur. La troisième se concentre sur le rôle de l'environnement social. La quatrième voit le déterminant du comportement créateur dans les influences de l'enfance et du développement de la personne. Le point de vue qui commence à émerger dans la recherche sur la créativité est que le phénomène exige des études interdisciplinaires. Plutôt que se limiter à une approche univoque, les chercheurs reconnaissent aujourd'hui que c'est la rencontre d'un individu, doté d'une combinaison spéciale de plusieurs traits personnels, élevé dans un environnement familial spécial et vivant dans une situation socio-historique favorable, qui produit cette synthèse que l'on créativité. Cette vue interactionniste se retrouve dans l'étude des chefs créatifs de restaurants gastronomiques.

Dans le chapitre suivant, nous aborderons les restaurants gastronomiques. Notre approche s'attachera d'abord à décrire l'histoire du développement historique de *la grande cuisine* française, de ses origines jusqu'à aujourd'hui. Nous nous pencherons ensuite sur la nature des restaurants gastronomiques en tant que fournisseurs d'objets et de services de luxe, sans oublier de faire la part, d'un point de vue historique et institutionnel, aux guides gastronomiques qui déterminent la qualité exceptionnelle d'un restaurant

CHAPITRE 5
LES RESTAURANTS GASTRONOMIQUES

5.1. INTRODUCTION

On peut faire remonter la naissance de la cuisine française à plus de cinq siècles en arrière. Ce que le monde entier connaît sous le nom de cuisine française n'a pourtant pas ses origines en France. Elle a subit l'influence de différents individus, chacun passé maître dans son domaine, s'est développée dans le temps, s'allégeant et devenant de plus en plus raffinée. Les ingrédients, les méthodes de cuisson, l'ordre du service, les habitudes alimentaires, bref, tout ce qui a un rapport avec l'alimentation et le repas ont subi des changements substantiels pendant les 500 dernières années. Pour comprendre comment la cuisine française et les chefs ont été élevés au statut qu'ils occupent aujourd'hui, il est important d'avoir une notion de l'histoire du métier et des traditions sur lesquels les chefs actuels bâtissent leur façon personnelle de cuisiner.

5.2. L'HISTOIRE DE LA GRANDE CUISINE FRANÇAISE

Certains chercheurs (Ory, 1992) estiment que la cuisine d'une nation ou d'un groupe ethnique comme la manifestation de son identité particulière. La cuisine est considérée comme le résultat du croisement de l'histoire nationale, des rites collectifs (prendre un repas ensemble) et de la tradition (les techniques de cuisson transmises d'une génération à un autre). En fait, la France a toujours connu un rapport extraordinaire avec l'alimentation, au point d'en faire un des plus sûrs piliers de son identité. Marcel Rouff va si loin dans cette direction qu'il affirme, à propos des français que le goût de la gastronomie est inné dans la race. Cette affirmation a été récemment illustrée par le journaliste Jean Ferniot (Ory, 1992) dans le rapport officiel qu'il a préparé pour le Ministère de la Culture et de l'Agriculture, en disant que peut-être la France est-elle

encore seule capable de former des chefs, là où d'autres forment des cuisiniers. Ces sortes d'affirmations pourraient être considérées comme la manifestation d'un nationalisme et d'un nombrilisme exagéré, si elles n'étaient confirmées par le prestige dont la cuisine française et ses chefs jouissent dans le monde entier.

Ces mêmes chercheurs (Ory, 1992) considèrent même que le rôle qu'ont joué l'alimentation et le vin dans le développement de la nation française fut aussi considérable et aussi complexe que celui joué par les idées politiques ou sociales. L'alimentation et le vin sont tenus pour responsables de certains des aspects du caractère national français comme la chaleur, la franchise dans des relations interpersonnelles, la gaîté, le talent pour la conversation et la délicatesse du goût. Tout cela tire pourtant ses origines et sa fondation d'un pays étranger : l'Italie.

5.2.1. Les débuts : l'influence italienne en France.

L'Italie est la mère des cuisines occidentales. Une de ses contributions la plus significative fut son influence sur la cuisine française, que l'on peut dater de l'arrivée de Catherine de Médicis en France, au 16ème siècle. Catherine, arrière-petite-fille de Lorenzo le Magnifique, en quittant son pays natal pour épouser le futur Roi de France, Henri II, a emmené avec elle de nombreux cuisiniers florentins, dont les spécialités se sont mêlées à la cuisine raffinée de la renaissance. On compte parmi les plats que ces cuisiniers introduisirent en France, entre autres, les aspics et les gelées, le ris de veau, les cœurs d'artichaut, les truffes, les crépinettes de foie, les quenelles de poisson et de volaille, les macarons, la glace et les zabagliones.

Avec l'arrivée de Catherine de Médicis en France, ce fut non seulement la cuisine, mais également le cérémonial qui l'entoure qui furent changé. Une nouvelle élégance et un raffinement, inconnus jusqu'alors, furent invités à table. Catherine invita les dames à la table royale—chose rare sous le règne de Charlemagne ; la décoration des tables devint complexe et artistique, ornée d'objets d'argent ciselés par Benvenuto Cellini, de verres à

vin en cristal vénitien et de plats de porcelaine joliment décorés. Sous Catherine de Médicis, l'atmosphère de la cour royale fut celle d'une école du luxe et du raffinement.

Une autre Médicis, Marie, cousine de Catherine, épousa le roi Henri IV. Comme Catherine, elle nourrissait l'ambition d'améliorer l'art culinaire en France. Un fait notable sous son règne : la publication, en 1625, d'un nouveau livre de cuisine, *Le Cuisinier Français*, écrit par le grand chef La Varenne, qui lui-même avait appris à faire la cuisine à la cour de Marie de Médicis. Le livre de cuisine de La Varenne fut le premier à classer les recettes par ordre alphabétique. Ce livre exposait des choses sans précédent pour l'époque, comme la manière de cuire les légumes. C'est également sous le règne de Marie de Médicis que les cuisiniers découvrirent le raffinement que les truffes et autres champignons pouvaient ajouter aux plats : en effet, jusqu'alors, les épices étaient principalement employées pour déguiser le goût de mets souvent avancés. C'est ainsi qu'une des règles de base de la gastronomie française fut édictée pendant cette période : les assaisonnements et autres épices sont destinés à augmenter les saveurs naturelles des aliments plutôt qu'à les déguiser. Ainsi, conformément aux principes de La Varenne, le poisson fut cuit dans un bouillon réalisé avec les abats du poisson ; pour la première fois les rôtis furent servis dans leur propre jus pour conserver toute leur saveur ; les sauces lourdes furent échangées pour des roux plus légers, fait de farine, de beurre ou d'autre graisse animale.

5.2.2. Le Roi-Soleil et la mort de Vatel

Même si le livre de cuisine de La Varenne représenta une véritable révolution gastronomique, la cuisine française était encore très éloignée de ce que l'on connaît aujourd'hui. Avant la révolution française, l'excès était de règle à la table des nobles. Louis XIV, le Roi-Soleil, poussa le luxe gastronomique à son apogée au Château de Versailles. Tout un rituel et un apparat furent développés sous règne et codifiés en détail, en partie pour des raisons de cérémonial, mais en partie aussi pour des raisons très pratiques.

Les repas étaient préparés par un personnel de plus de 300 personnes et portés dans les salles à manger royales par un cortège mené par deux archers, le maître de bouche et d'autres notables. La procession, chargée de paniers de couteaux, de fourchettes, de cuillères, de cure-dents, d'assaisonnements et d'épices, progressait lentement, au cri de « la viande du Roi », jusqu'aux quartiers royaux. Avant que le Roi ne puisse toucher au moindre plat, les goûteurs échantillonnaient chacun d'entre eux pour être certain qu'il n'avait pas été empoisonné. Le Roi lui-même était un mangeur prodigieux. Selon un dire de sa belle-sœur, il était capable de manger, en un seul repas, quatre plats de potages différents, un faisan entier, une perdrix, une grande assiette de salade, un mouton cuisiné dans son jus avec de l'ail, deux grandes pièces de jambon et des assiettes de gâteaux et de fruits confits.

L'honneur et la réputation dont les cuisiniers jouissent en France remontent avant la Révolution française, et plus exactement à la personne de François Vatel, Maître de Cérémonie du Prince de Condé. Lorsque Louis XIV s'invita en avril 1761 au Château de Chantilly, chez le Prince de Condé, Vatel s'occupa entièrement de l'organisation des trois jours que le roi devait passer au château de son maître. L'enjeu était de taille : le Prince de Condé était alors dans une position précaire et avait un cruel besoin de recouvrer la faveur du roi. Vatel en était conscient et mis son honneur à réussir. Le résultat se traduisit par un banquet dont le roi lui-même n'avait pas vu le pareil auparavant, illustrant le talent de Vatel comme maître de cérémonie et des arts de la table. Un des événements mémorables du banquet fut l'improvisation par Vatel d'une nouvelle crème fouettée, qu'il fit pour la première fois avec uniquement de la crème et du sucre, les œufs de la crème anglaise étant pourris. On connaît aujourd'hui cette crème fouettée en France sous le nom « Crème Chantilly », une allusion à l'invention de Vatel, à travers le nom du château du Prince de Condé.

Lors de la visite de Louis XIV tout alla bien jusqu'au matin du troisième jour : Vatel attendit en vain, ce matin là, les chariots qui devaient livrer le poisson qu'il avait commandé de toute la France et qu'il voulait préparer comme l'apogée des délices servis

pendant le séjour du roi. Des milliers de sculptures furent ciselées dans la glace, illustrant l'histoire de Neptune. Tout était prêt, sauf les poissons—seuls deux petits chariots étaient arrivés. Vatel, mortifié par la réaction prévisible du roi devant cette catastrophe et la perte conséquente de son honneur et de sa réputation, se rendit dans sa chambre et se tua avec son épée. L'ironie de l'histoire est que son corps fut découvert quelques minutes plus tard, par le personnel des cuisines venu le chercher pour lui annoncer que les chariots de poisson étaient finalement arrivés. Le banquet, selon Mme de Sévigné, se passa très bien malgré la mort de Vatel et Condé fut rétabli dans la faveur du roi. Depuis cet épisode, le nom de Vatel est devenu en France synonyme de celui de grand chef, dont l'honneur et l'éthique sont si importants pour leur image d'eux-mêmes, que leur perte est perçue comme une menace pour l'existence de ces mêmes chefs.

Même si Louis XIV est entré dans l'histoire en partie pour sa vie ostentatoire, il était toutefois véritablement intéressé par les arts culinaires. Il a établi un nouveau protocole de table, qui stipulait que les plats devaient être servis dans un ordre précis au lieu de les mettre pêle-mêle sur la table, comme c'était alors la coutume. Il a porté de l'attention aux plats complémentaires accompagnant la viande ou le poisson. C'est aussi sous son règne que l'usage de la fourchette se répandit en France. C'est également à cette époque que la porcelaine fine à vu le jour en France. Le Roi a lui-même supervisé la création d'un jardin potager à Versailles et a embauché un juriste-agronome, La Quintinie, pour surveiller les jardins. Il respectait ses cuisiniers, leur conférant souvent le titre d'officier. C'est réellement sous son règne que l'honneur et la réputation des cuisiniers français se sont construites.

5.2.3. La naissance du restaurant et de la grande cuisine française

Le développement de la grande cuisine en France a, jusqu'à un certain degré, suivi l'évolution de la situation politique du pays. La cuisine gastronomique est partie de ses origines aristocratiques, puis a traversé un processus de démocratisation, pour retrouver aujourd'hui ce qui peut être décrit comme un environnement de privilèges et d'exception.

Le modèle culinaire de base était celui de la monarchie et de Versailles. En cela l'ostentation et la sophistication étaient de mise et les invités au dîner jouaient le rôle du roi entouré de sa cour. Les fondations de la gastronomie française actuelle ont été jetées sous l'Ancien Régime.

Après le règne du Roi-Soleil, sous Louis XV et Louis XVI, l'art culinaire français s'est raffiné de plus en plus et un nouvel ordre—ou logique—a été introduit. L'éminent auteur « gastronomique », Jean-Anthelme Brillat-Savarin (1755-1825), a noté que le règne de Louis XV avait eut pour effet en cuisine un plus grand ordre pendant les repas, plus de propreté et d'élégance et un raffinement dans le service allant croissant.

C'est à cette époque que les premiers restaurants sont apparus suite à une interaction complexe de forces culinaires, médicales, politiques et sociales. Les premiers restaurateurs firent leur apparition à Paris dans les années 1760. Le soi-disant inventeur du restaurant était Mathurin Roze de Chantoiseau, fils d'un riche marchand, qui fonda un des premiers établissements en 1766 (Spang, 2000). À l'origine, le mot français « restaurant » signifiait « bouillon fortifiant ». Les restaurateurs qui vendaient ces consommés censés être curatifs étaient perçus comme des médecins autant que comme des cuisiniers. Le lien entre ces pratiques curatives d'un genre particulier et les restaurants que l'on connaît aujourd'hui est né de la notion que chaque client est un individu qui exige « une reconstitution médicale », un traitement particulier et la liberté de commander n'importe quel produit, à n'importe quel moment.

Cette notion contrastait sensiblement avec la table traditionnelle de l'époque, une sorte de table d'hôte, où les dîneurs payaient un prix fixé pour venir à une heure précise s'asseoir à une table commune et manger ce qui était déposé devant eux. Les nouveauté comme les menus imprimés, permettant aux dîneurs de faire des choix individuels, les tables privés plutôt que la table commune et l'abolition des heures fixes du repas remontent à ces premiers restaurants. Au début du 19ème siècle, les restaurants étaient toujours, pour la plupart, situés à Paris et étaient considérés comme une particularité singulièrement

française. Fréquenter des restaurants est rapidement devenu une forme d'expression de sa propre liberté et manger dans des restaurants était un signe de sophistication. Les restaurateurs se targuaient de la pureté et de la simplicité de leur mets, symboles, délibérément reconstitué, d'une vie rustique idéalisée.

L'histoire de la France est celle des extrêmes : le pays a été pendant longtemps caractérisé par un absolutisme fort et ensuite par une démolition systématique de cet absolutisme, alors même que de nombreuses caractéristiques de l'Ancien régime étaient conservées sous le nouveau. « La grande cuisine française » s'est cristallisé définitivement sous la monarchie absolue et est devenue gastronomie sous la Révolution : deux fondations cruciales dans l'histoire de la France moderne.

D'après Brillat-Savarin, pendant la Révolution française, l'intérêt général porté aux arts culinaires s'est intensifié (Spang, 2000). Les rangs de chaque profession concernée par la vente ou la préparation des aliments, incluant les cuisiniers, les traiteurs, les confiseurs, les pâtissiers, les marchands de provisions et ainsi de suite, se sont étoffés rapidement. De nouvelles professions, comme celle de pâtissier, par exemple, furent créées et l'art de la conservation des aliments s'est développé à tel point que les gens avaient la possibilité de manger, à tout moment de l'année, des produits traditionnellement saisonniers. Les plats d'origine étrangère ont été adaptés et une large variété de nouveaux ustensiles de cuisine et d'accessoires ont été inventés, transformant radicalement l'art de la cuisine française.

Dans la mesure où la Révolution française a transformé presque chaque aspect de la vie française—politique, économique, social—il n'est pas surprenant qu'elle ait eu également un effet sur la gastronomie. De la monarchie, la cuisine et la gastronomie ont tiré leur caractère luxueux et démonstratif. La Révolution a, elle, contribué à vulgariser ces habitudes alimentaires luxueuses mais également à les ouvrir aux produits étrangers, en les adaptant aux règles de gastronomie française.

Bien que la Révolution avait pour but le nivellement social, elle a néanmoins produit une nouvelle élite qui se définissait comme l'opinion publique éclairée. Avant la Révolution

les principaux chefs du pays exerçaient leur art chez les riches aristocrates. Après la Révolution, ceux qui avaient survécu et étaient restés en France, ont cherché à s'employer dans des restaurants. Les cuisiniers des anciennes élites, bien que privés de leurs anciens patrons, c'est à dire la noblesse pré-révolutionnaire, ont donc repris le chemin abandonné un temps pendant la Révolution en faisant la cuisine pour les nouvelles élites. Cet exemple gastronomique illustre le paradoxe de la continuité entre l'ancien régime et la révolution française décrit par Tocqueville dans son ouvrage.

En ce qui concerne l'héritage de la Révolution, encore aujourd'hui, les droits de l'homme dans leur conception laïque, « le bonheur sur terre » jouent un rôle important dans la culture française. Les Français entretiennent un fantasme d'universalité de ce message issu de la révolution. Leur conception de la gastronomie en est aussi marquée. L'ancienne notion de frugalité de l'église catholique, vouant aux gémonies les plaisirs terrestres, menaçant du « doigt de Dieu » ceux qui s'adonnent aux plaisirs du corps, s'est affaibli par la nouvelle conception des droits de l'homme propagée par la Révolution. La Révolution, en libérant les gens du carcan religieux, a donc favorisé la diffusion de la gastronomie—en clamant que bien manger est un des droits de l'homme universel—parmi toutes les classes sociales et pas seulement parmi les plus élevées.

Beauvilliers à Paris fut le premier « grand restaurant », donnant son titre de noblesse à une activité tout à fait nouvelle et différente. La table qu'a créée Beauvilliers a donné à la noblesse la possibilité de se distraire sans devoir entretenir une équipe de cuisine coûteuse, d'inviter à un dîner en ville sans un système complexe d'invitations, et de dîner à l'extérieur de leur maison sans devoir se mélanger avec la foule populaire qui remplissait les auberges et les tables d'hôte de la restauration publique. Ainsi, la Révolution n'a pas tant crée un phénomène, mais l'a accélérée en privant les cuisiniers de leurs anciens employeurs et en créant une couche de nouveaux riches sensibles à la respectabilité et conscient que, plus que partout ailleurs, la table était un des endroits où cette respectabilité pouvait s'acquérir.

Le restaurant est donc, pour la première fois dans l'histoire, devenu la scène principale du développement de la cuisine française. Depuis cette période, la gastronomie française s'est caractérisée par une succession de chefs extrêmement doués dont le génie culinaire n'a pas trouvé d'égal dans les autres pays et qui ont contribué durablement à la gastronomie en général et à la cuisine française en particulier.

La question s'est souvent posée de savoir pourquoi l'Angleterre, nation plus prospère que la France en ce temps-là et doté d'une riche aristocratie susceptible de dépenser sans compter, n'a pas développé une cuisine aussi variée et sophistiquée que la France. Les Anglais, précisément parce qu'ils étaient riches, eurent tendance à donner des réceptions prodigues chez eux et à moins dîner à l'extérieur. Cela explique le moindre nombre de restaurants en Angleterre. Quand l'aristocratie anglaise a perdu son ascendant, son style de vie brillant a disparu en même temps. En France, en revanche, les goûts de l'aristocratie se sont popularisés quand les chefs ont soudain perdu leur place dans les maisons de leurs anciens employeurs. Ils ont ouvert leurs propres restaurants et, au lieu de vulgariser leur ancien style de cuisine, ils continuèrent à offrir une cuisine aussi sophistiquée à la nouvelle bourgeoisie. Le même phénomène a été décrit par certains sociologues (Ory, 1992) qui ont observé que les membres du prolétariat anglais ont eu tendance à conserver leurs goûts même après être entré dans la classe moyenne, tandis qu'en France même les paysans étaient fiers de mener une vie de bourgeois en ce qui concernait leur cuisine et leur alimentation.

Pour mieux comprendre les caractéristiques de la gastronomie française, il convient de parler de la notion de « terroir », mot omniprésent dans le discours des chefs et qui joue un rôle décisif dans la façon dont chaque chef conçoit sa propre cuisine. Contrairement à l'Italie, qui est un pays de villes et villages, la France a toujours eu, et continue d'avoir, en dépit de son urbanisation répandue—en France, aujourd'hui, seulement 15 % de la population vit de l'agriculture (Bernstein, 1991)—une dimension rurale très présente. En dépit de la notion universellement répandue d'un pays fortement centralisé, les régions, le terroir, jouent un rôle crucial dans la conception de soi qu'ont les Français. La France est

un patchwork de régions, chacune avec ses spécialités, qualités et ses plaisirs particuliers. Un des stéréotypes chers aux Français est la notion de la France des villages.

En conséquence, la cuisine française, en dépit de règles universelles et d'un savoir-faire général qui s'est développé depuis la naissance de la grande cuisine, conserve une dimension fortement régionale. Cela s'exprime par l'utilisation de produits « du terroir ». Fernand Braudel, dans son ouvrage *L'Identité de la France* (Braudel, 1992), parle de la géographie comme déterminant historique. Il décrit le pays d'oc et le pays d'oïl, le Sud et le Nord. Selon lui, la France de la Méditerranée, le pays des olives, des vignes, et des abricots n'a rien à voir avec la France de l'Atlantique, pays du blé, des pommes et des chênes. Les grands restaurants en Savoie se spécialisent dans les produits de la montagne, comme les nombreux fromages ou les herbes qui poussent dans les pâturages locaux. Les grands cuisiniers de Provence utilisent la lavande, les fleurs de courgette, la tomate et d'autres ingrédients locaux, tandis que dans le Sud-ouest on ne trouvera pas une carte sans foie gras ou gésiers au menu.

Outre la fonction du « bonheur sur terre » de la gastronomie, elle constitue aussi un des produits culturels majeurs de la France, notamment à travers sa notion la plus répandue de «mission civilisatrice » (Bernstein, 1991). Cette notion a ses racines dans la poursuite du pouvoir impérial. Contrairement aux autres pays qui poursuivaient un politique de colonisation au prétexte économique, la France voyait dans la colonisation une sorte de « sauvetage » des pays conquis par l'introduction de la culture française et ses notions de droit de l'homme. L'héritage de ces années se ressent toujours de nos jours. En ce qui concerne la gastronomie, la France a toujours la conviction qu'elle a un rôle important à jouer dans le monde, en diffusant et en faisant accepter le concept selon lequel la cuisine française est la plus élevée et la plus sophistiquée et qu'elle mérite, de ce fait, d'être connue à travers de la planète.

5.2.4. L'histoire des grands chefs français.

Sans doute un des aspects les plus caractéristiques et remarquables la gastronomie dans la culture française est que cette activité, souvent considérée comme insignifiante dans d'autres pays, prend ici une importance considérable.

Les premiers « grands cuisiniers » français étaient généralement d'origine modeste. Par exemple, un des premiers, le cuisinier Auguste Colombié, né en 1845 dans un milieu très pauvre, investit ses maigres économies dans des livres de cuisine. Après son Tour de France, il fonda une société consacrée à la recherche en cuisine et une école de cuisine à Paris. Six cents cuisiniers assistèrent à la première conférence de l'école, qui proposait trois niveaux d'éducation : la cuisine populaire, la cuisine bourgeoise et la haute cuisine. Au cours de sa vie, Colombié a publié au moins trois livres de cuisine.

Après leur apprentissage, les cuisiniers les plus talentueux trouvaient des emplois dans les maisons aristocratiques, chez les riches financiers et les nobles étrangers. Ils travaillaient souvent plusieurs saisons dans de grands hôtels ou dans des clubs de Londres et devenaient souvent propriétaires de leur propre restaurant. Les familles de grands chefs se mariaient entre eux et formaient ainsi une communauté de restaurateurs à Paris.

Beaucoup de chefs étaient également d'infatigables voyageurs, dotés d'une curiosité insatiable. En voyageant d'un endroit à l'autre et d'un pays à l'autre, ils établirent l'image d'une grande France culinaire. Fiers de leur cuisine nationale, ils acquirent pendant ces voyages une connaissance des différentes pratiques culinaires dans le monde, sur lesquelles ils publiaient des articles dans des journaux spécialisés.

Un des autres premiers grands chefs français fut Marie-Antoine Carême, dit « l'architecte de la cuisine française » (Spang, 2000). Selon le romancier et gastronome Alexandre Dumas père, Carême est né juste avant la Révolution française. Seizième enfant d'un tailleur de pierre ruiné, son père l'emmena un soir, à l'âge de 11 ans, aux portes de Paris et, après l'avoir fait dîner dans une taverne, l'abandonna dans la rue. Carême finit par trouver un restaurant et commença à travailler dans la cuisine. Plus tard il travailla dans

une pâtisserie renommée, où il a appris non seulement à cuisiner mais aussi à lire et à dessiner.

La vraie vocation de Carême était l'architecture. Il passa beaucoup de temps à se promener dans Paris, admirant l'architecture des grands bâtiments et avait l'habitude de visiter la Bibliothèque Royale, où il étudiait les copies et les gravures des grands chef-d'œuvres architecturaux de France et d'ailleurs. Cette passion l'amena à concevoir des décorations de table massives et complexes appelées « pièces montées ». Carême considérait la confiserie comme « la branche principale de l'architecture » et passa beaucoup de temps à reconstruire en détail les grands temples classiques et des ponts en sucre filé, en colle, en cire et en pâte de pâtisserie.

Plus tard, Carême fut employé par le ministre des Affaires Etrangères, Charles-Maurice de Talleyrand, gastronome renommé qui tenait qu'une table excellente était le meilleur environnement des succès diplomatiques. Après avoir quitté le service de Talleyrand, Carême mit sa compétence au service des cuisines des rois et des nobles comme le Tsar Alexandre de Russie, le Prince Régent d'Angleterre (qui plus tard est devenu le roi George IV) et la Baronne de Rothschild à Paris.

Tandis que le style grandiose de Carême est aujourd'hui totalement démodé, ce qu'il accomplit, dans le contexte de son époque, fut considérable. Il fut le premier à systématiser la cuisine française, qui, jusque là encore, était en grande partie un enchevêtrement de plats différents. Carême fut aussi le premier à prêter attention aux textures, aux saveurs et la compatibilité des plats, créant une nouvelle logique dans la cuisine. Il demandait de l'ordre autant que du goût et un repas bien ordonné était très important pour lui. Ses repas somptueux étaient planifiés jusqu'au moindre détail, avec des couleurs, des textures et des saveurs soigneusement équilibrées.

Les volumineux livres de cuisine de Carême, *L'Art de la Cuisine au Dix-neuvième Siècle* (1833) et *Le Pâtissier Royal Parisien* (1815) (Spang, 2000), réunissaient des centaines de recettes, des menus pour chaque jour de l'année, l'histoire de la cuisine française, des

croquis pour des pièces montées, la description des plats d'accompagnement, des dessins de décorations et des conseils pour faire le marché et mieux organiser sa cuisine.

Après Carême, les deux hommes qui eurent probablement l'impact le plus grand sur la gastronomie française furent Prospère Montagné et Georges Escoffier. Montagné était un des plus grands chefs de son temps et le créateur du *Larousse Gastronomique* (Spang, 2000), l'encyclopédie de base de la gastronomie française. Pendant ses jeunes années il travailla comme sous-chef au Grand Hôtel à Monte-Carlo. Il se rendit compte, dans cet emploi, que les pièces montées et les garnitures et décorations étaient superflues et n'avaient pour effet que de distraire l'attention de la nourriture et que les dîners se portaient mieux sans eux. Cette avancée révolutionnaire attira l'attention d'Escoffier. Escoffier, sous cette influence, devint un fervent partisan d'une réforme culinaire, insistant à modifier et raffiner presque chaque aspect de la cuisine. Il simplifia les décorations exagérées, raccourcit les longs menus, accéléra le service et, plus important encore, réorganisa les équipes de cuisiniers afin de diviser et partager les tâches d'une façon qui leur permettait de préparer les repas plus efficacement.

Une des manifestations de cette simplification des procédures complexes entourant les repas fut l'introduction du service de table à la Russe, autour de 1860. Auparavant, le service le plus couramment retenu divisait le repas en trois sections. Chaque plat devait appartenir à un de ces services et tous les plats qui composaient un service étaient apportés en même temps. Quand un service était fini, tous les plats du service suivant étaient apportés. Le premier service comprenait des potages et des rôtis, des plats chauds (souvent froids lorsqu'ils étaient mangés). Le deuxième service consistait en des rôtis froids et des légumes et le troisième en des desserts. Le service à la Russe, popularisé par le grand chef Félix Urbain-Dubois, consistait à servir chaque plat individuellement à chaque client, qui profitait ainsi mieux de ce qu'il mangeait.

Escoffier fut un grand inventeur de nouveaux plats comme le *foie gras*, la *poularde Derby*, (un poulet rôti avec du riz, farci de truffes et de foie gras), la *Pêche Melba*, un dessert fait avec des pêches et du gâteau Melba, nommé d'après le soprano australien

Nellie Melba. Les *Tournedos Rossini,* les tranches tendres de filet de bœuf, farci au foie gras et aux truffes, furent une autre de ses créations, ainsi que le *Poulet Marengo,* qui a tiré son nom de la victoire de Napoléon contre les Autrichiens en 1800.

La gloire d'Escoffier repose aujourd'hui en grande partie sur les livres de cuisine qu'il a écrits en collaboration avec le remarquable chef Philéas Gilbert : *Le Livre des Menus* (1924), *Ma Cuisine* (1934), et *Le Guide Culinaire* (1921) (Spang, 2000). Dans ces livres il a codifié la cuisine française sous sa forme moderne, créant des milliers de menus et clarifiant les principes de la gastronomie française. La grande cuisine française telle que l'a imaginée Escoffier est considérée comme le seul système structuré et organisé de gastronomie dans le monde, chaque élément de l'alimentation appartenant à une catégorie, elle-même divisée en sous-catégories. Par exemple, les *soupes* (la catégorie) sont divisées dans les sous-catégories suivantes : *consommés* (bouillons), *potages* (potages épais), *crèmes* (potages sous forme de crème) et *veloutées* (fait avec une sauce blanche). Chacune de ces sous-catégories est encore divisée, en fonction de la préparation de base utilisée, en fonction de l'agent d'épaississant, de la garniture, des épices et des herbes, de l'alcool ou d'autres caractéristiques. Une autre réalisation d'Escoffier, dans l'amélioration et la modernisation de l'hospitalité française, fut la création d'une série d'hostelleries de luxe à Paris, Rome, Madrid, New York, Budapest, Montréal, la Philadelphie et Pittsburgh, réalisées avec le célèbre entrepreneur hôtelier Charles Ritz.

Aujourd'hui Escoffier est considéré comme le père de la grande cuisine française. La plupart des grands chefs français qui ont suivi continuèrent dans la tradition qu'il avait établie. Les premiers signes de changement apparurent dans les années 1930, moment où a commencé l'ère moderne de la cuisine française. L'auteur en était Fernand Point, qui fut considéré comme un des plus grands chefs français de tous les temps. Son restaurant, « La Pyramide » à Vienne, fut parmi les premiers à obtenir trois étoiles dans le Guide Michelin en 1933. Ce qui fut décisif, cependant, pour qu'intervienne un changement de paradigme dans la cuisine française ne fut pas seulement la cuisine de Point, qui d'ailleurs suivait toujours les règles édictées par Escoffier. Son rôle le plus important fut d'enseigner à une nouvelle génération de cuisiniers extraordinaires. Ces jeunes cuisiniers,

comme Pierre Troisgros, Paul Bocuse et Michel Guérard, après un apprentissage chez Point, créèrent ce qui a été baptisé par les critiques gastronomiques Henri Gault et Christian Millau « la nouvelle cuisine » dans les années 1970. Point fut en effet le premier cuisinier-enseignant qui apprit à ses apprentis à ne pas suivre la voie établie et à ne pas faire les choses d'une façon conventionnelle, mais les encouragea à expérimenter librement.

Ce nouveau style de cuisine était révolutionnaire car, pour la première fois dans l'histoire de la cuisine gastronomique française, on ignora la codification d'Escoffier et l'on préféra une philosophie à un système rigidement structuré. Cette antithèse à la grande cuisine classique française consista en de nouvelles inventions comme l'épaississement des sauces par la réduction des bouillons et jus de cuisson, par des combinaisons peu communes, servies en d'extrêmement petites quantités artistiquement arrangées sur de grands plats. Pour la première fois, les chefs aspirèrent à donner aux aliments leur vrai goût et à ne pas déguiser les saveurs. Les menus furent simplifiés pour les rendre plus clairs et immédiatement compréhensibles. L'attention consacrée à la qualité des matières premières, l'attention infime aux détails furent d'autres caractéristiques de cette nouvelle cuisine.

En vertu de quoi, la nouvelle cuisine produisit des plats évitaient délibérément les sauces riches et une longue cuisson. Ce ne fut pas, toutefois, un succès sans faille, la taille des plats et la façon artistique de les « étendre » sur l'assiette ayant été l'objet de nombreuses railleries. Malgré tout, les praticiens de la Nouvelle Cuisine, créateurs et inventifs, eurent le mérite de réveiller un nouvel intérêt et beaucoup d'excitation autours de la gastronomie. Un des accomplissements les plus importants qu'a apporté l'introduction de la nouvelle cuisine fut l'identification de la cuisine à une forme d'art et du chef à un artiste créateur. A partir de là les guides gastronomiques, existants mais rudimentaires et dont le but initial était de faire une carte de la bonne cuisine en France, n'eurent plus qu'a franchir un petit pas pour rapprocher ces artistes de la cuisine du grand public.

Aujourd'hui, la cuisine française continue à se développer. Comme Derek Brown, le PDG du *Guide Rouge Michelin* l'a exprimé :

Les gens qui disent que la cuisine française a perdu de son importance dans le monde ont complètement tort. La cuisine française est probablement la seule qui a la capacité de changer, d'adapter de nouvelles tendances et de les incorporer sans perdre, dans le processus, son âme distinctive. Elle s'adapte et se renouvelle tout le temps. Elle absorbe les influences étrangères et les adapte au style d'aujourd'hui. Cela n'arrive pas à Tokyo, à Pékin, à Canton ou à Shanghai. La cuisine orientale ne peut pas faire cela et l'italienne seulement d'une façon limitée. Les autres cuisines ne changent quasiment pas, elles demeurent d'une rigidité constante.

5.3. LA CRITIQUE GASTRONOMIQUE ET LES GUIDES GASTRONOMIQUES

Les Français sont généralement et totalement convaincus que l'intellect anoblit tout ce qu'il touche. Cette croyance est si profondément enracinée dans la société française que la plupart des individus qui ont atteint un certain statut social sentent le besoin de s'exprimer par écrit. Ce besoin d'expression par l'écriture se retrouve dans la gastronomie autant que dans les autres disciplines.

Le mot « gastronomie » est apparu pour la première fois en 1801 dans une poésie didactique de Joseph de Berchoux. A ses débuts, le mot de gastronomie ne décrivait ni une « bonne cuisine » ni une « haute cuisine », mais signifiait la transformation d'actes simples, comme manger ou boire, en « art de la table » (De Berchoux, 1801). Aujourd'hui, la gastronomie est définie comme la préparation des matières premières comestibles de la meilleur qualité possible de la meilleure façon possible (Gotze, 1999).

L'aphorisme suivant de Brillat-Savarin exprime peut-être le mieux la tendance française à intellectualiser même les comportements humains les plus basiques « Les animaux se repaissent ; l'homme d'esprit seul sait manger. » (Brillat-Savarin, (1982) 1826). Cette phrase permet à elle seule d'éclairer le caractère intellectuel de la gastronomie, en sous-entendant que, dans la société française, la gastronomie ne se résume pas seulement à « l'alimentation » et au « culinaire », mais inclut, par delà ces concepts simples, l'ensemble de pratiques développées par la société en rapport avec la nourriture et les boissons.

En France, l'intérêt du cuisinier et du critique gastronomique vont de pair : si le premier est vu comme un artiste, le deuxième ne devient rien de moins qu'un critique d'art. Le gastronome n'est pas un cuisinier : sa profession est d'intellectualiser l'art de la cuisine et de la table et de les élever ainsi à un niveau de culture qu'ils n'occupent dans aucun autre pays. Il ne suffit pas de manger et de jouir de la nourriture : on doit d'abord lire sur le sujet, en parler et écrire dessus ensuite. L'écriture gastronomique est ainsi devenue un genre autonome dans la littérature française. A travers l'écriture gastronomique, on est de nouveau confronté avec l'identité culturelle de la France, ce pays où la littérature est culte.

L'écriture gastronomique est née lors de la parution du premier livre d'Alexandre Grimod de la Reyniere, « L'Almanach des gourmands », en 1803 (Bonnet, 1978). L'Almanach a été publié huit fois entre 1803 et 1812. Grimod, issu d'une famille d'agriculteurs et héritier d'une des plus grandes fortunes de son temps fut presque ruiné par la Révolution. Peu impressionné par son malheur, il consacra sa vie a « l'ennoblissement » des membres du nouveau régime. Il créa une sorte de taxonomie de la gastronomie, appelant son Almanach « un catéchisme de l'art du bien vivre ». Grimod devint ainsi, comme le comte de Saint-Simon ou Alexis de Tocqueville, un des fondateurs de la culture moderne française, qui porte en elle la nostalgie de l'Ancien Régime mais est, par ailleurs, fermement convaincue de l'irrévocabilité du nouveau cours de l'histoire. Grimod, comme les autres, illustre la liaison entre les formes anciennes et nouvelles de la société française, créant une forme de continuité entre les deux.

Avant Grimaud, la « littérature » gastronomique était divisée selon l'objet, de trois sortes différentes : d'une part l'aspect technique, comme les livres de cuisine et les recueils de recettes ; d'autre part l'aspect médical, vantant les propriétés curatives des aliments ; enfin la littérature humoristique, qui accompagnait banquets et festivités. Grimod retint ces trois approches différentes, la professionnelle, la scientifique et l'artistique et les synthétisa en des travaux compréhensifs, comme des manuels, des almanachs ou des journaux.

En cinq ans, Grimod inventa donc les trois grandes publications qui illustrent l'écriture gastronomique d'aujourd'hui : le guide, le traité et le journal gastronomiques. Son « Almanach » devint une sorte de « Guide Grimod » annuel ; son « Manuel des amphitryons » exprimait le pouvoir intellectuel du gastronome sur le consommateur, en contraste avec celui du chef dont les efforts littéraires étaient limités à l'époque aux livres de cuisine ; et son « Journal des gourmands et des belles » devint la première manifestation d'une lignée de périodiques gastronomico-littéraires (Bonnet, 1978).

Conformément à l'intellectualisation qui caractérise la culture française, les chefs ont toujours cherché à se distinguer comme écrivains. Depuis l'époque où la gastronomie est devenue un phénomène distinctif, ils aspirent à devenir des hommes de « science » et ont constamment cherché à développer et améliorer leur talent. Fervents admirateurs des études et de la recherche historique, ils fondèrent la première Académie de Cuisine en 1883. Pour en devenir membre, il était obligatoire de présenter une thèse comprenant une recherche approfondie de l'histoire de la cuisine. Les chefs donnaient également de fréquentes conférences. Autour de 1900, il y avait environ dix mille chefs français dans le monde entier, jouissant de positions influentes, principalement au service des classes dirigeantes (Zeldin, 1979). Les chefs d'aujourd'hui publient des livres de cuisine qui n'ont que peu à voir avec des recueils de recettes, dont le but est d'entraîner le lecteur dans des aventures culinaires et sur des sujets autres que ceux strictement liés à l'alimentation.

Ainsi, en étudiant le développement de la critique gastronomique depuis ses origines jusqu'à aujourd'hui, il est clair que la cuisine et le discours gastronomique n'ont, dès leur origine, pas seulement été profondément entrelacés, mais qu'ils se sont considérablement influencés l'un l'autre. Si l'effet de l'alimentation sur l'écriture gastronomique est évident, l'inverse l'est moins. Mais il est aussi essentiel d'essayer de comprendre comment les écrits gastronomiques ont influencé le développement de la cuisine elle-même.

Alors que les journalistes et les guides gastronomiques ne peuvent créer de nouvelles tendances en cuisine, ils jouent un rôle important dans son amélioration et sa diffusion parmi le grand public. Sans Gault et Millau, Bocuse et ses collègues de la nouvelle cuisine ne seraient pas devenus le signe avant-coureur de la cuisine française. Quand ces jeunes chefs ont décidé de prendre leurs cuisines—et leur destin—en mains et qu'un petit groupe d'entre eux, mené par Paul Bocuse, a développé ce nouveau style de cuisine, ce sont les critiques Gault et Millau qui ont donné au mouvement son nom de « nouvelle cuisine ». Gault et Millau, dans la mouvance de la tendance sociologique héritée des événements de Mai 1968, propagèrent la nouvelle cuisine par leur critique caustique de la cuisine traditionnelle (Gotze, 1999) initiant ainsi sa diffusion partout dans l'univers gastronomique.

Cette influence eut un effet encore plus significatif sur la sociologie de la cuisine gastronomique. Elle n'a pas seulement contribué à imposer un nouveau style de cuisine, mais a aussi mis au jour la première génération d'un nouveau type de chefs, propriétaire de leur restaurant, entrepreneur-créateur indépendant, maître de ses propres décisions.

5.3.1. Les guides gastronomiques comme norme institutionnelle

Une des caractéristiques la plus fondamentale de l'être humain est son désir d'appartenir à un groupe. Cette caractéristique plonge ses racines dans les nécessités de l'évolution—les chances de survie d'un homme solitaire dans l'âge préhistorique étaient égales à zéro—et s'est, avec le temps, transformée en un besoin social d'appartenance et de

légitimité. La validation et la confirmation de notre légitimité nous sont accordées par les autres : leur accord au sein d'un groupe ou d'une institution—ou leur rejet—est décisif pour la façon dont nous nous percevons nous-mêmes et dont nous sommes perçus par autrui.

Berger & Luckmann (1967) ont soutenu que la réalité sociale est une construction humaine provenant de l'interaction sociale. Ce processus de répétition d'interactions sociales et leur infusion avec du sens est ce qui est appelé le processus *d'institutionnalisation* (Selznick, 1957). Les institutions sont ainsi les produits naturels des pressions sociales et culturelles, créées comme « des instances de référence » (Powell & DiMaggio, 1991: 44).

Les environnements institutionnels sont caractérisés par l'élaboration de règles et d'exigences, auxquelles les organisations individuelles doivent se conformer pour recevoir leur légitimité et leur soutien. Les normes institutionnelles, comme Meyer & Rowan (1977) les décrivent, sont des *mythes rationalisés* résultant de *croyances à propos de règles et de modèles retenus par un groupe* qui ne peuvent pas être évaluées, mais sont perçues comme vraies parce que l'on les croit et sont rationalisées en des règles qui définissent la structure et les procédures de l'organisation. Un des rôles de ces mythes est de légitimer certains types d'actions. Selon Meyer et Rowan (1977), ces systèmes institutionnalisés de mythes ont une influence puissante sur les formes organisationnelles.

Le pouvoir de ces influences institutionnelles ne vient pas d'une pression raisonnable en vue d'une meilleure performance, mais de pressions sociales et culturelles destinées à soutenir les croyances institutionnalisées établies par l'environnement organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983). Dans des environnements institutionnels, les organisations sont récompensées pour l'adoption de structures et des processus corrects. Les catégories et les règles institutionnelles sont promulguées sous la forme de « standards industriels » et de spécifications qui essayent d'imposer une uniformité dans la taille et la dimension des composants et procédures. Les forces institutionnelles influencent l'intérêt et le comportement humain. Les structures institutionnelles définissent les fins et forment les

moyens par lesquels ces intérêts sont définis et poursuivis. Elles définissent quelle récompense légitime gouverne les acteurs (par exemple la qualité, le bénéfice financier). Elles fournissent « le vocabulaire des motifs » aussi bien que les modes de pratique (Scott, 1961).

Étant donné le rôle de ces institutions dans la légitimation de certains types d'actions (Meyer et Rowan, 1977), elles ont une influence puissante sur les formes organisationnelles, créant des règles qui définissent la structure et les procédures des organisations. C'est la façon dont ces organisations s'adaptent à leur environnement de référence (leur « isomorphisme ») qui leur fournit leur légitimité et leurs ressources vitales. Il en résulte une structuration des domaines organisationnels, processus qui rend les organisations plus similaires, sans nécessairement les rendre plus efficaces (Powell & DiMaggio, 1991).

En conséquence, les changements structurels au sein des organisations reflètent, non seulement un besoin d'efficacité ou de compétition, mais aussi le besoin d'adhérer aux pressions institutionnelles pour atteindre un certain degré de légitimité dans un domaine spécifique (Di Maggio & Powell, 1983). Il existe différentes sortes de processus d'institutionnalisation. Celui qui s'applique aux restaurants exceptionnels est le processus de *professionnalisation* qui établit une base cognitive et une légitimation de l'autonomie professionnelle des membres d'une profession, connu sous le nom d'*isomporphisme professionnel.*

Le processus d'institutionnalisation peut être comparé à la formation de la culture organisationnelle, avec cette différence, cependant, que la culture organisationnelle est créée *de l'intérieur* par le fondateur, tandis que le processus d'adaptation aux références institutionnelles est imposé *de l'extérieur* de l'organisation par des acteurs desquels dépend la légitimité de l'organisation. Dans la sphère de restaurants exceptionnels, la référence institutionnelle sont les guides gastronomiques, et particulièrement le *Guide Rouge Michelin.* La seule possibilité pour un restaurant qui aspire à la qualification d'exceptionnel est de remplire les nombreuses règles et exigences que le *Guide Rouge*

Michelin impose pour être admis parmi ses pages. Le *Guide Rouge Michelin* est le seul guide cité par tous les professionnels dans le monde de la restauration, qu'il s'agisse des cuisiniers ou des critiques, comme étant la référence première en gastronomie, « la Bible » dont les exigences sont suivies scrupuleusement (Badie, 1995). Le seul guide dont le siège social à Paris est visité par les cuisiniers, même par les plus insignes d'entre eux, au moins une fois par an, dans le but avoué de demander si quelque chose pouvait être amélioré dans leur restaurant.

Dans les pages qui suivent, nous décrirons comment le *Guide Rouge Michelin* est devenu la référence qu'il est aujourd'hui, ses origines, son histoire ainsi que les exigences et les règles définies par cette « instance suprême » des pratiques de la grande restauration.

5.3.2. Le Guide Rouge Michelin

Le premier *Guide Michelin* a été imaginé par André Michelin comme un intelligent stratagème de marketing, afin de donner le goût du voyage aux automobilistes, à une époque où le dictionnaire *Larousse* qualifiait le mot « tourisme » de « terme peu utilisé ». L'objectif d'André Michelin était d'augmenter, à travers ce guide, les ventes de pneumatiques qu'il avait inventés avec son frère Edouard en 1891. En 1900, quand le nombre de voitures roulant sur les routes françaises était de 2897, les frères Michelin ont d'abord offert gratuitement 35.000 copies du livre (à 400 pages) aux automobilistes français (Mesplède, 1998).

Le petit livre incluait une quantité impressionnante d'informations : l'emplacement des stations de chemin de fer et des postes ; les adresses des docteurs et des pharmaciens ; des instructions pour la maintenance des pneus et leur réparation ; mais également des indications sur les endroits où trouver du carburant, des pièces de rechange et « des hôtels sans cafard » dans plus de 2000 endroits. Le célèbre système d'étoiles était déjà en place, pas tout à fait comme aujourd'hui où elles expriment la qualité des repas, cependant, mais comme une catégorisation des hôtels et des restaurants selon la gamme des prix—une

étoile pour le meilleur marché, trois pour le plus onéreux. Le *Guide Michelin* fut l'objet d'améliorations et d'enrichissement constants de la part des frères Michelin. Les cartes des villes furent ajoutées comme une convenance dans le livre. Le premier *Guide Michelin* fut consacré entièrement à la France, mais a été bientôt suivi par des guides des pays étrangers. A partir de 1910, *Michelin* a commencé à publier des cartes routières détaillées.

En 1911, le guide acquis son symbole figuratif : l'Homme Michelin, entièrement « construit », par le réalisateur de dessins animés O'Galop, de pneumatiques. Sur l'affiche inaugurale on peut voir l'Homme Michelin levant un gobelet plein de clous, de pierres et de verre cassé, prétendant qu'il s'agissait de choses que seul un pneu Michelin pouvait « avaler ». Le titre disait : « Nunc est bibendum », une expression latine empruntée au poète Horace, signifiant « *il faut maintenant boire* ». Presque immédiatement, l'expression devint un slogan populaire et l'Homme Michelin fut rebaptisé « Bibendum ». Il symbolise les guides de voyage et est devenu un objet d'identification instantanée dans le monde entier.

Après une interruption dans la parution entre 1915-1918, du fait de la Première Guerre Mondiale, les frères Michelin améliorèrent encore leur guide. A partir de 1920, le guide ne fut plus distribué gratuitement. Au même moment le Guide Michelin refusa toute publicité comme ressource financière, ce qui est toujours la règle aujourd'hui, les Michelin ayant la conviction que c'était la seule façon de rester impartial. En 1920, pour la première fois, le livre présentait une section consacrée aux excursions et en 1923 le système des étoiles comme système d'évaluation de qualité pour les restaurants a été arrêté. Au début, seuls les restaurants provinciaux y étaient classés, la classification n'est devenue complète qu'en 1933, quand les restaurants parisiens ont rejoint le Guide. À l'époque, les étoiles signifiaient déjà la classification d'aujourd'hui : une étoile pour « une bonne table dans sa catégorie », deux étoiles pour « une cuisine excellente, valant un détour », et trois étoiles pour «une des meilleures tables de France, valant un voyage spécial ». La première année, 23 restaurants ont reçu trois étoiles. En 1934, Michelin a

sollicité pour la première fois l'aide de ses lecteurs afin de recueillir des informations sur les hôtels et la qualité de restaurants partout en France.

Dans les années 1930, le guide fut séparé en deux, les Guides Rouges contenant les hôtels et la liste des restaurants, le Guide Vert couvrant les visites des villes et les itinéraires de voyages, toutes informations auparavant présentée dans le guide original. L'édition de 1939 gagna encore en notoriété quand les Forces Alliées le distribuèrent aux chefs de toutes les unités envoyées en Normandie, les cartes des principales villes de la région étant jugées de très bonne qualité. Entre 1940 et 1944, il y eut, de nouveau, une interruption dans la parution du guide. Il fut à nouveau distribué en 1945 et le nombre de copies vendues n'a cessé de croître depuis. Chaque année, environ 500.000 copies sont vendues en France. Aujourd'hui, Michelin édite 400 publications diverses en huit langues différentes. En 1997, 18 millions de Guides Rouges et de Guides Verts Michelin ont été vendus dans le monde entier, les ventes en France représentant 60 pour cent du marché des cartes et 45 pour cent du marché des guides.

Le *Guide Rouge Michelin*—consacré aux hôtels et aux restaurants—est publié chaque année en dix éditions différentes (France, Allemagne, Bénélux, Espagne, Portugal, Italie, Grande-Bretagne et Irlande, Suisse et Europe). Le *Guide Rouge Michelin France* de 2000 inclut 9.798 hôtels et restaurants : dont 5.661 hôtels et 4.137 restaurants. Parmi ceux-ci, 22 se sont vus attribuer trois étoiles (un seul ayant gagné sa troisième étoile cette année, le Grand Véfour du chef Guy Martin), 70 établissements deux étoiles (parmi eux, sept restaurants à trois étoiles l'année précédentes qui en ont perdu une et quatre qui en ont gagné une) enfin 407 cuisines possèdent une étoile (40 nouveau, 36 dégradés par rapport à l'année dernière) (Rabaudy, 2000).

5.3.2.1. Le système de classification du *Guide Rouge Michelin*

Pour la première fois en 1936 le *Guide Michelin* inclut une explication de l'utilisation et de l'interprétation de son système de classification. Son but, comme décrit dans le guide,

n'est pas de classifier tous les hôtels et les restaurants en France dans un ordre de mérite. La classification par étoiles est conçue pour tenir compte de la gamme de prix de chaque établissement. Pour les restaurants à une et à deux étoiles, on attribue les étoiles pour la qualité de chaque restaurant *dans son genre.* Un restaurant meilleur marché, à deux étoiles, est comparablement supérieur à un restaurant à une seule étoile dans la même gamme de prix : les restaurants ne doivent pas être comparés à travers des gammes de prix. Certaines régions, comme la région lyonnaise, ont une grande tradition de bonne cuisine. Une telle région ne peut être comparée avec une région moins pourvue en matière culinaire. Les étoiles signalent « ce qu'il y a de meilleur parmi les bons » (Mesplède, 1998 :12). Les restaurants à trois étoiles sont l'objet de considérations différentes. Ils sont « au-delà de tout classement », le sommet du sommet de ce que la cuisine française peut offrir. Indépendamment de la région où ils se trouvent, tout doit être parfait : les plats, le vin, le service et le confort. Les prix ne sont pas pris en compte dans le classement des trois étoiles.

Les détails du système de classement du guide sont entourés d'un secret absolu. Très peu d'information est disponible. Le peu que l'on sait c'est que Michelin emploie des inspecteurs professionnels à temps plein, qui circulent de restaurant en restaurant. L'inspecteur Michelin typique a environ 30 ans, une formation dans l'hôtellerie et a environ dix ans d'expérience pratique dans le domaine. Il y a environ 18 inspecteurs pour la France, mais leur nombre exact, comme l'ensemble du système, n'est pas révélé par Michelin. La moyenne du trajet annuel d'un inspecteur de restaurants en France est de 25.000 à 30.000 km (Rabaudy, 2000).

Chaque inspecteur est personnellement formé par le responsable (ou directeur des Services) du *Guide Rouge*—actuellement un Anglais (le premier non-français dans l'histoire du Guide!) Derek Brown, qui a remplacé Bernard Naegellen le premier janvier 2001, après 32 ans au service du Guide (Sarraute, 2000). La procédure d'inspection demeure inchangée, telle qu'elle fut mise en place immédiatement après la Deuxième Guerre mondiale. Les inspecteurs visitent chaque restaurant anonymement, cachant leur vraie identité. Ils se présentent seulement si nécessaire—après avoir payé la facture—

règle dont on ne dévie jamais chez Michelin. Après chaque visite, ils écrivent un rapport détaillé qui est lu attentivement par les Services du Guide. Entre juillet et octobre de chaque année, les Services reçoivent 3000 rapports par mois, ce qui implique 12.000 appréciations. Les restaurants sont d'habitude visités entre une et cinq fois par an, les restaurants à trois étoiles étant parfois visités jusqu'à dix-sept fois dans une même année afin de s'assurer de leur constance dans l'excellence. En octobre de chaque année, les visites cessent et les inspecteurs Michelin entreprennent avec le directeur des Services de Guide de longues discussions avant d'attribuer les étoiles de l'année suivante. Le consensus est capital dans les décisions et le directeur de Services intervient seulement dans les cas rares où il n'y a pas unanimité entre les inspecteurs.

Une des caractéristiques principales du processus de sélection est le secret dont il est entouré. Il n'est permis à aucune information de filtrer jusqu'à la parution du *Guide Rouge*, une date traditionnellement fixée au premier mercredi du mois de mars de chaque année. Les appréciations écrites restent enfermées dans un endroit absolument secret et sont transmises à la presse 48 heures avant l'apparition du guide. Jusqu'au moment de sa sortie, même les chefs ne sont pas notifiés du destin qui les attend pour l'année à venir. L'aspiration du *Guide Rouge* est de conférer, si possible chaque année, une étoile supplémentaire à un restaurant à deux étoiles. Cette quasi-règle n'a été que très rarement enfreinte, lorsque à six occasions plusieurs restaurants ont été récompensés de trois étoiles la même année et quand, pendant vingt années (non-consécutives) de l'existence du Guide, aucun restaurant nouveau n'a pu atteindre la sphère sacro-sainte des établissements à trois étoiles.

Dans un pays où la cuisine est considérée comme une forme d'art, synonyme de l'âme de ses habitants, la parution de la nouvelle édition du Guide représente un événement médiatique majeur. Les gens attendent, en retenant leur souffle, de voir qui sera le nouveau chef couronné par la plus haute distinction Michelin, mais aussi quels seront les perdants, déchus de la grâce du guide—une tragédie souvent pour les acteurs.

Pour un chef français, atteindre au pinacle ou en tomber n'est pas chose insignifiante. L'obtention d'une étoile signifie une célébrité instantanée et des ventes qui, pour un restaurant nouvellement couronné par trois étoiles, peuvent grimper de 30 à 45 pour cent la première année. Les gens sont prêts à, littéralement, voyager des centaines de kilomètres pour déguster la cuisine d'un des restaurants trois étoiles. Avec seulement une vingtaine de restaurants trois étoiles dans toute la France, un dîner dans chez l'un d'eux est considéré comme étant le summum de l'expérience gastronomique française. La perte d'une étoile peut être également significative, entraînant environ 40 pour cent de pertes de revenu (Badie, 1995). Tout le monde se souvient du cas de ce chef qui s'est tué après la perte de sa troisième étoile.

La Société Michelin est très consciente de son immense pouvoir et fait très attention en donnant, et plus encore en retirant, des étoiles. La fierté de l'entreprise est d'être d'une intégrité et d'une cohérence absolues, facteurs que beaucoup considèrent comme le secret de son influence et de son succès. La politique de n'accepter aucune publicité a été renforcée en 1937, quand le guide a clairement exposé qu'« aucun hôtelier ne doit son inscription à un paiement quelconque ou à une faveur directe ou indirecte » et que « l'inscription d'un hôtel est absolument gratuite » (Mesplède, 1998 :13).

Le *Guide Rouge Michelin* a du faire face à de nombreuses critiques et à une non moindre concurrence. Les inspecteurs anonymes du *Michelin* sont réputés conservateurs, lents à récompenser un nouveau talent ou à déclasser les établissements fatigués vivant sur leur réputation. Il est vrai que si l'on pouvait être sûr de ne jamais avoir un mauvais repas en suivant le *Guide Rouge*, le repas pouvait, cependant, s'avérer ennuyeux et manquant de fantaisie. Au fil du temps, d'autres guides gastronomiques « plus chics » sont ainsi apparus. Derek Brown, le PDG du *Guide Rouge* répond à cette critique de la façon suivante :

Les gens disent que le Guide Rouge Michelin est démodé ? Et Marc Veyrat ? Et Pierre Gagnaire ? Et Alain Passard ? Ils ont tous trois étoiles. Comment les gens peuvent-ils dire que le Michelin est démodé ? Il n'y a personne, aujourd'hui, qui cuisine bien, d'une

façon imaginative et intéressante dont nous ne tenons pas compte. Nous pouvons être un peu lents à réagir, je l'admets, mais il y a une bonne raison pour cela. Nous devons être prudents face aux tendances dans la cuisine qui apparaissent un jour et disparaissent le lendemain. Le guide est valable pour une année entière. Nous devons nous assurer qu'un lecteur qui choisit un restaurant le trouvera bien tel qu'il est décrit dans le guide. Nous ne donnons pas d'étoile avant de pouvoir constater que la cuisine se maintient au même niveau sur une longue période. Nous sommes ici pour nos clients, pas pour les chefs. Est-ce que celui ou celle qui fait la cuisine peut assurer la même qualité chaque fois ? Nos étoiles récompensent la constance, la régularité et la cohérence. Si vous y allez aujourd'hui et que j'y vais dans six mois, nous devons tous deux avoir la même qualité de repas. Pas juste un plat, mais l'ensemble. Ce n'est pas une excuse que le chef ait eu une mauvaise journée ou qu'il était absent. De même, nous ne nous précipitons pas à enlever une étoile non plus, nous donnons aux chefs une seconde chance, nous allons les voir, plusieurs fois par an, nous attendons souvent dix-huit mois, et c'est seulement si nous constatons que quelque chose est régulièrement mauvais que nous retirons l'étoile. La distinction entre une cuisine de très haut niveau et celle qui ne l'est pas est souvent infime. La moindre distraction peut résulter en un repas qui ne vaut pas trois étoiles, mais nous attendons, avant d'enlever une étoile, de voir quelque chose de réellement mauvais.

Nous nous méfions des commentateurs qui se considèrent comme les leaders d'opinion et les porte-parole de la mode, nous faisons nos guides pour le grand public. Nous disons : tel restaurant est un excellent restaurant et vaut toujours la peine d'y aller, même s'il n'est pas « branché ». Les gens critiquent Bocuse et disent qu'il ne mérite plus ses trois étoiles, mais c'est faux. Peut-être ne fait-il pas de la cuisine contemporaine, mais il y a beaucoup de gens qui aiment son restaurant, la cuisine y est excellente, le restaurant a du style et il est toujours plein. Nous n'avons absolument aucun intérêt à priser qui que ce soit, cela nous est égal qu'un chef ait une, deux ou trois étoiles : nous donnons les étoiles à celui qui les vaut.

Malgré la critique, le *Guide Rouge Michelin* résiste à la concurrence, grâce à son absolue cohérence et grâce, en partie, à la prise en compte des quelques 23,000 lettres qu'il reçoit par an de ses lecteurs avec leurs commentaires (Rabaudy, 2000). Avec ses cartes pratiques et ses symboles, le *Guide Rouge* est toujours le best-seller parmi les guides gastronomiques en France. En 2000, 880.254 copies de la seule édition française ont été imprimées. Il est toujours considéré comme étant « la bible » par les critiques de restaurants, les cuisiniers et les clients.

5.3.3. Messieurs Gault et Millau

Parmi tous les guides gastronomiques qui sont parus au fil des ans, le seul guide qui a semblé représenter, pour peu de temps il est vrai, un défi sérieux à la position monolithique du *Guide Rouge Michelin*, fut le *GaultMillau*. Ce guide a été lancé en 1969 par deux critiques de restaurant, Henri Gault et Christian Millau, en réaction au système d'appréciation qu'ils jugeaient peu raisonnable du Michelin. Les rédacteurs du *Guide Rouge Michelin* n'ont jamais eu peur de proclamer que le classement d'un restaurant dans le système des étoile tenait compte non seulement de la qualité de sa cuisine, mais aussi de la présentation des plats. Tout compte : la beauté de la présentation, la conception des plats, la qualité des couverts et des verres et la propreté des salles de bains.

Gault et Millau ont développé leur guide en protestant contre tout cela, ces « à côtés » qui ne servent qu'à distraire l'attention de l'attraction principale, les plats. Pourquoi juger un livre par sa couverture, la qualité d'un dîner par l'état de la salle de bains ? Ils ont décidé de se concentrer sur ce qui compte et ont lancé leur guide, proclamant haut et fort ses vertus par rapport au *Guide Rouge Michelin.* Pendant un temps, cette stratégie a semblé fonctionner et le nouveau et vibrant *GaultMillau* a semblé représenter une menace sérieuse pour « l'ennuyeux » *Guide Rouge Michelin.* Rapidement, toutefois, les choses commencèrent à mal tourner.

Afin de financer sa campagne de publicité, le *GaultMillau* a commencé à accepter de la publicité pour des restaurants. Ce qui a rapidement créé des accusations de favoritisme : les clients ont commencé à se poser des questions sur l'impartialité du jugement des critiques et à se demander si les restaurant bien notés avaient « mérités » leur évaluation par une donation substantielle au guide. *Michelin*, dans l'intervalle, convaincu que ses clients se souciaient autant de l'état des salles de bains que de la cuisine, a maintenu sa stratégie, continué à refuser, comme depuis toujours, n'importe quelle sorte de publicité. A la fin, il est également apparu que les chefs ne se souciaient vraiment de leur évaluation que dans un seul guide : le *Guide Rouge Michelin* (Goldsmith, 1995).

Aujourd'hui, environ 150.000 copies du *GaultMillau* sont vendues chaque année. 6.862 établissements y sont inscrits, dont 3.941 restaurants (1999-2000). Ses « inspecteurs » sont des centaines d'individus, des journalistes, des professionnels aussi bien que des avocats, des professeurs d'université, etc., qui évaluent chaque jour les tables de France. Le *GaultMillau* couvre leurs additions et leurs dépenses de voyage. Le guide n'hésite pas à se moderniser. Depuis l'édition de 1999, le système des « toques » (de une à trois toques pour l'établissement dans son ensemble et un chiffre entre 10 et 20 pour la cuisine—aucun restaurant n'ayant jamais reçu 20 points) a changé. Depuis 1999, les restaurants reçoivent seulement une « toque », dont la forme détermine la catégorie du restaurant, soit « Restaurant de Prestige - Grande Maison », « Restaurant Classique », ou bien « Bon Bistrot ». Des 3.941 restaurants présentés dans le guide 2000, 137 ont une toque « Prestige », 2.572 une « Classique » et 1.232 une toque « Bistrot ». L'évaluation de la cuisine sur l'échelle de 10 à 20 est restée inchangée (1999-2000).

Même s'il existe des dizaines de guides gastronomiques publiés chaque année en France, le *Guide Rouge Michelin* et, de manière plus controversée, le *GaultMillau* demeurent les autorités en la matière. A eux deux ils représentent les quatre-cinquième des guides gastronomiques vendus (Ph.B., 1998). Il nous est donc apparu approprié, dans notre recherche sur établissements français les plus remarquables, de retenir les restaurants les mieux notés dans ces deux ces guides. C'est la méthode que nous avons retenu dans cette thèse pour sélectionner un échantillon approprié.

5.4. RESUME

Ce chapitre a décrit le développement de la gastronomie française à travers son histoire, ses racines en Italie, son introduction en France et la façon dont elle a été développée par ses différents représentants, cuisiniers et critiques gastronomiques. Le chapitre s'est conclu avec l'histoire des principaux guides et les systèmes de classification qu'ils utilisent pour différencier les restaurants entre eux.

Le chapitre suivant se concentrera sur la nature luxueuse des restaurants gastronomiques et sur les différentes théories du comportement et des motivations des clients de tels restaurants.

CHAPITRE 6
LES RESTAURANTS GASTRONOMIQUES COMME FOURNISSEUR D'OBJETS DE LUXE

6.1. INTRODUCTION

Le concept de restaurant gastronomique est aujourd'hui défini en France par le fait que ces établissements sont apparentés à « des temples du luxe » et classés comme fournisseurs de produits de luxe (Blackaert, 1996). Ce concept est étranger aux autres cultures, l'alimentation se voyant accorder moins d'attention et y étant souvent perçue comme une nécessité plutôt qu'un luxe. En France, cependant, le concept de luxe est fortement déterminé, non seulement par des facteurs économiques, mais il se réfère également à des concepts tels que la culture, la tradition, le « terroir » (c'est-à-dire l'origine locale d'un produit) et reflète une réelle appréciation de l'art et de la créativité individuelle—autant de facteurs qui sont à la base des restaurants gastronomiques.

La notion selon laquelle le repas peut être un luxe ne date pas d'hier. Une des références les plus anciennes remonte à Lucullus qui, bien qu'il ait été un politicien doué et commandant d'une armée, est demeuré dans la mémoire collective, non pour ses accomplissements politiques ou militaires, mais pour les banquets excessifs qu'il prisait par-dessus tout. Banquets qui consumèrent sa fortune, une des plus grande de la Rome Antique.

Pour apprécier l'importance des restaurants gastronomiques en France, il convient de d'abord comprendre leur caractère luxueux. Il n'existe aucune définition satisfaisante de la notion du luxe, malgré les nombreuses tentatives pour en établir une. Une des raisons pour cela tient au fait que le luxe est, d'une part, fondé sur des perceptions individuelles, ce qui explique qu'il y a autant de définitions que d'individus, et que, d'autre part, le luxe

est un construit social, sa définition étant adaptée aux différents groupes de référence sociaux. En conséquence, le luxe ne peut être défini que sur la base de critères « larges ».

Nous examinerons dans la section suivante la notion d'objets de luxe, catégorie dans laquelle se trouvent les restaurants gastronomiques.

6.2. LES DIFFERENTES APPROCHES DU CONCEPT DE LUXE

6.2.1. La définition du luxe

Les explications insuffisantes sur la nature de luxe que fourni l'approche économique ont mené les spécialistes des sciences humaines à aborder le sujet sous un angle différent. Ils ne se sont, malgré tout, pas plus accordés que les économistes sur la nature du luxe. Comme Lunt & Livinstone, 1992 ont déclaré : « il y a un désaccord en sciences sociales sur la signification des nécessités et des biens de luxe » (p.150).

Lombard (1989) définit le luxe comme un objet ou une prestation, qui est acquis ou reçu comme moyen de se faire plaisir ou de se valoriser. Dubois (1991) critique cette définition en cela qu'elle est non-exclusive, tout produit acquis pour procurer du plaisir ou un sens de la valeur ne pouvant être qualifié d'objet de luxe.

Gutsatz (1996) mentionne l'artisanat comme caractéristique des produits de luxe, tandis que d'autres chercheurs soulignent le caractère unique ou la fabrication sur commande de telles marchandises (Alleres, 1990; Serraf, 1991). D'autres chercheurs (Petitjean, 1998) ont été encore plus loin dans ce sens, avançant que les produits de luxe ne sont pas nécessairement artistiques ou artisanaux, mais des produits semi-industriels ou industriels qui gardent en eux leur création artistique originale et le savoir-faire artisanal. Dans cette

veine, selon Petitjean, industrialisation et qualité exceptionnelle ne sont plus contradictoires comme on a pu le croire auparavant.

Bearden & Etzel (1982) tentent de distinguer le luxe de la nécessité, définissant comme luxueux les produits qui ne sont pas nécessaires à la vie quotidienne. Ils avancent également un autre critère pour les objets de luxe : celui de l'influence exercée par des groupes de référence sur le choix d'une classe de produit. Dans cette optique, ils différencient quatre catégories de produits : les produits de luxe publiquement consommés, les objets de luxe consommés de manière confidentielle, les nécessités publiques et les nécessités privées.

Lunt et Livingstone (1992) suggèrent une autre sorte de distinction entre objets nécessaires et objets de luxe, selon qu'ils comblent ce que ces chercheurs appellent « les besoins de base » ou « les besoins d'ordre supérieurs », aussi appelé « désirs ». Ils distinguent quatre catégories de produits qui peuvent assouvir, selon la situation, aussi bien les besoins de base que les besoins supérieurs : l'alimentation, le logement, les vêtements et les loisirs.

Berry (1994) souscrit à cette différentiation entre besoins de base et désirs. Il a qualifié les besoins d'objectifs, d'universels et de concrets. Les désirs sont, eux, qualifiés de subjectifs, d'abstraits et de dynamiques. Les désirs, selon Berry, sont des besoins qualitativement plus raffinés. En rapport avec la nature dynamique des objets de luxe, Berry parle de l'effet « d'entraînement » au cours duquel les désirs deviennent si largement répandus qu'avec le temps ils se transforment en nécessités de base socialement reconnues (par exemple l'eau courante et l'électricité dans chaque maison).

Dubois & Laurent (1994) a mené une étude sur le concept d'objets de luxe. A travers cette étude, il a identifié un certain nombre de dimensions que les individus perçoivent comme caractéristiques des objets de luxe. Ce sont : une extrêmement haute qualité ; un prix relativement et absolument élevé ; la rareté ; une grande valeur esthétique ; l'existence de facteurs historiques ou relatifs à la tradition et de rituels accompagnant leur

production, leur acquisition et leur utilisation ; une dimension sensuelle qui permet au produit de contribuer à une expérience plaisante ; enfin l'absence (ou la limitation) des critères d'utilité.

Les produits de luxe ont aussi été définis par l'élément intangible qu'ils recèlent, qui transforme l'objet ordinaire en un objet ayant la capacité de créer des émotions, évoquer des rêves et susciter le désir de possession.

Une autre approche importante sur la nature des objets de luxe s'est attachée à ce que l'acquisition et la possession d'un produit de luxe pouvaient apporter à un individu (Alleres, 1990; Castarède, 1992; Dubois, 1991; Kapferer, 1995; Petitjean, 1998). Dans cette optique, les chercheurs ont constaté que l'utilisation visible d'un objet de luxe était perçue comme conférant un style et un statut exceptionnel à un individu.

6.2.3. Luxe et culture

Sikora (2000) classe les produits de luxe en deux catégories : ceux qui ont un fort contenu culturel, versus ceux de faible contenu culturel. Les objets de luxe qui possèdent un fort contenu culturel sont ces produits et services pour lesquels des règles d'utilisation et de conduite ont été établies qui exigent des connaissances acquises non-négligeables, soit théoriques, soit pratiques.

Cette catégorie d'objets de luxe inclut les vins, les produits alimentaires, l'alcool, certains types de réunions sportives, l'art, les vêtements et accessoires et ainsi de suite. La possession ou l'exercice de ce type d'objets de luxe est lié à certaines règles dont la maîtrise révèle le niveau social de l'individu. Cette connaissance s'acquiert avec un certain effort, mais n'est absolument pas indispensable à la consommation du produit. La maîtrise de ces règles, aussi bien que des produits eux-mêmes est dénommée « le luxe culturel » car, selon l'auteur, l'application des règles prescrites permet à l'individu de jouir d'une façon plus complète des produits et d'en tirer un meilleur avantage.

Les produits de luxe ayant un faible contenu culturel sont surtout des produits d'ordre « technique », comme les voitures, les avions privés, les bateaux et toutes autres sortes d'équipement technique. Les règles d'utilisation et de conduite liées à ce type d'objets ne relèvent pas de la volonté, mais sont prescrites soit par la loi, soit par l'exigence technique. Ils se différentient en cela des produits à fort contenu culturel, que l'on peut certes apprécier sans regard aux règles implicites qui y sont attachées (comme boire du cognac dans un verre à eau), mais entraînera une stigmatisation sociale de l'individu qui fait ainsi.

Bearden et Etzel (1982) avaient proposé, il y a quelque temps, une distinction entre le luxe consommé dans le privé (comme les appareils électroménagers très haut de gamme ou les objets Hi-Tech) et le luxe consommé en public (comme des bateaux ou des raquettes de tennis). A partir de cette distinction, Sikora (2000) en a tiré une autre sur l'utilisation des objets de luxe : celui du « luxe pour soi » et celui du « luxe de prestige ». Peu d'objets de luxe s'apparentent, toutefois, à l'un ou l'autre « type idéal » stricto sensu—la plupart des objets de luxe étant le plus souvent à la fois utilisés pour un bénéfice individuel autant que comme objet de prestige. Le classement dans l'une ou l'autre catégorie ne peut donc se faire qu'au cas par cas, en fonction de l'aspect qui domine pour chaque produit et son utilisateur.

Les restaurants gastronomiques comme les fournisseurs d'objets de luxe remplissent les deux objectifs du « luxe pour soi » et du « luxe de prestige ». On y va souvent pour la poursuite d'un plaisir hédoniste, qu'il s'agisse de l'alimentation ou de l'environnement. Ils fournissent également *un cadre* de luxe aux personnes dont le sentiment de leur propre valeur et de leur prestige est augmenté du fait d'être vus à ces endroits ou d'y inviter leur entourage ou associés d'affaires.

Dans les paragraphes suivants, les facteurs qui permettent de déterminer le classement des restaurants gastronomiques en tant que fournisseurs de produits de luxe seront analysés.

6.3. LES RESTAURANTS GASTRONOMIQUES : LES « TEMPLES DU LUXE »

Le luxe trouve le plus souvent sa signification dans ce qui est rare—notion qui a évolué dans le temps. Aujourd'hui, la rareté est de moins en moins identifiée avec le très onéreux et de plus en plus avec ce qui est sans prix : une alimentation saine, un air propre et la sécurité. Les valeurs du passé, bijoux, voyages, voitures, sont devenues accessibles à une grande partie de la population. La mode naît dans la rue et trouve son expression dans les ateliers de créateurs. Les produits qui, auparavant étaient réservés à une petite élite sont maintenant devenus des éléments de la vie quotidienne des classes moyennes. Aujourd'hui la consommation d'un produit de luxe est moins considérée comme un acte d'ostentation que comme un effort de « donner un sens » à une vie autrement pleine de confusion (Roux & Floch, 1996). Les objets de luxe représentent, de plus en plus aujourd'hui, les valeurs qui disparaissent lentement de la vie moderne : l'authenticité, la qualité, l'art et l'unique.

Cette nouvelle perception du luxe est particulièrement adaptée à l'alimentation—ne serait ce que parce que la presse dénonce presque quotidiennement les dangers de cette activité humaine de base : manger. De la maladie de la vache folle à la fièvre aphteuse, en passant par la volaille contaminée à la dioxine et alimentée aux antibiotiques, des légumes génétiquement modifiés au Coca Cola qui rend malade, des fromages ou de la charcuterie qui tuent par la listériose, etc. : le simple processus qui consiste à fournir à notre corps l'énergie dont il a besoin pour assurer son fonctionnement quotidien est devenu un champ de mines qui menace la sécurité et le bien-être des hommes. Le véritable et l'authentique laissent la place au prêt-à-manger et au fast-food, aux tomates « en plastique » sans goût et aux fraises géantes, insipides mais accessibles toute l'année.

Dans ce monde de confusion et de peur alimentaire, les restaurants gastronomiques sont devenus le symbole d'une nourriture vraie et fiable, de poulets de Bresse alimentés aux grains, de légumes biologiques, des producteurs qui cultivent à l'ancienne, récoltant selon la saison : les cerises en juin et les tomates pleines de saveur en août et en septembre, la baguette à l'ancienne, cuit au feu de bois. Dans un monde de plus en plus compliqué aux valeurs mouvantes, les valeurs « anciennes »—qui suivent le principe économique de la rareté—deviennent de plus en plus désirables. Avec la fabrication en série de produits identiques, l'unique, l'authentique et le durable acquièrent de plus en plus de valeur. Dans le même temps, à l'instar de nos sociétés industrialisées qui témoignent d'un changement vers l'individualisme, des valeurs comme le plaisir, l'émotion ou le bien-être prennent le pas sur la carrière et le travail à l'exclusion de tout le reste.

Le luxe est, par définition, ce qui coûte cher. Mais ce qui coûte cher a changé. Le temps est devenu cher, ainsi que l'attention humaine. Ce que les machines peuvent produire, vite et en grande quantité, est facilement accessible. Un poulet industriel de six semaines est devenu la norme—celui alimenté aux grain pendant cinq mois l'exception. De la même manière que les jeux de bergère de Marie-Antoinette l'emmenaient dans un monde imaginaire (et provisoire), aujourd'hui le sain et le simple sont devenus une évasion provisoire, une illusion plutôt que la réalité quotidienne. Ainsi, une partie du plaisir que les consommateurs tirent d'un repas gastronomique tient à la certitude de vivre quelque chose d'authentique et de sain, « à l'ancienne ».

Ceci nous mène à la question suivante : de quoi les clients rêvent-ils ? Comment est-il possible que quelque chose d'aussi transitoire et éphémère que l'alimentation puisse provoquer des émotions et des désirs si profonds ? Pourquoi dépense-t on des sommes considérables pour une expérience qui dure une heure ou deux et disparaît ensuite comme neige au soleil ? Le plaisir qu'éprouvent les consommateurs de savoir que leur repas est quelque chose d'authentique n'est qu'une partie de la réponse à cette question.

Une autre partie de la réponse peut être trouvée dans l'environnement socioculturel d'aujourd'hui. L'apologie du transitoire est un signe des temps. Si l'on considère l'art

contemporain, on se rend rapidement compte qu'il est souvent fait de matériaux qui ne sont pas censés résister au temps. Aussi important que la création elle-même est la réaction qu'il provoque, la publicité qu'il attire. L'art, à notre époque, est souvent réalisé dans le but explicite d'attirer l'attention et non d'être préservé pour l'éternité. Il suit, en cela, les caractéristiques de notre temps, où seul le changement est constant. Ce qui compte c'est l'expérience, les traces éphémères qu'elle laisse dans « le consommateur ». Le monde intérieur de la personne qui s'adonne à ces sortes d'expériences est lui-même devenu musée, une collection d'événements éphémères. Chacune de ces expériences contribue à l'enrichissement de la personnalité, au sentiment que l'on fait quelque chose de bon pour soi.

Une partie de la réponse s'adresse aux « profondeurs psychologiques » de l'être humain, en cela que la nourriture est un de ses besoins de base. Une image « du paradis », une place où chaque besoin oral de l'individu est rempli. L'intensité de ces images est une réminiscence de l'état de bonheur total d'un bébé au sein. Même si, bien sûr, le repas satisfait également aussi un autre besoin humain de base : le besoin d'affiliation, en cela qu'il est l'occasion de se retrouver à plusieurs.

L'exclusivité de l'expérience peut également apporter des éléments de réponse une matière première de premier ordre, soigneusement choisie et préparée personnellement pour le client, selon les idées d'un créateur unique parmi un tout petit nombre. C'est un fait : chaque repas est unique, réalisé à la main dans le moindre détail, même s'il est reproduit de façon semblable pour le client suivant. Le client sait que personne dans un autre restaurant n'aura une expérience identique à la sienne. Les restaurants gastronomiques sont ainsi l'incarnation du slogan, « le client est le roi » – ce qui est d'ailleurs tout à fait le cas si l'on s'en réfère aux origines des restaurants : les premiers grands chefs étaient, comme décrit plus haut, d'abord au service du roi et des membres de l'aristocratie française ; ce n'est que lorsqu'ils se sont retrouvés privés de leurs emplois par la Révolution que, pour survivre, ils se sont mis au service de n'importe qui pouvant les payer, indépendamment du statut et de la classe sociale.

Les clients citent souvent l'expérience globale qu'ils éprouvent en mangeant dans un restaurant gastronomique. Le plaisir tiré de la beauté d'un plat exceptionnellement « construit », la sérénité et l'esthétique de l'environnement provoquent chez de nombreux convives un sentiment aussi étrange que celui qu'ils pourraient éprouver devant une peinture ou une sculpture : le sentiment de faire partie de quelque chose d'aussi rare et élusif que la création humaine. Le plaisir, presque décadent, d'être le centre de l'attention et de tous les soins contribue au sentiment d'exception. L'impression d'être soi-même enrichi intensifie la perception de sa propre valeur. Ce processus d'enrichissement personnel n'est pas très différent de celui éprouvé devant une oeuvre d'art.

Pour être capable de mieux comprendre la fonction de base des restaurants gastronomiques, il est nécessaire d'étudier leur *raison d'être :* les clients. Quel genre de personne est cliente d'un restaurant de luxe ? s'agit-il d'un groupe déterminé, une élite, ou bien les clients de ces établissements sont-ils d'origine plus diverse ?

La littérature sur le sujet de la consommation des objets de luxe offre plusieurs différentes théories non exclusives l'une de l'autre. Il existe trois types d'approche scientifique face à la question de la motivation liée à la consommation des objets de luxe : l'approche économique, l'approche sociologique et l'approche psychologique. Pour mieux comprendre quelle théorie s'applique mieux à quel groupe de consommateurs, il est important de d'abord bien différentier ces derniers entre eux

6.3.1. Les consommateurs à travers l'histoire

Les recherches sur la consommation d'objets de luxe (Sikora, 2000) maintiennent que les clients de produits de luxe tombent dans trois catégories différentes : les anciennes élites établies, les gens nouvellement enrichis et les excursionnistes. Pour chacune de ces trois catégories de consommateur différentes, les motivations de consommation sont différentes. Ainsi, Dubois & Duquesne (1993) ont souligné l'importance de tenir compte

non seulement du revenu, mais aussi de l'identité culturelle d'un individu pour expliquer son comportement d'achat de produits de luxe.

En ce qui concerne la première catégorie, celle de l'ancienne élite établie, les chercheurs (Sikora, 2000) ont expliqué que ce qui les pousse à consommer des produits de luxe est basé sur l'inertie ou sur ce que l'on appelle en français « l'art de vivre ». Les individus appartenant à cette catégorie voient souvent la consommation de produits de luxe comme un comportement naturel, évident, une habitude observée chez leurs parents et repris par eux-même quand ils sont devenus à leur tour des consommateurs.

Les « nouveaux riches » ou personnes nouvellement enrichies sont motivées principalement par le but de gagner le respect et l'admiration des sphères sociales plus élevées auxquels ils veulent s'affilier tout en se différenciant eux-même de leur classe d'origine, considérée comme commune et modeste. Les origines de ce comportement se trouvent dans la façon dont la classe des nouveaux entrepreneurs a essayé d'imiter l'aristocratie et la cour aussitôt que leur position économique le leur permettait. La réaction des classes sociales qui se voient imitées—tout faire pour empêcher une telle affiliation—était déjà décrite sous l'Empire romain (Berry, 1994), quand les classes dirigeantes décrétèrent un nombre maximal de plats autorisés au dîner selon la classe sociale ainsi que des restrictions vestimentaires, réservant le port de certains vêtements à certaines classes sociales. Ces règlements, en sus du pouvoir d'achat, ont contribué à limiter l'acquisition et l'utilisation des objets de luxe, et donc à leur rareté.

La notion que le luxe était exclusivement réservé aux élites riches a persisté jusqu'aux années 1960. À cette époque, le monde occidental a connu une hausse rapide de ses revenus et qui a touché, comme jamais auparavant, un segment très large de la population. Cette partie de la population, même si elle était moins riche que les anciennes élites, est devenue le centre de l'attention des producteurs d'objets de luxe à cause de la taille même du segment : il s'agissait en effet d'environ 10 à 20 % de la population, contre le 1-3 % des clients traditionnels (Sikora, 2000). Les études effectuées sur le

comportement d'achat de ce segment particulier ont montré qu'une fourchette de 25 à 38 % d'entre eux à acheté un produit de luxe entre une et trois fois.

Ce groupe d'acheteurs a été appelé « les excursionnistes » par Dubois & Laurent (1996) qualifiant des consommateurs dont la situation financière ne leur permet pas de devenir des consommateurs réguliers d'objets de luxe, mais qui acquièrent de tels produits pour des occasions exceptionnelles. Ces individus sont motivés aussi bien par leur revenu que par les facteurs culturels et les situations auxquels ils sont exposés. Ils sont caractérisés par l'achat exceptionnel d'objets de luxe aux prix plus modérés, produits de façon et à l'échelle industrielle.

Le modèle de consommation de ces individus, selon les chercheurs, est moins déterminé par la richesse ou des facteurs psychologiques et sociologiques, mais d'avantage par des facteurs situationnels comme des occasions importantes et rares qui créent un comportement d'achat impulsif. Les excursionnistes, selon Dubois et Laurent, représentent entre un quart et un tiers des consommateurs de luxe dans les pays développés. Ce sont ces individus qui limitent leurs visites dans les restaurants gastronomiques aux occasions spéciales qu'ils veulent célébrer dans un environnement exceptionnel. Ce segment de consommateur devient de plus en plus important comme consommateurs d'objets de luxe et compose une partie significative des clients des restaurants gastronomiques.

Pourquoi les gens dépensent-ils beaucoup d'argent pour certaines choses alors qu'ils pourraient obtenir l'équivalent, certes plus grossier, pour une fraction du prix ? Pourquoi un individu devient-il client d'un restaurant gastronomique, s'il peut assouvir sa faim aussi bien, plus rapidement et meilleur marché dans le bistrot du coin? Les découvertes de la recherche en économie, en sociologie et en psychologie de la consommation de luxe fournissent des réponses différentes à ces questions.

6.3.2. L'approche économique de la consommation de produits de luxe

Une des conditions nécessaires pour devenir client d'objets de luxe est la richesse individuelle ou au moins un revenu « suffisamment haut » (Sikora, 2000). L'approche économique a souligné le fait important que la demande d'objets de luxe (en tant que catégorie de marchandises), à l'inverse des produits non-luxueux, ne se sature pas avec la croissance des revenus. Le principe de saturation, c'est à dire que l'utilité marginale d'un produit, selon les théories d'E. Engel, diminue avec l'augmentation de sa consommation, ne s'applique pas aux produits de luxe.

Ainsi, un individu qui mange plusieurs jours de suite dans un restaurant gastronomique ne verra pas diminuer, selon la théorie économique, son envie de manger dans de tels restaurants les jours qui suivent. Cependant, s'il quelqu'un mange des huîtres chaque jour, un effet de saturation surviendra après un moment.

L'approche économique, en employant les concepts de richesse, d'utilité marginale et de maximisation de la satisfaction, n'explique que partiellement pourquoi un individu devient consommateur de restaurants de luxe. Un de plus grands défauts de cette approche est que l'explication donne de la consommation d'objets de luxe lie demande et maximalisation de l'utilité marginale des produits tout en minimisant leur coût. C'est clairement contradictoire à la consommation des produits de luxe, où les individus sont prêts à dépenser nettement plus d'argent pour un repas dans un restaurant gastronomique pour atteindre le même objectif qu'en mangeant un hamburger chez McDonalds : c'est à dire combler leur faim.

Deux autres approches offrent des perspectives plus intéressantes pour la consommation d'objets de luxe. L'approche socio-économique ancre les racines de ce type de consommation dans la dynamique d'échange social (Sikora, 2000), soulignant l'influence de la structure et des normes du groupe de référence social du consommateur sur ses relations aux objets de luxe. Le point de vue psychologique, quant à lui, trouve les sources de la consommation de produits luxe dans les traits de caractère individuels et ses

forces de motivation, tout en tenant compte de l'influence de facteurs sociaux, étant donné le caractère "public" d'une telle consommation.

L'approche socio-économique est représentée par la recherche de Mason (1981) Solomon (1983) et Veblen (1998) sur la consommation ostentatoire, la théorie de l'interactionnisme symbolique de Solomon (1983) et la théorie de la reproduction sociale par Bourdieu (1979). Les principales théories de l'approche psychologique sont celles du modèle comportemental de Hirschman (1990) et Holbrook & Hirschman (1982), la théorie de l'« achèvement de soi » de Braun & Wicklund (1989) et la théorie de Serraf (1991) sur la motivation inconsciente.

6.3.3. L'approche socio-économique de la consommation d'objets de luxe

Les modèles sociologiques se réfèrent au concept d'utilité sociale, expliquant la préférence pour un certain produit et la satisfaction tirée de sa consommation par les influences de l'environnement. Ce point de vue se retrouve dans la théorie de la consommation ostentatoire, dont font partie le plaisir ou le gaspillage ostentatoire.

6.3.3.1. La théorie de la consommation ostentatoire

Le terme de « consommation ostentatoire » a été inventé par Thorstein Veblen en 1889. Selon le dictionnaire Le Robert (1974) l'ostentation est « la mise en valeur excessive et indiscrète de quelque avantage matériel ou moral » (t. 4, p. 795). Le *Random House Dictionary* (1966) définit de son côté la consommation ostentatoire comme la jouissance publique de biens réputés coûteux pour souligner sa capacité à payer pour telles choses (p. 313) ; et le gaspillage ostentatoire comme la démonstration publique que l'on n'a pas besoin d'économiser, illustré par un gaspillage extravagant (p. 313). Les définitions de l'ostentation et de la consommation ostentatoire attribuent généralement différentes

connotations négatives au concept, comme « le fait d'être gaspilleur », « l'indiscrétion », « l'excès », « la prétention », ou « la manière de se faire remarquer de façon indésirable ».

Veblen analyse la consommation des produits de luxe à la lumière de la position sociale de l'acheteur. Selon sa théorie, un individu acquiert un produit de luxe pour s'élever ou maintenir sa position sociale par rapport à un groupe de référence. Un des points soulignés par Veblen est que, petit à petit, la consommation ostentatoire s'est substituée à l'expression originale de la position sociale élevée—le loisir ostentatoire—comme indicateur de richesse et de statut. Ce changement est dû à différents facteurs. Un d'entre eux tient au fait que la majorité des individus acquièrent aujourd'hui leur richesse non par héritage, mais par le travail et que la notion de loisir est désormais associée à celle de chômage et n'est plus, comme ce fut le cas, le symbole de la noblesse inoccupée.

Un autre élément qui a concouru au remplacement de la consommation par le loisir est que la consommation ostentatoire est, par définition, visible par un public beaucoup plus large que celui du loisir, d'habitude réduit à l'environnement immédiat. Le gaspillage ostentatoire est, selon Veblen, la forme extrême de la démonstration de la richesse individuelle, qui consiste à montrer aux autres que sa fortune est telle que l'on peut se permettre de détruire des produits de valeur et les remplacer par de nouveaux de valeur semblable.

Un autre phénomène décrit par Veblen, connu aujourd'hui sous le nom « d'effet Veblen », est que la demande pour certains produits augmente avec leur prix, l'augmentation de leur valeur indiquant la richesse de leur propriétaire.

Leibenstein 1950) a complété les théories de Veblen par la description de deux autres phénomènes : « l'effet d'imitation » (« bandwagon effect ») et « l'effet de snobisme » (« snob effect »). L'effet d'imitation implique le besoin de ressembler aux autres provoquant l'achat de produits qui ont été acquis par ceux là mêmes à qui l'on désire ressembler. L'effet de snobisme est exactement l'inverse : c'est le besoin de se

différencier des autres, en acquérant les objets que seule l'élite possède et en se détournant des produits plus répandus.

Selon Leibenstein, il y a une différence entre le prix réel d'un produit et son prix « ostentatoire », ce dernier reflétant le prix que les autres pensent que l'individu a payé. C'est ce prix ostentatoire qui détermine l'attraction du produit pour l'acheteur. Mason (1981) définit de son côté la consommation ostentatoire comme « motivée par le désir d'impressionner les autres avec la capacité à payer des prix particulièrement élevés pour des produits de prestige ». Selon lui, la consommation ostentatoire est d'avantage motivée par des considérations sociales que par l'utilité économique des produits.

En construisant sa recherche sur les théories psychologiques de la motivation individuelle d'Adam Smith, Mason (1981) s'attache à décrire l'histoire de la consommation des objets de luxe, en citant différents facteurs à l'origine d'un tel comportement. Parmi les facteurs psychologiques Mason cite l'auto gratification, l'indépendance, le désir d'une satisfaction personnelle maximale, la vanité, la dominance, la compétitivité, l'agressivité, (c'est-à-dire le besoin de s'estimer supérieur aux autres individus). Netemeyer, Burton, & Lichtenstein (1995) appellent le fait de se préoccuper de son aspect physique « la vanité physique », à l'inverse de « la vanité du succès » qui est la préoccupation excessive de son le succès extérieur. La première est responsable du plaisir hédoniste dérivé de la possession d'objets de luxe, tandis que la seconde se situe plutôt dans la catégorie sociologique de la consommation ostentatoire.

Les facteurs sociologiques décrits par Mason ont trait à l'environnement social de l'individu, à la rigidité de la stratification sociale, aux normes et valeurs sociales et culturelles qui exercent une force considérable sur son besoin de reconnaissance en terme de position et de statut social. Mason distingue entre le besoin de montrer son statut social afin d'acquérir un statut plus élevé (l'orientation verticale) en accédant à un groupe social différent et celui qui a pour but de maintenir son statut social (l'orientation horizontale) au sein de son groupe de référence actuel. Mason souligne d'avantage

l'importance des variables sociologiques, versus les variables psychologiques, selon l'argument que l'acte de consommation implique le plus souvent plus d'un individu.

Mason évoque également l'influence sociologique que les variables économiques peuvent avoir, comme la relativité des revenus en comparaison avec d'autres membres de son environnement social et l'inégalité de la distribution de revenus dans un groupe social.

6.3.3.2. Bourdieu et la théorie de la reproduction sociale

Bourdieu, dans sa théorie de la reproduction sociale, explique comment les individus développent leurs goûts et l'influence que ceux-ci ont sur leur comportement d'êtres sociaux et de consommateurs (Bourdieu, 1979; Moingeon, 1993).

Selon Bourdieu, la société est subdivisée en différentes sphères sociales (ou champs sociaux). Les individus agissent dans une certaine sphère sociale déterminée, dans laquelle ils possèdent une certaine quantité de « capital » sous forme de ressources et de pouvoir. Ces ressources peuvent être subjectives, comme les dispositions individuelles, ou objectives, comme la richesse, les titres hérités ou les titres scolaires, etc.

La position occupée par chaque individu dans sa sphère particulière est déterminée par trois sortes de « capital » que chacun possède à un certain degré : « le capital économique », « le capital culturel » et « le capital social ». La notion de capital économique est utilisée dans son sens classique et induit le fait qu'un individu peut acquérir des produits de luxe. Bourdieu ne s'approfondit pas dans ce sujet et préfère se concentrer sur les questions plus complexes du capital culturel et du capital social.

Le capital culturel est un acquis qui nécessite un investissement considérable de la part de l'individu. La façon dont le capital culturel est acquis dépend en partie des dispositions individuelles mais dans une plus grande mesure du capital culturel de l'environnement, à travers la famille, la classe sociale et l'éducation auxquelles l'environnement expose tout

individu. Le capital culturel s'enracine profondément dans l'individu et se transforme en habitus. La notion d'habitus a d'abord été définie par Mauss (Reitter, 1985). L'habitus est formé par le conditionnement social, qui crée un système de dispositions que la personne acquiert au cours de son histoire personnelle dans un environnement social donné. Ce système profondément enraciné de dispositions structure alors l'individu et détermine culturellement et socialement sa pensée et son comportement. Les classes sociales sont une collection d'individus ayant des habitudes et des comportements semblables, signalant que ces individus ont été élevés dans le même environnement social. Ainsi, l'habitus et le comportement d'un individu indiquent clairement son appartenance à une certaine classe sociale. Les classes sociales nommées par Bourdieu sont la classe ouvrière, la petite bourgeoisie et la grande bourgeoisie. Bourdieu souligne le caractère inconscient du développement de l'habitus chez une personne et de sa position dans une classe sociale donnée.

Puisque le capital culturel est transmis de génération à génération par l'environnement de l'individu, ses aptitudes et ses connaissances individus sont appropriées à sa classe sociale. De ce fait, en se fondant sur leurs modèles de consommation de produits et de services culturels, on peut classer les individus dans leur classe sociale respective. Le capital économique permet aux individus d'acquérir des habitudes de consommation propre aux classes sociales supérieures à la leur et auxquelles ils aspirent. Néanmoins, ce capital économique ne compense pas toujours les défauts culturels et éducatifs dont souffre l'individu, faute d'avoir été exposé dès ses débuts à l'environnement culturel de la classe sociale à laquelle il ou elle aspire.

Le capital social, selon Bourdieu (1979), est composé d'un réseau de contacts et de rapports utiles qu'un individu est capable d'utiliser et d'exploiter, à court et à long terme. La quantité de capital social que possède chaque individu dépend de la taille de son réseau et de la quantité de capital économique, culturel et social de chacun des membres de ce réseau. De ce fait, les individus ont tendance à bénéficier eux-mêmes du capital économique, social et culturel de leur réseau social. La possession du capital économique, culturel et social sert des buts différents selon les différentes sphères sociales.

En effet, toujours selon Bourdieu, c'est la sphère sociale de l'individu qui détermine sa motivation pour la consommation d'objets de luxe socialement visibles. La signification d'une telle consommation, pour les élites anciennement établies, est d'indiquer leur appartenance à une sphère exclusive et de se différencier des autres sphères, inférieures. Les individus qui ne se trouvent pas au sommet de la hiérarchie sociale désirent se différencier des membres de leur propre sphère sociale en essayant d'entrer dans celle des élites anciennement établies. Ils le font en acquérant d'avantage de capital—comme la richesse, l'éducation, ou les titres. Les individus des sphères sociales inférieures qui s'engagent dans la consommation d'objets de luxe sont ainsi motivés par le désir de créer une distance d'avec leur sphère sociale d'origine et de se procurer un sens de légitimité en faisant montre d'une style de vie semblable aux membres de la classe sociale dans laquelle ils espèrent entrer.

Les élites anciennement établies des classes supérieures sont, de leur côté, préoccupés de protéger, autant qu'ils le peuvent, leur propre sphère sociale de « la menace » que représentent ces « étrangers ». Leur façon d'agir et de prévenir les membres de leur classe du danger que comporte l'infiltration de ces « parvenus » dans leurs cercles est de dénoncer le mauvais goût de leur richesse ostentatoire et leurs prouesses financières. En opposant la richesse et la position nouvellement acquise de leurs adversaires à leur propre capital culturel et social, à leurs goûts traditionnels dont la valeur vient du fait qu'ils ont été acquis sur plusieurs siècles et qu'on ne peut les répliquer sur la durée d'une vie, les anciennes élites réussissent à élever le conflit à un niveau où leur supériorité est incontestée.

En conséquence, les représentants des classes dominantes, s'ils veulent maintenir leur position dominante dans la détermination du goût et des manières, doivent se détourner des produits et des services trop répandus et « vulgarisés » par les individus prétendants à statut social plus élevé, et se tourner plutôt vers d'autres produits et services qui rétablissent leur propre distinction. Cette dynamique aboutit au phénomène du

développement constant des goûts et des manières et, donc, des modèles de consommation dans la société.

6.3.3.3. Les clients des restaurants gastronomiques

Parmi les clients de restaurants gastronomiques, observés au cours de cette étude, qu'il s'agisse de clients réguliers ou de clients épisodiques, on a pu observer que certaines classes sociales étaient très souvent représentées, tandis que d'autres l'étaient moins. Ainsi les membres des élites anciennement établies ont tendance à avoir un restaurant de prédilection auquel ils retournent à maintes reprises. Taillevent à Paris est l'un de ces restaurants. Il s'agit du restaurant le plus ancien (depuis 1973) parmi les trois étoilés Michelin, qui comprend de nombreux habitués venant chaque semaine, ainsi que des membres de différentes générations d'une même famille venant régulièrement pour célébrer des événements familiaux. Dans de pareils cas, la visite au restaurant est devenue une tradition familiale profondément enracinée ou, comme Bourdieu l'appelle, un habitus.

Un certain segment de clients, parmi lequel les individus nouvellement enrichis, ont tendance à se disperser entre plusieurs grands restaurants. Les résultats de la recherche montrent que les membres de cette sphère sociale ont tendance à fréquenter fréquemment certains établissements à déjeuner dans un but de représentation et d'en visiter d'autres pour des occasions familiales, lors du déjeuner du week-end ou le dîner. Dans ce groupe nous trouvons les individus, qui, après avoir considérablement accru leur capital économique, se sont également engagés dans la poursuite de l'élévation de leur capital social et culturel.

Les excursionnistes suivent, quant à eux, un modèle différent. Ils ont tendance à ne fréquenter des restaurants gastronomiques que rarement et, quand ils le font, ils ne se sentent pas complètement à l'aise. Ces individus sont souvent les membres d'une sphère sociale où le capital culturel n'inclut pas les règles implicites et le comportement que la fréquentation d'un grand restaurant exige. Ce groupe de consommateurs est le plus

exigeant de toutes les catégories et aussi le plus facilement déçu par l'expérience. Ce qui est en partie attribuable aux très fortes attentes qu'ils entretiennent, en raison de leur manque d'expérience réelle de ce type de restaurant, et en partie à la rareté avec laquelle ils fréquentent de tels restaurants et donc de l'importance qu'ils accordent à ces occasions.

6.3.3.4. L'interactionnisme symbolique

Le modèle de l'interactionnisme symbolique mène la théorie de la consommation ostentatoire un pas plus loin en détaillant l'influence et les demandes que le rôle social d'un individu lui impose en ce qui concerne la consommation de produits de luxe. Selon ce modèle, c'est l'insécurité inhérente à l'individu par rapport à son rôle occupé dans la société qui motive l'acquisition de produits correspondant au prestige exigé pour bien remplir son rôle.

La théorie de l'interactionnisme symbolique a d'abord été développée par G. H. Mead (Dubar, 1995). Son point de départ porte sur le processus de socialisation auquel enfant est soumis et au cours duquel son identité sociale se forme par l'interaction avec les membres de son groupe social de référence. L'acquisition de l'identité sociale est définie comme un long processus au travers duquel un individu acquiert les compétences, les attitudes, les valeurs et les connaissances qui règlent les différents aspects de la vie sociale.

Solomon (1983) a utilisé cette perspective pour analyser le comportement des consommateurs d'objets de luxe. Selon lui, ces consommateurs utilisent le contenu symbolique des produits pour s'aider à accomplir les rôles sociaux qu'on attend d'eux. L'identification de la signification du contenu symbolique de ces objets commence dans l'enfance. Le but est d'influencer le comportement de l'individu point où tout ceci est intériorisé d'une façon qui correspond au rôle qu'il ou elle doit jouer au sein de son groupe social. L'objet symbolique facilite le processus qui consiste à assumer son rôle approprié. En conséquence, les individus qui appartiennent au même groupe social ont

tendance à attribuer le même contenu symbolique à un produit donné. Cette similitude d'associations règle l'interaction parmi les membres du groupe social et crée une prévisibilité de comportement qui rend les individus du groupe à l'aise dans leur environnement.

Selon la théorie de l'interactionnisme symbolique, non seulement l'acte d'acquérir un produit de luxe est la conséquence d'un certain besoin (c'est-à-dire faire impression) mais aussi, la possession ou la non-possession de certains objets de luxe peut déterminer le comportement d'un individu en facilitant ou en gênant son accomplissement social. Autrement dit : non seulement le comportement est causé par la présence ou l'absence de besoins, mais l'accomplissement ou la non-réalisation des besoins peuvent également influencer le comportement (Solomon, 1983). Ainsi, le fait de posséder certains objets sert à déterminer « la valeur sociale » de leur possesseur, signalant par là à son environnement s'il ou elle est ou on qualifié et peut être inclus dans des rapports sociaux.

6.3.4. Le modèle psychologique de la consommation d'objets de luxe

L'approche psychologique dépasse la notion d'utilité économique et sociale pour s'attacher à l'importance de la satisfaction hédoniste, à la fois au sens de satisfaction sensorielle du corps et en termes de satisfaction spirituelle voire esthétique. Les principaux modèles qui recouvrent l'approche psychologique sont le modèle comportemental, le modèle de « l'achèvement de soi » et la théorie de la motivation inconsciente, toutes trois décrites dans les paragraphes qui suivent.

6.3.4.1. Le modèle comportemental

Hirschmann et Holbrook (1982) ont suggéré un modèle de consommation des objets de luxe dans lequel la recherche du bien-être et du plaisir jouent un rôle important. Ce modèle est centré sur la satisfaction hédoniste que l'on peut tirer de la consommation des

produits de luxe. Il a été construit à partir de l'analyse de la consommation d'objets de luxe intangibles comme les loisirs, la nourriture ou la boisson et l'art qui est motivé par la recherche d'expériences sensuelles. Dans cette approche, la satisfaction et le plaisir deviennent des aspects très importants dans la définition du luxe (Berry, 1994). Dans cette optique, les critères employés pour la description des produits de luxe sont ceux de l'esthétique, de la beauté, du style, du raffinement et de l'attrait des sens. La visibilité et les signaux sociaux qu'ils émettent ne sont pas signifiants dans ce modèle. Ainsi que les clients des restaurants gastronomiques l'ont exprimé :

On peut dire que c'est une expérience trois étoiles : quand un repas devient un des moments inoubliables de vie : tous vos sens sont sollicités et un simple dîner devient pareil à l'excitation, aux premiers battements de cœur d'une liaison amoureuse.

Quand un grand chef travaille au sommet de sa forme, quand le personnel de service, la carte des vins et l'ambiance sont du même acabit, un repas peut être un des plaisirs les plus purs de la vie.

Les belles assiettes doivent susciter le rêve. (Pincon & Rabaudy, 2000).

Nous sommes allés dîner dans un restaurant très connu à deux étoiles. Le service n'était pas à la hauteur de la nourriture ; il y avait un réel manque d'attention aux détails. Lorsque nous avons demandé qu'un plat soit recuit, le chef s'est « choqué ». De plus, personne ne semblait vraiment se soucier de savoir si nous nous amusions. Ceci n'arrive jamais dans les restaurants trois étoiles.

Notre arrêt suivant était un restaurant trois étoiles dans le Sud de la France. La nourriture était remarquable. Le personnel était efficace; le chef-propriétaire était amical; et après avoir discuté avec nous du repas du soir, il s'est attardé pour ajouter quelques commentaires sur l'actualité politique en France. Cela nous a rendus vraiment heureux, nous nous sommes sentis vraiment bien accueillis.

J'ai goûté chez Ducasse un lard croustillant, j'ai failli pleurer. Être capable de cuisiner un produit à 3,50 F pour le vendre à 400 F est insensé, mais une fois que vous l'avez dégusté, je vous assure que vous savez pourquoi. C'est exceptionnel. (Huillard-Kann, 2001).

Le chef s'est présenté avant le repas, il a passé en revue chaque plat du menu et s'est informé de nos préférences personnelles. Au moment du dessert, il a réapparu et a demandé si tout était satisfaisant. Cette visite fut mémorable.

Nous sommes allés dans un de nos restaurants trois étoiles préférés. Quoique le propriétaire n'était pas présent, le directeur fut un des meilleurs maîtres d'hôtel que j'ai jamais rencontrés. Il avait le sens de l'humour; il a recommandé des plats spécifiques à ma femme et à nos clients; il a choisi les vins et quand un de nos clients a exprimé son mécontentement avec le vin, il en a immédiatement apporté une autre bouteille. Il a demandé si nous avions des restrictions diététiques et, à la fin du repas, il nous a demandé avec humour si nous avions trouvé le repas à la hauteur de l'addition. C'était un repas parfait.

Dans un des grands restaurants de province, j'ai fait une des expériences les plus agréables de ces dernières années. Un menu, assez limité, nous a été présenté deux heures avant le dîner afin que nous fassions nos choix tranquillement. Pendant le cocktail le propriétaire est venu nous informer que notre repas serait prêt dans 20 minutes. Il est revenu 15 minutes plus tard pour nous accompagner à table. Nous étions assis avec un couple d'Anglais et nous aurions aimé bavarder plus longtemps. Le propriétaire nous a informés que « si nous voulions vraiment profiter du repas, nous devions renoncer à nos amis, le chef étant prêt ». Nous avons obéi et sommes entrés dans la salle à manger. Plus tard nous avons eu droit à une autre visite pour discuter du repas et des aliments. Le chef nous a expliqué comment tout avait été préparé. Le lendemain, le propriétaire nous a rendu visite pendant le petit déjeuner et nous a dit que si nous désirions prendre le dîner un peu plus tard ce soir, ceci pourrait être arrangé, mais il voudrait savoir d'avance. Le bonheur total....

A posteriori, je me rends compte que mon plaisir était en proportion directe avec l'intérêt et le soin dont faisait preuve le propriétaire du restaurant. Quand on gère un restaurant gastronomique, il faut être sûr que le client est important pour le propriétaire, que le propriétaire et le chef se soucient de lui et que si un client n'est pas heureux, dans ce cas-là « les employés ne sont pas heureux » non plus. La qualité du repas peut être la raison pour qu'un client vienne dans un restaurant, mais il ne reviendra certainement pas s'il estime avoir été traité comme un indésirable, un importun ou simplement inapprécié.

Ces hommes qui savent rendre heureux. Ces hommes qui ont le savoir. Le vrai savoir, celui qui donne du bonheur. Un chef, c'est un homme qui en donne. Il ne peut pas ne pas être généreux. (Flacelière, 1999).

Le bonheur c'est d'être avec quelqu'un que j'aime dans un endroit que j'aime avec un chef et en sommelier que j'aime. (Flacelière, 1999).

Holbrook & Hirschman (1982) proposent que le comportement expérimental d'un individu en ce qui concerne un produit de luxe est influencé aussi bien par son prix que par la quantité de temps libre dont l'individu dispose pour en profiter. Les caractéristiques personnelles de l'individu qui expliquent son comportement envers un objet de luxe s'apparentent à la recherche de sensations fortes, un haut niveau de créativité, une grande sensibilité envers les stimulus sensoriels et une inclination au romantisme ou au classicisme.

6.3.4.2. Le modèle de « l'achèvement de soi »

Braun et Wicklund (1989), dans leur théorie de «l'achèvement de soi », proposent un modèle dans lequel le sentiment d'insécurité d'un individu à propos de sa propre identité sociale déclenche l'acte d'acquisition des symboles de prestige qui confirment et renforcent cette identité. Ces individus ont aussi tendance à surévaluer le caractère

prestigieux des produits de luxe qu'ils possèdent. Dans cette optique, c'est leur sens d'insécurité, couplée avec le besoin d'appartenir à une certaine sphère sociale, qui aboutit à l'achat et à l'exposition d'objets de luxe.

Cette théorie associe donc l'acte d'achat d'objets de luxe avec le besoin, consciemment expérimenté et exprimé, d'un l'individu d'accomplir une certaine utilité sociale. Dans ce contexte, les objets de luxe sont principalement appréciés pour l'effet qu'ils peuvent créer sur ceux qui possèdent « le pouvoir » d'accorder la position sociale désirée.

Une autre théorie considère le désir de possession des produits de luxe et le plaisir dérivé de cette possession comme un processus inconscient dirigé vers le sur-moi. Dans ce contexte, l'environnement social du possesseur de ces produits est soit de peu d'importance, soit joue un rôle plus complexe. Dans le premier cas, la raison de s'approprier des produits de luxe consiste en le plaisir que ceux-ci procurent au propriétaire et aux expériences de plaisir sensuel et esthétique que donne la propriété de ces objets. Dans le deuxième cas, l'environnement joue un rôle dans la détermination de la consommation d'objets de luxe par l'effet qu'il a sur l'accomplissement des besoins intérieurs inconscients de la personne. Nous éclairerons ces deux théories dans les paragraphes qui suivent.

6.3.4.3. La motivation inconsciente

Le psychanalyste Serraf (1991) est l'un des chercheurs qui ont expliqué la consommation d'objets de luxe en termes de facteurs individuels. Il cite quelques facteurs inconscients motivationnels comme étant liés au besoin de possession et d'utilisation de tels produits. Alors même que ces facteurs font appel à des besoins extérieurs comme le besoin d'affirmer une position dominante, le besoin d'être reconnu dans un certain environnement social, le besoin de confort et le besoin de se défendre contre un sentiment d'infériorité, l'orientation principale de la recherche de Serraf s'attache à des motivations intérieures. Selon lui, les produits de luxe servent principalement à se procurer du plaisir,

à compenser les pressions fonctionnelles et rationnelles de la vie et à sublimer une agressivité sadique par la démonstration d'une générosité ostentatoire. Les autres facteurs psychologiques qui jouent un rôle dans la consommation de ces objets sont le besoin d'obtenir la validation d'autrui, l'exhibitionnisme, le besoin de dominer les autres, le besoin de rivaliser, la recherche d'une affiliation et le besoin de s'entourer d'objets qui confèrent un sentiment de sécurité (Sikora, 2000).

Selon Serraf (1991) la consommation des produits de luxe peut s'expliquer par deux mécanismes différents. Le premier est le désir d'assimilation, le second celui de distinction. Dans le premier cas, la consommation d'objets de luxe est motivée par le désir d'obtenir l'approbation des groupes sociaux auxquels l'individu souhaite se voir affilié en présentant un statut social égal aux membres de ce groupe. Le deuxième cas concerne la distinction qu'un individu souhaite établir face aux groupes sociaux qu'il considère comme inférieurs et inadéquats. Dans ce cas-là, la possession et la présentation de produits de luxe devient un signal de différenciation, d'originalité et de supériorité. Le but, dans le premier cas, est de provoquer le respect, dans le deuxième cas l'admiration et/ou l'envie du groupe social vis-à-vis duquel la consommation d'objets de luxe est orientée. Ces produits deviennent ainsi un symbole visible du pouvoir économique et social de l'individu qui les montre (Castarède, 1992).

Dubois et Laurent (1996) dans leur recherche sur « les excursionnistes », c'est-à-dire les acheteurs occasionnels de produits de luxe, ont constaté que les individus appartenant à cette catégorie de consommateur sont ou bien caractérisés par des achats impulsifs ou bien sont motivés par le besoin de se récompenser avec un cadeau exceptionnel.

Ainsi, nous sommes capables d'expliquer d'un point de vue sociologique et psychologique les raisons qui concourent à l'acquisition de produits qui ne sont pas « raisonnables » d'un point de vue économique, dans la mesure où ils ne suivent pas la règle de la diminution de l'utilité marginale et de la maximisation de la satisfaction couplée avec la minimisation des coûts. Ces théories apportent un éclairage important à la compréhension de la consommation de luxe en désignant les mécanismes liés à l'utilité

sociale ou à la poursuite d'expériences hédonistes comme étant au fondement d'une telle consommation.

Après les réflexions économiques, sociologiques et psychologiques sur le luxe, un court sommaire sur la contribution de la psychanalyse sur la nourriture même sera présenté. Néanmoins, ces théories ne seront pas élaborées, car elles n'ont qu'une importance très marginale pour cette thèse.

6.3.5. La psychanalyse et la nourriture

Manger ne va pas de soi. Cet acte s'est toujours accompagné de toute une série d'implications psychologiques, religieuses et magiques, physiologiques, esthétiques, politiques, économiques et sociales.

Bien que les théories psychanalytiques n'aient pas beaucoup à dire sur la grande cuisine, il existe néanmoins quelques réflexions sur la et le symbolisme nature de la nourriture (Chatelet, 1977/1998). Ainsi, elle évoque la similarité pour les enfants entre les jeux créatifs comme le coloriage et le modelage et la préparation des aliments, les deux premières activités perdant d'importance à côté de la préparation des aliments comme des tartes ou des gâteaux. Le travail de transformations qui s'opère sur la nourriture en cuisine aurait, sur ceux qui l'exercent pendant l'enfance, un effet révélateur de créativité.

La psychanalyse touche aussi sur les aspects d'équilibre paradoxal en ce qui concerne le fait que la nourriture entre par une partie du corps, se transforme en traversant le corps, et sorte en forme de matière radicalement différente par l'autre bout, tout en dénotant le rôle symbolique que joue la table en séparant nettement ces deux parties du corps dans une partie acceptée et donc visible, et une autre, cachée et inacceptable.

Dans ce contexte, il convient d'évoquer Norbert Elias qui, dans son livre célèbre, *La civilisation des mœurs* (Elias, 1991), a analysé le rôle des manières de table dans la construction de la société d'ancien régime : aux manières raffinées de la cour s'opposaient celles, rustres, de la ville et de la campagne. L'auteur se demande, pourquoi l'utilisation de la fourchette est devenue nécessaire, à tel point qu'il est considéré « barbare » et peu « civilisé » de prendre avec les doigts ce qui se trouve dans son assiette. Sa réponse à la question est que l'être humain moderne éprouve un sentiment de malaise quand il se salit des doigts, en surcroît quand il est aperçu en société avec des mains sales.

Ce que nous considérons comme une coutume naturelle parce que nous y sommes habitués et conditionnés depuis notre plus tendre enfance ne fut accepté et acclimaté que lentement et péniblement par la société. Cela s'applique à des objets en apparence peu importants comme la fourchette, aussi bien qu'à des comportements qui nous semblent aujourd'hui plus significatifs et plus essentiels. Comme Elias l'a décrit : « Rien dans les manières de table ne 'va de soi', rien ne peut être considéré comme un sentiment de gêne naturel. Ni la cuiller, ni la fourchette, ni la serviette n'ont été inventées un jour, comme un outil technique, avec une finalité précise et un mode d'emploi détaillé: leur fonction s'est précisée peu à peu à travers les âges (...). (Elias, 1991 :175).

Dans la thématique d'Elias, l'enfant ne naît pas « civilisé » et les fonctions dites « naturelles » dépendent d'une « sensibilité » différente à tout ce qui touche le corps. La thèse de Norbert Elias développée dans *La civilisation des mœurs* (1991) montre très clairement que depuis le *De civilitate morum puerilum* (La civilisation des mœurs de l'enfant) d'Erasme, en 1532, a pris place un système qui vise à réprimer toutes les manifestations pulsionnelles publiques (« animales » : uriner, flatuler, avoir des contacts manuels avec la nourriture) du corps. L'ensemble de ces tendances est largement présent comme élément à transmettre dans les systèmes d'éducation. Il finit par aboutir à une intériorisation, au sens psychanalytique du terme de ces interdits. Dès lors, la mise en pratique de ceux-ci conduit à des sensations internes de malaise, de peur, de honte. Ces

concepts d'Elias sont ceux qui sont le plus souvent évoqués quand on parle du rôle de la psychanalyse dans la nourriture.

Après avoir présenté les aspects économiques, sociologiques, psychologiques et psychanalytiques de la nature luxueuse de restaurants gastronomiques et de la nourriture, il convient de jeter un coup d'œil à l'autre côté de l'équation. Il est en effet nécessaire de ne pas passer sous silence les pratiques de certains chefs qui, en utilisant la réputation d'excellence de leurs établissements, tirent des bénéfices financiers d'une commercialisation aux antipodes de leur métier et de leur raison d'être d'origine—créer une expérience de luxe et de rareté.

6.4. LA COMMERCIALISATION DE LA GRANDE CUISINE

Bourdieu, dans son étude sur le rôle social de la gastronomie dans la deuxième moitié du 19ème siècle, fait la distinction entre les arts qui sont près du pouvoir et ceux qui en sont éloignés. La gastronomie est, selon lui, tout comme l'opéra et la comédie, une forme d'art près du pouvoir, car elle doit s'adapter aux besoins des hommes puissants pour survivre financièrement (Bourdieu, 1993).

Les chefs des restaurants les plus exceptionnels ont clairement une chose en commun : tous sont des entrepreneurs couronnés de succès. Sans renoncer à leur empreinte forte sur la cuisine, ils jouent aussi le rôle de leaders et de managers à temps plein, gérant de « mini-empires » dont les chiffres d'affaires peuvent atteindre entre 120-150 millions de Francs (Depagneux, 1999). Ils se diversifient souvent dans d'autres activités qui sont plus ou moins liées à leur métier de base : comme par exemple créer des plats surgelés vendus en supermarchés ; consulter pour de grandes entreprises de l'industrie alimentaire—avec des honoraires qui peuvent se monter à 30.000 FF par jour ; mettre leurs noms—et exiger des « droits d'auteur »— sur presque tout, de la porcelaine, des verres, des serviettes et

tout autre chose en rapport avec « l'art de la table » ; ouvrir des restaurants français dans des pays étrangers. Certains d'entre eux possèdent des vignobles, qui produisent des vins sous leur nom propre, bien connu. Beaucoup d'entre eux ont d'ailleurs créé des affaires de famille sous la forme de holdings financières, des entreprises immobilières ou des S.A. pour faire face aux questions de taxation et d'héritage. Ils sont, chaque jour, autant en contact avec des avocats ou des comptables que du personnel de cuisine et des clients.

La « haute cuisine » est, avant tout, un processus qui consiste à préparer des matières premières de la meilleure qualité possible et de la façon la plus excellente possible. C'est un processus qui exige un travail réellement individuel, réalisé pour chaque client individuellement, sans considération pour l'optimisation des coûts. C'est l'antithèse de la production industrielle. La grande cuisine s'est toujours construite en fonction du pouvoir d'achat des classes sociales dominantes. Ce n'est pas moins vrai aujourd'hui. La seule différence entre les débuts de la cuisine gastronomique et aujourd'hui, c'est que dans le passé, c'étaient les chefs qui suivaient leurs clients partout où ils voyageaient en fonction des saisons, alors qu'aujourd'hui ce sont les clients des restaurants à trois étoiles qui sont prêts à voyager de longues distances pour déguster la cuisine d'un grand chef.

Le célèbre établissement de Paul Bocuse à Collonges-au-Mont-d'Or, avec environ 2000 des repas par mois, a atteint en 1998 un chiffre d'affaires de 27 millions de francs et une marge bénéficiaire de 6 %, malgré des charges de personnel de l'ordre de 35 %, ce qui est typiques pour cette sorte d'établissement (Depagneux, 1999). Le restaurant de Paul Bocuse est malgré tout un cas exceptionnel. La grande cuisine, où le bénéfice financier ne dépasse quasiment jamais les trois pour cent du chiffre d'affaires, n'est pas une bonne façon de s'enrichir rapidement. La marge bénéficiaire d'un fast-food est nettement supérieure à celle d'un restaurant à trois étoiles (Gotze, 1999). Les chefs s'accordent tous sur ce point : vue la situation actuelle, un restaurant gastronomique est peu profitable. La marge bénéficiaire réalisée dans ces établissement a baissé sur les vingt dernières années de 10 % à 3 % (Huillard-Kann, 2001). Pour citer un grand chef, « Je gagne plus d'argent en une journée de conseil pour une des grandes industries alimentaires que pendant des années avec mon restaurant à trois étoiles » (Gotze, 1999).

C'était déjà la situation au temps d'Escoffier. Quand Charles Ritz a demandé à Escoffier, en 1890, de prendre en charge la cuisine de l'Hôtel Savoy à Londres, Escoffier était déjà connu comme ce que l'on appellerait aujourd'hui un consultant international des cuisines d'hôtel (Gotze, 1999 #959). Il fut aussi le premier à utiliser son nom pour des raisons publicitaires dans l'industrie gastronomique naissante (pour une recette de pickles mélangées). Il a également autorisé une usine de produits alimentaires à donner son nom à des produits fabriqués en série. Les chefs actuels qui signent des contrats de conseil lucratifs et donnent leurs noms à des produits industrialisés vendus en grandes surfaces, ne font ainsi que suivre une tradition commencée par le fondateur même de la grande cuisine. De ce point de vue, les chefs peuvent être comparés aux grands couturiers qui gagnent de l'argent sur la vente d'accessoires et de parfums, et utilisent la haute couture en guise de publicité plutôt qu'en tant que source de revenus.

Les chefs sont tout à fait conscients du fait que leur plus grand capital est leur nom, reconnu partout en France et à l'étranger. Seuls les restaurants gastronomiques qui existent depuis plusieurs générations dans la même famille sont réellement profitables, avec des investissements initiaux remboursés et des opérations standardisées d'une façon qui nécessite peu d'investissement supplémentaire, hormis les matières premières. Les chefs qui ne se trouvent pas dans cette situation et qui doivent amortir des dépenses souvent considérables mais dont les noms sont bien connus sont souvent invités à parler à la télévision—pour des honoraires considérables. Ils écrivent des articles gastronomiques bien rémunérés par les journaux. La publicité les aide à vendre leurs livres de cuisine, souvent aux gens qui n'ont jamais mis les pieds dans leur restaurant.

Les chefs ouvrent aussi de petits restaurants et bistrots, souvent dans des grandes villes, comme Lyon et Paris. Ces établissements ont beaucoup de succès, attirant les clients sur la promesse qu'ils dégusteront la cuisine d'un chef célèbre pour une fraction du prix qu'ils dépenseraient au restaurant gastronomique. Le chef à trois étoiles Bernard Loiseau a été jusqu'à introduire son restaurant en Bourse—une initiative risquée, car la valeur de l'entreprise repose entièrement sur la présence et le succès d'une seule personne, le chef.

Loiseau a également autorisé des hommes d'affaires japonais à reproduire au Japon une copie exacte de son restaurant (Gotze, 1999). Outre le fait qu'il a obtenu une somme d'argent considérable pour ce privilège, il s'est assuré que chaque détail, jusqu'au plus infime, était réalisé selon ses exigences, afin que son nom et sa réputation ne souffrent pas de cet acte de commercialisation.

Paul Bocuse, avec son collègue Roger Vergé et le célèbre pâtissier Gaston Lenôtre dirigent un restaurant dans le l'Epcot Center à Disneyworld, en Floride, où plus de 3.000 repas sont vendus par jour. En même temps, Bocuse dirige également des restaurants sous son propre nom au Japon et en Australie. Il possède 16 magasins d'alimentation au Japon qui portent son nom et une école hôtelière qui, à ce jour, a instruit des milliers d'étudiants dans la tradition française de la grande cuisine. George Blanc, à Vonnas, est un autre exemple extrême de la façon dont on peut commercialiser un nom réputé : il a monté une boutique de cuisine, qui vend un peu de tout, des torchons aux couteaux Laguiole, des livres de cuisine et des vestes des chefs brodés au nom de Georges Blanc ; il a également créé un magasin de vins et de plats cuisinés ; un bistrot sur la même place que le restaurant gastronomique ; des hôtels et des cafés ; et a acquis un vignoble voisin produisant en grande quantité des Bourgognes blancs moyens de gamme. Un autre cuisinier célèbre, Joël Robuchon, après avoir quitté son restaurant trois étoiles à l'âge de 51 ans, a continué une carrière de consultant et publié de nombreux livres de cuisine à grand succès.

Résultat de la forte pression financière qu'ils subissent, la commercialisation du nom et du talent des grands chefs induit une transformation de leur rôle traditionnel : beaucoup d'entre eux cessent de se mettre aux fourneaux et deviennent, à la place, les promoteurs de leur image. On peut, toutefois, se poser la question de savoir si cette commercialisation de leur nom n'aboutit pas à une sorte de « cannibalisation » de la valeur de leurs restaurants gastronomiques. Reste que les chefs sont tout à fait conscients qu'ils doivent, alors même qu'ils s'occupent d'autres choses pour gagner de l'argent, maintenir rigoureusement les standards exceptionnellement hauts de leurs restaurants.

Faute de maintenir ces standards, ils se priveraient rapidement de la possibilité de commercialiser leur nom dans un but lucratif.

Le cuisinier à trois étoiles Michel Guérard, qui a signé un contrat lucratif avec Nestlé (Gotze, 1999), reconnaît par exemple que les plats industriellement fabriqués ne peuvent en aucune façon rivaliser avec ce qu'il prépare dans son restaurant gastronomique, le Près d'Eugénie. Il souligne cependant l'influence que la préparation de ces plats industriels a sur sa créativité et le défi que cela lui pose, le forçant à réfléchir différemment de sa façon habituelle. Selon lui, les difficultés de la production en série sont une façon d'aiguiser son côté créateur et son esprit d'invention qui, à la fin, profiteront à la grande cuisine de son restaurant gastronomique.

6.5. RESUME

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les rapports des restaurants gastronomiques et du luxe, ainsi que les pratiques commerciales que poursuivent certains chefs pour accroître leur rentabilité.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons les propositions de recherche sur les pratiques exercées par les chefs des restaurants gastronomiques.

CHAPITRE 7
PROPOSITIONS DE RECHERCHE

7.1. INTRODUCTION

Comme nous l'avons déjà avancé, l'objet de cette thèse est de mettre au jour les facteurs spécifiques qui caractérisent les restaurants exceptionnels. Nous faisons la proposition générale que certains facteurs de leadership influencent fortement la culture, la stratégie et la structure des organisations en générale et plus spécifiquement des organisations qui fonctionnent sur une plus petite échelle, sous la forme d'entreprises entrepreneuriales. Dans ces entreprises, le pouvoir est généralement centralisé au sommet et l'influence du leader est souvent forte. Il est proposé dans cette thèse que la nature exceptionnelle de ces organisations est contingente de la personnalité de leur leader, de ses valeurs, de ses normes, de ses croyances et de son comportement dans l'organisation. C'est la personnalité de l'individu au pouvoir dans l'organisation, exprimée par son style de leadership, qui détermine le fonctionnement de l'organisation.

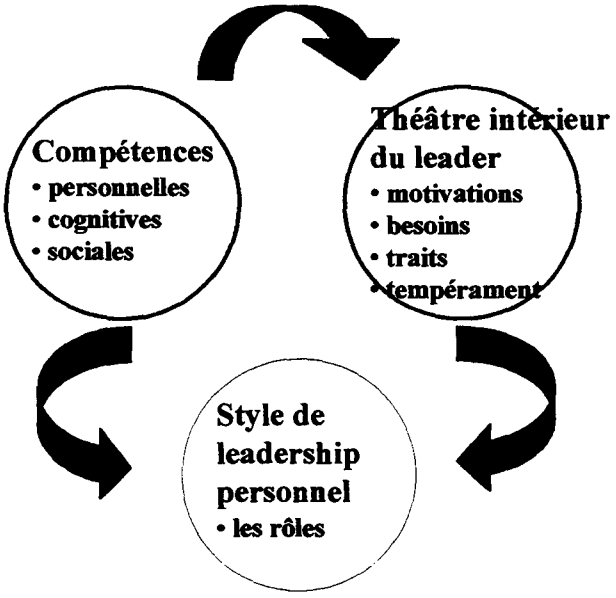
Pour qu'une organisation devienne réellement excellente, les employés et les collaborateurs doivent partager un ensemble de valeurs, de normes et de comportements qui tendent à l'excellence. Ceux-ci sont d'abord introduits dans l'organisation par le fondateur pendant la phase de démarrage et les premières années ; ils jouent un rôle déterminant dans la formation et le développement de la culture d'entreprise. Plus tard, quand le style de leadership du fondateur s'est institutionnalisé dans le fonctionnement de l'organisation et est devenu « une manière de vivre » pour tous les employés, les valeurs implantées par lui ou elle sont devenues les bases de la culture de l'organisation et servent comme facteur de socialisation des nouveaux membres.

Nous partons ainsi du postulat que le déterminant principal dans la création d'organisations exceptionnelles est le rôle de leadership joué par le leader. C'est son style,

sa vision et son enthousiasme, l'ensemble de ses caractéristiques émotives et cognitives qui déterminent les résultats organisationnels. Un leader, dont les valeurs fondamentales se concentrent vers l'accomplissement de l'excellence et dont la personnalité entière tend à réaliser cet objectif, créera une organisation exceptionnelle en institutionnalisant ses propres valeurs d'excellence dans les pratiques de base et la culture d'entreprise. Il ou elle créera une culture et un environnement organisationnel qui contribueront fortement à l'excellence de son organisation.

En tant que leader, les grands chefs transmettent leurs propres valeurs dans la culture de l'organisation et dans son fonctionnement à travers deux rôles différents : le rôle visionnaire et le rôle architectural. C'est l'interaction entre les compétences personnelles, cognitives et sociales du leader et ses traits de personnalité, c'est à dire son « théâtre intérieur » qui détermine la façon dont il exerce ses deux rôles de leadership : le rôle visionnaire et le rôle architectural. Nous l'illustrons par le schéma ci-dessous :

Dimensions Personnelles de Leadership



Ces rôles influencent l'organisation à trois niveaux différents : le niveau organisationnel par la stratégie, la structure et la culture du restaurant créé par le chef ; le niveau de

groupe, à travers la relation entre le chef et son équipe ; enfin le niveau interpersonnel, à travers la relation du chef avec ses clients, ses fournisseurs et d'autres instances extérieures qui influencent le fonctionnement de l'organisation.

7.2. PROPOSITIONS

Proposition 1 : les traits de personnalité d'un chef, exprimés dans ses compétences et son habileté, détermineront la façon dont il exerce les deux rôles de leadership: le rôle de leadership visionnaire et le rôle de leadership architectural.

Proposition 2 : le rôle visionnaire joué par le chef détermine la façon dont se forme la stratégie d'un restaurant gastronomique, le fonctionnement de ses collaborateurs, et la nature de sa culture organisationnelle. Ces facteurs, à leur tour, contribuent à la nature exceptionnelle d'un restaurant gastronomique.

Proposition 3 : le rôle architectural joué par le chef détermine la façon dont un restaurant gastronomique traite les demandes environnementales et la façon dont l'infrastructure de l'entreprise est formée. Ces facteurs, à leur tour, contribuent à l'excellente d'un restaurant gastronomique.

7.3. RESUME

Cette thèse a deux objectifs prioritaires. Le premier est d'identifier les caractéristiques et les dynamiques communes aux grands restaurants et de déterminer la façon dont le leader influence le fonctionnement de ces organisations pour qu'elles atteignent ce niveau. Les propositions ci-dessus constituent le système de référence qui sert comme de point de départ vers ce premier objectif. Le deuxième objectif est de donner un aperçu et une description suffisamment efficaces de ces facteurs et de ces concepts pour qu'ils puissent

être utilisés comme directives dans la mise en oeuvre d'une certaine forme d'excellence organisationnelle dans d'autres entreprises et dans des circonstances comparables.

Dans le chapitre suivant nous aborderons les différents aspects méthodologiques de la thèse.

CHAPITRE 8
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE, DEFINITIONS ET OPERATIONNALISATION DES PRINCIPAUX CONCEPTS

8.1. METHODES DE RECHERCHE QUALITATIVES DANS LA RECHERCHE ORGANISATIONNELLE

Les spécialistes des sciences humaines font généralement la distinction entre la recherche quantitative et la recherche qualitative (Strauss, 1987). Cette distinction trouve son origine dans l'histoire de certaines disciplines comme la sociologie et l'anthropologie sociale. En sociologie, les différentes tendances disciplinaires depuis la Deuxième Guerre Mondiale ont préféré les questionnaires et d'autres méthodes d'enquête pour la collection de données et leur traitement statistique. En anthropologie, l'analyse qualitative des données empiriques est la façon de base de conduire une recherche.

Dans sa définition, la recherche qualitative recouvre une gamme de techniques interprétatives qui décrivent, décodent et traduisent la signification de phénomènes qui se manifestent dans le monde social (Van Maanen, 1988; Van Maanen, 1995; Van Maanen, Dabbs, & Faulkner, 1982). Le terme « méthodes qualitatives » a généralement été employé pour qualifier les recherches dans des domaines comme l'ethnographie, la psychologie clinique et organisationnelle, la sociologie de la « grounded theory », ou la sociologie historique. Cette méthodologie a été développée pour réduire la distance entre la théorie et les données via des symboles linguistiques. Les chercheurs qui appliquent les méthodes qualitatives de recherche le font parce qu'ils considèrent les phénomènes sociaux comme particuliers et ambigus plutôt que clairement définis et réplicables. Ces chercheurs ont tendance à accentuer les contextes situationnels et structurels, par contraste avec les chercheurs d'avantage quantitatifs, dont le travail est multivarié, mais qui ignore souvent le contexte.

La description est l'acte fondamental de la collecte de données dans la recherche qualitative. Elle essaye de construire une carte de la théorie de recherche en « y entrant » au sens physique et intellectuel. La recherche qualitative consiste en la description des processus sociaux émergents. Elle peut être décrite comme un mélange du raisonnable, de l'intuitif et du fortuit, où l'engagement personnel du chercheur et ses expériences jouent un rôle important dans la collection et l'analyse des données.

Il existe une quantité substantielle de littérature sur le processus de la recherche qualitative (Burgelman, 1985 ; Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 1967; Schein, 1987; Van Maanen, 1988; Van Maanen, 1995; Van Maanen et al., 1982; Yin, 1984). La plupart des chercheurs qui ont écrit sur le sujet reconnaissent que le processus de construction d'une théorie avec des données qualitatives est en grande partie inductif, contrairement à l'approche hypothético-déductive des méthodes quantitatives (Eisenhardt, 1989). Tandis que les chercheurs quantitatifs ont souvent critiqué la validité d'une théorie développée par des méthodes qualitatives, les chercheurs qualitatifs ont soutenu que le rapport intime avec la réalité empirique, c'est-à-dire l'ancrage de la théorie sur des données empiriques, permet le développement d'une théorie testable et valable.

Certains chercheurs ont soutenu que ce dont la recherche avait besoin c'était de théories plus utiles (Mintzberg, 1979). Les théories « utiles », selon eux, peuvent être plus facilement produites à travers une recherche inductive que par des méthodes purement hypothético-déductives utilisées par les chercheurs quantitatifs. La raison en est la suivante : tandis que la recherche déductive peut être considérée comme scientifiquement valable, elle est, dans la plupart des cas, concentrée sur la confirmation (ou l'infirmation) d'une hypothèse ou d'une théorie existante, c'est-à-dire de quelque chose de déjà connu. La recherche inductive essaye, de son côté, de découvrir quelque chose de nouveau en s'éloignant du terrain déjà balisé par un grand saut créatif. Selon Mintzberg (1979), les méthodes quantitatives sont trop étroites pour permettre de réellement creuser les complexes questions organisationnelles. La richesse intrinsèque du matériel est souvent perdue. Dans beaucoup de cas, seules subsistent des descriptions superficielles qui

négligent les facteurs sous-jacents qui pourraient aider à expliquer le comportement managérial et organisationnel (Kets de Vries & Perzow, 1991).

Dans la recherche qualitative, peu d'interprétations sont faites d'un comportement observé sans le mettre dans son contexte approprié. Cette « contextualisation », cependant, n'est pas réalisable de loin et nécessite que les chercheurs s'impliquent dans le cadre de la recherche. Les chercheurs qualitatifs (Van Maanen, 1979) soutiennent que leur méthode d'enquête diminue la distance créée par les chercheurs quantitatifs entre les principes généraux, postulats du comportement observé dans les organisations, et les explications spécifiques déterminées par le contexte des acteurs sociaux, qui proposent les raisons sous-jacentes à leur comportement. En somme : mesurer ce que nous voyons n'explique pas forcément ce qui se passe vraiment. Les sujets étudiés ont souvent leur propre vie et culture dans laquelle ils sont profondément ancrés et que le chercheur doit interpréter correctement avant de pouvoir tirer des conclusions sur leur comportement.

Les chercheurs organisationnels commencent à découvrir que la culture spécifique qui entoure les sujets étudiés, et dont la connaissance est cruciale pour la compréhension de facteurs organisationnels, est ancrée dans le contexte organisationnel. Cette culture est composée de modèles distincts de pensées et d'actions, ainsi que de phénomènes spécifiques à chaque organisation. Une vue télescopique sur une construction isolée ne donne pas d'explication suffisante sur le pourquoi du comportement spécifique d'une organisation et de ses membres. La recherche qualitative se distingue ainsi des méthodes quantitatives. Elle tente de réduire au minimum la théorisation a priori des faits, dans le but d'éviter de biaiser les faits émergents afin de les adapter à une théorie déjà existante.

8.1.2. La « Grounded Theory »

L'approche de la « grounded theory » à l'analyse qualitative a été développée par Glaser et Strauss au début des années 1960. Elle a puisé dans deux écoles de recherche et de pensée antérieures : d'abord celle du Pragmatisme Américain (en particulier les travaux

de John Dewey, mais aussi ceux de George H. Mead et Charles Peirce) qui met l'accent sur l'action et les situations problématiques et sur la nécessité de concevoir une méthode se situant dans le contexte-même de la résolution du problème ; ensuite celle de la tradition sociologique de l'Université de Chicago entres les années 1920 et 1950, qui a abondamment utilisé les observations de terrain et les entretiens intensifs comme techniques de collecte de données et qui a, par ailleurs, conduit une recherche importante sur la sociologie du travail. Ces traditions, aussi bien philosophiques que sociologiques, ont placé l'interaction sociale et les processus sociaux au centre de leurs travaux.

La démarche méthodologique de la « grounded theory » concernant les données qualitatives consiste à développer une théorie, sans référence particulière à des données spécifiques, lignes de recherche ou intérêts théoriques quelconques. Il ne s'agit pas réellement d'une méthode ou d'une technique spécifique, mais bien plutôt d'un style d'analyse qualitative qui inclut quelques particularités, comme la collecte d'échantillons théoriques, et certaines directives méthodologiques, comme la pratique de comparaisons constantes et l'utilisation d'un paradigme de codage pour assurer le développement conceptuel et la densité de la recherche.

Le terme de « grounded theory » a été inventé par Glaser et Strauss (1967) « à cause de l'accent mis sur la génération même de la théorie à partir des données sur lesquelles cette théorie est ancrée » (p. 22). La « grounded theory » se fonde sur une analyse systématique et intensive des données, souvent phrase par phrase, ou expression par expression des notes empiriques, d'une interview ou de tout autre document, par une comparaison constante. Une grande quantité de données est rassemblée et codée, produisant ainsi une théorie construite. La méthode prescrit une comparaison constante de ces données et de la théorie, en commençant par la collecte des données sur le terrain. Elle souligne l'importance de l'émergence de catégories théoriques à partir des données empiriques, et ainsi la construction progressive et la mise à l'épreuve continue aussi bien de la collecte des données et de la théorie. L'objet de ce type d'analyse n'est pas tant de rassembler et d'organiser une grande quantité de données, mais d'organiser les nombreuses idées qui émergent de l'analyse de ces données.

La « grounded theory » implique ainsi—comme toute théorie scientifique qui n'est pas purement spéculative—une ancrage de la recherche sur les données. Les théories scientifiques doivent d'abord d'être conçues, ensuite élaborées, puis vérifiées. Dans la « grounded theory » ceci se fait par induction, déduction puis vérification. L'induction se réfère aux actions qui mènent à la découverte d'une hypothèse—c'est-à-dire la génération d'un pressentiment ou d'une idée, ensuite convertie en hypothèse et évaluée pour vérifier qu'elle remplit, provisoirement, une condition même partielle pour un type d'événement, d'acte, de rapport, de stratégie, etc. Les hypothèses sont aussi bien temporaires que conditionnelles. La déduction consiste à tirer des implications de ces hypothèses, ou d'un système d'hypothèses, à des fins de vérification. Ce dernier terme se réfère aux procédures de vérification, c'est à dire la mise au jour d'une qualification ou d'une négation totales ou partielles des hypothèses. Ces trois processus se succèdent tout au long de la recherche, sans rester dans un simple rapport séquentiel.

8.1.3. Le paradigme clinique : une approche différente

Un autre avantage de la recherche qualitative par rapport à la recherche quantitative touche au phénomène de la rationalité humaine et de ses limites. Dans cet esprit, une des méthodes les plus significatives de recherche vient de Cyert & March (1963), March & Simon (1958) et Simon (1945) et a été confirmé plus tard par Allison (1971) avec son analyse de la Crise de Missiles Cubaine. Leur travail souligne les limites cognitives de la rationalité dans le processus décisionnel, étant donné l'accès limité des managers aux informations et leurs capacités, également limitées, de traitement. Ces chercheurs ont noté que de nombreuses décisions reposaient, en fin de compte, sur des questions de jugement et non des faits, les managers étant influencés par les coalitions constamment changeantes dans l'organisation. Ils différencient ainsi l'homme *économique,* rationnel, de l'homme *psychologique,* irrationnel, et ajoutent ensuite un troisième personnage plus réaliste : l'homme *administratif,* d'une rationalité limité (« boundedly rational »). Cette dernière personnalité, sachant qu'il ou elle est incapable d'atteindre à la perfection dans

son processus décisionnel, s'efforce de trouver la solution la plus appropriée, aussi rapidement que possible et dans le contexte limité qui prévaut : autrement dit, il ou elle fait ce que les chercheurs appellent un « satisfice », une création langagière à mi-chemin entre « donner satisfaction » et « sacrifier ».

Avec l'apparition de cette théorie et son développement dans les domaines de la psychologie et la sociologique organisationnelle, le mythe de l'être humain en tant qu'acteur raisonnable est devenu caduc. De même, la recherche quantitative, qui suppose constantes la plupart des variables tout en mesurant un simple construit, s'est révélée moins suffisante pour expliquer les variations du comportement des individus en état de flux constant et qui sont continuellement sous l'influence d'une myriade de facteurs non-mesurables. Cette incompatibilité perçue par les chercheurs entre les méthodes de recherche existantes et les vrais êtres humains les a incités à développer une nouvelle approche de recherche plus à même de tenir compte de la complexité inhérente du comportement humain.

Le paradigme clinique a été développé en réaction aux limitations de la théorie de l'acteur rationnel. Tandis que les sciences de gestion parlent de choix raisonnables, un certain nombre de travaux supposent que les leaders organisationnels ne sont pas forcément rationnels (Amado, 1995; Baum, 1987; Hirschhorn, 1990; Jaques, 1974; Kets de Vries & Miller, 1987; Kets de Vries, 1980; Zaleznik, 1989; Zaleznik & Kets de Vries, 1975; Zaleznik, Kets de Vries, & Howard, 1977). Ces chercheurs ont souligné l'importance des facteurs « irrationnels » de motivation des principaux responsables et qui peuvent avoir des conséquences non négligeables dans le processus de management. Ils ont émis l'hypothèse selon laquelle un grand nombre de modèles de gestion se sont avérés des échecs pour ne pas avoir pris en compte ces forces irrationnelles.

L'approche clinique traite le sujet de l'irrationalité organisationnelle à travers le paradigme clinique, un modèle psycho-dynamique de comportement qui se concentre, au niveau individuel de l'analyse, sur les processus organisationnels sous-jacents. Les modèles cliniques utilisés dans cette théorie se fondent sur un ensemble de travaux qui

soutient que les individus, aussi bien dans un contexte intra-organisationnel qu'extra-organisationnel, ne sont pas toujours rationnels, logiques, sensibles et fiables. Les chercheurs qui utilisent le paradigme clinique ont constaté, lors de leur recherche au sein des organisations, que les processus défensifs individuels jouent souvent un rôle important dans la vie organisationnelle et peuvent s'enraciner profondément dans la structure sociale de l'organisation, influençant le leadership, la stratégie, le fonctionnement de groupe, la structure et la culture de l'organisation. Cette recherche a montré que de nombreux phénomènes au sein des organisations trouvent leur origine dans le psychisme des cadres supérieurs, dans la façon dont ils représentent leurs conflits, leurs désirs, leurs fantaisies et leurs structures défensives. La psychanalyse, en tant que «science de l'irrationnel », a ainsi ouvert la voie à un nouveau mode de compréhension du fonctionnement organisationnel.

L'application de concepts psychanalytiques en dehors du contexte purement clinique a vu le jour avec Freud (1929) dans ses écrits sur les questions sociales, mettant en doute la nature de la religion, de la civilisation et de la guerre. Freud a aussi contribué à l'étude du comportement de groupe en soulignant la nature particulière des processus d'identification qui interviennent entre un leader et ses subordonnés. Depuis Freud, la connaissance clinique s'est développée de façon significative, contribuant à l'avancement de psychanalyse. L'application des concepts psychanalytiques aux sciences sociales et organisationnelles s'est répandue. Le fondement de cette approche est la mise en exergue du rôle de la motivation inconsciente dans l'action humaine et le processus décisionnel.

La psychanalyse, en tant que science interprétative, tente de comprendre le passé de l'individu et d'examiner son histoire personnelle pour trouver des indices concernant son comportement actuel. Certains modèles psychanalytiques ont été utilisés par des chercheurs en organisation pour traiter des questions de carrière, de stress individuel et organisationnel, de culture d'entreprise, de leadership, d'esprit d'entreprise ou d'organisations entrepreneuriales et familiales. Les conceptualisations psychanalytiques ont également fourni une clef à la compréhension du comportement de groupe (Amado & Guittet, 1991; Bion, 1959). Certains phénomènes, comme la résistance au changement et

à l'intervention, ont amené les chercheurs vers une interprétation différente. Les processus défensifs individuels sont aujourd'hui reconnus comme étant intégré dans la structure sociale de l'organisation, influençant ainsi sa stratégie (Jaques, 1965; Kets de Vries, 1980; Menzies, 1960; Pettigrew, 1973). Des processus psychologiques comme l'agression, le contrôle et la dépendance, l'envie, la honte et la culpabilité sont maintenant réinterprétés en connexion avec des concepts tels que l'ambition et le désire d'atteindre un but (« goal-directed behavior »).

Ce type de recherche a également apporté la preuve qu'une approche différente de la méthode quantitative, mesurant des variables simples, est utile pour une meilleure compréhension des causes sous-jacentes au comportement individuel. L'utilisation de concepts psychanalytiques dans la recherche organisationnelle est en ce sens un enrichissement, car elle n'exclut pas d'autres méthodes compatibles de recherche, mais leur fournit un outil complémentaire.

Par exemple, Geertz (1973), un anthropologue, a affirmé continuellement le besoin d'une recherche profonde des structures sous-jacentes qui vont au-delà de « l'évident et du superficiel ». Geertz plaide pour la distinction entre ce qu'il appelle « la description mince » et « la description épaisse ». La première approche recouvre les études traditionnelles qui se concentrent sur l'observable et sur des effets causals simples. La description « épaisse » est d'avantage interprétative, dénotant un processus itératif d'analyse qui recherche la signification de base des événements. Elle est à la recherche d'un thème qui peut expliquer un ensemble de faits.

La description « épaisse », pour reprendre les mots de Geertz (1973 :20), consiste à « estimer les significations, évaluer les estimations et tirer des conclusions explicatives des meilleures estimations. » Cette approche s'appuie sur l'étude de « textes », de groupe d'éléments corrélés, sur tous types de données contenant des messages et des thèmes qui peuvent être systématisés. Elle exige l'analyse « d'une multitude de structures conceptuelles complexes, beaucoup d'entre elles étant superposées ou entrelacées, de

façon étrange, irrégulière et vague et que nous devons continuer d'une façon ou d'une autre pour ensuite pouvoir les répliquer » (Geertz, 1973 : 10).

En décodant ces « textes », les chercheurs étudient l'interrelation entre des unités factuelles, cognitives et affectives qui sont construites à partir d'expériences. Ils agissent en traducteur et cryptographe, transformant des niveaux différents de compréhension. Ces « textes organisationnels » peuvent être interprétés par l'analyse d'artefacts organisationnels : les déclarations du management, les publications intra-et extra-organisationnels et le comportement observable des membres de l'organisation (Kets de Vries et Miller, 1984). « Le texte » implicite dans une décision stratégique, dans le choix d'un style interpersonnel particulier ou dans le type de structure organisationnelle contient les objets essentiels de la vie d'une organisation. La capacité à mener une analyse sur un niveau plus profond et à comprendre « les intentions cachées » des membres de l'organisation peut aider les chercheurs et les managers à identifier les suppositions cruciales qui influencent la vie organisationnelle.

C'est sont donc le paradigme clinique qui constitue la base théorique de cette thèse. Dans le paragraphe suivant nous présenterons les règles qui ont été employées pour interpréter les données selon ce paradigme clinique.

8.1.3.1. Les règles d'interprétation dans le paradigme clinique

Le paradigme clinique, comme méthode de recherche, implique de rechercher un ou des thèmes centraux dans des processus apparemment non structurés. Les chercheurs (Geertz, 1973; Geertz, 1983; Levi-Strauss, 1955; Levi-Strauss, 1969) ont proposé qu'une grande partie de la complexité superficielle peut être expliquée par un thème d'organisation sous-jacent. C'est au chercheur clinique de trouver les éléments qui sont logiquement centraux et qui, de plus, ont une signification émotionnelle profonde, souvent inconsciente, (Freud, 1900 (1962); Freud, 1920; Greenson, 1967; Lacan, 1978).

Ceci se fait d'habitude à travers une sorte d'analyse « historique ». La connaissance des acteurs individuels, de leur passé et de leurs modes actuels d'interaction, peut éclairer leurs aspirations, buts, craintes et comportement. Les conjectures initiales sont évaluées par rapport à la réalité telle qu'elle est perçue par d'autres. Des prédictions informelles sont proposées, basées sur les éléments de compréhension initiaux, ceux-ci étant ensuite comparés à ce qui se passe en réalité, ou sont évalué pour déterminer s'ils peuvent expliquer d'autres parties « du texte » (Kets de Vries et Miller, 1984). L'interprétation est un processus dynamique, itératif et interactif, qui apporte de nouvelles conjectures expérimentales ou de nouvelles explications. Celles-ci sont vérifiées par rapport à d'autres aspects de la situation ou par rapport à des événements ultérieurs. L'importance du dialogue, de la reformulation, de l'analyse historique, de l'explication expérimentale et de la modification sont l'essence de la recherche clinique.

La recherche sur un mode clinique propose quelques règles expérimentales pour l'interprétation du « texte ». La première est la règle d'unité thématique. En lisant un « texte » le chercheur essaye de façonner les différentes observations en une unité connectée, cohésive, en cherchant des facteurs communs parmi les thèmes divers. Kets de Vries et Miller (1984, 1986) et (Miller et al., 1982) ont mis en évidence à quel point certains thèmes communs sont à la base des inadéquations structurelles et stratégiques dans les organisations défaillantes.

La deuxième règle dans la recherche clinique est le « pattern matching », c'est à dire l'appariement des formes, la recherche de parallèles structuraux, de cohésion entre les événements actuels et les incidents antérieurs, révélant une structure répétitive dans l'histoire d'un individu ou d'une organisation (Geertz, 1973). L'appariement des formes est basé sur la tendance qu'ont les individus à interpréter de manière erronée leurs actions présentes avec les termes du passé, à revivre le passé à travers leurs actions présentes, en réagissant face aux individus et aux situations comme si ces derniers étaient des figures ou des incidents du passé (Greenson, 1967). L'appariement de formes est donc basée sur la faculté qu'ont les individus à s'empêtrer dans « des déplacements de temps ». Au lieu de vivre le passé comme un souvenir, le présent est interprété dans les termes du passé et

le passé est revécu dans les actions du présent (Greenson, 1967). C'est ce qui s'appelle « un transfert » en psychanalyse.

Troisièmement, l'interprétation est guidée selon la règle d'urgence psychologique (Freud, 1920; Lacan, 1978; Luborsky, 1984; Luborsky, Crits-Cristoph, Mintz, & Auerbach, 1988; Luborsky & Crits-Cristophe, 1998), c'est-à-dire la supposition que quelque part dans le texte il est possible d'identifier les besoins ou les problèmes les plus urgents des individus. Il s'agit alors de prêter attention à la persistance, à l'enthousiasme et à la régularité des émotions entourant les décisions, les interactions et les déclarations des individus.

Finalement, il y a la règle de la fonction multiple. Selon l'urgence psychologique de la question, une partie du « texte » peut avoir plus qu'une signification et peut être vue sous des angles différents. Parfois, des résistances organisationnelles et des processus défensifs se manifestent. D'autres fois, les éléments clés de la dynamique peuvent être corrélés avec la façon dont les membres d'une organisation gèrent l'agression ou les liens affectueux. Pour encore compliquer la problématique, ces questions peuvent jouer un rôle simultané au niveau individuel, de groupe et organisationnel (Geertz, 1973, 1983; Zaleznik et Kets de Vries, 1984). Il est donc nécessaire de rechercher la signification à différents niveaux et de déterminer les racines, aussi bien individuelles qu'organisationnelles, ainsi que les conséquences des actions et des décisions.

En somme, l'interprétation est au centre de la recherche clinique organisationnelle. Les chercheurs sont inévitablement impliqués dans un dialogue continuel avec les acteurs dans l'organisation. Ils cherchent des thèmes et des configurations de base dans « un texte » et trouvent de la signification dans ce qui semble, à première vue, aléatoire ou insignifiant. Ils ont tendance à se concentrer sur la persistance, l'enthousiasme et la régularité des émotions entourant les décisions, les interactions et les déclarations. Ceci est effectué à différents niveaux—individuel, interpersonnel, au niveau du groupe et de l'organisation elle-même (Geertz, 1973, 1983; Kets de Vries et Miller, 1987). Les règles de l'unité thématique, de l'appariement de formes, de l'urgence psychologique et des

fonctions multiples sont cruciales dans la recherche de la continuité et des rapports significatifs. Elles mettent au jour les modèles qui ensuite peuvent être tissés dans une *Gestalt* unifiée— révélant une matrice de thèmes interconnectés, qui aident à comprendre la dynamique des organisations.

Dans le cadre de cette thèse, l'analyse est intégrée avec un corps existant de littérature sur le leadership, l'entrepreneurship, la créativité, la conception organisationnelle, la culture et la stratégie, le tout appréhendé sous un angle clinique. L'application des règles du paradigme clinique à la littérature traditionnelle de gestion nous aidera à définir les modèles qui constituent la *Gestalt*, laquelle aide à expliquer la psychodynamique dans les organisations étudiées.

Une mise en garde est nécessaire lorsque nous parlons du paradigme clinique comme la méthodologie de référence de cette thèse. Kets de Vries et Schein, dans leur discussion sur le diagnostic et l'intervention organisationnelle (Kets de Vries, 2000a; Kets de Vries, 2000b; Kets de Vries & Schein, 2000) parlent de la difficulté à différencier entre la collecte de données et le diagnostic lui-même, dans la mesure où l'observation et l'intervention sont des processus parallèles et simultanés. Selon ces chercheurs, au moment où une personne entre dans le système organisationnel, elle devient « contaminée ». Or, tous deux, considèrent le processus de collecte de données concluantes comme une intervention, insistant que les organisations et ses membres ne peuvent pas rester inchangées par la présence de chercheurs.

L'approche clinique de l'analyse organisationnelle peut impliquer aussi bien un diagnostic qu'une intervention. Le diagnostic consiste à définir la question au centre de la recherche, puis à mener les observations et les entretiens et, basé sur ces données, à développer un ensemble psychodynamique de propositions et à écrire un diagnostic à partir de ce qui a été trouvé. L'intervention suppose de partager ce diagnostic avec les membres de l'organisation et ensuite de développer de nouvelles interventions en collaboration avec eux. La différence entre l'intervention et la recherche est déterminée en partie par la personne qui introduit la question. C'est ce que font le chercheur, avec sa

question de recherche, et le clinicien qui s'implique dans une organisation. A cette différence que le chercheur travaille de son propre gré, tandis que le clinicien s'immerge profondément dans un domaine défini par le client.

Même si le paradigme clinique se sert d'approches, de techniques et de vocabulaire qui sont plus souvent employés en psychologie et en psychanalyse que dans les réflexions portant sur la gestion et le management, l'approche clinique appliquée à une organisation—comme l'ont exprimé Zaleznik & Kets de Vries (1975)—ne doit pas être confondue avec une psychothérapie. Pour que ce soit le cas, les données obtenues par une telle étude sont insuffisantes et le chercheur n'est pas en contact suffisamment proche pour lui permettre d'interpréter les éléments inconscients dans l'organisation étudiée. Un chercheur n'a pas accès aux niveaux les plus profonds d'un membre de l'organisation à moins qu'il ou elle ne puisse établir une relation intime avec le client, où que le client estime qu'il est assez à l'aise avec le chercheur pour lui communiquer les informations nécessaires. Étant donné la nature de cette thèse, le travail mené est strictement diagnostique, employant les *concepts* du paradigme clinique, sans constituer pour autant une intervention dans les organisations étudiées.

8.1.4. L'individualisme méthodologique

L'approche méthodologique retenue dans le cadre de cette thèse reprend également en partie le principe de « l'individualisme méthodologique» (Boudon, 1979). Forgée par Joseph Schumpeter, la notion « d'individualisme méthodologique » désigne les méthodes qui analysent les phénomènes sociaux comme le produit d'actions individuelles agrégées. L'individualisme méthodologique signifie que les phénomènes collectifs doivent être expliqués en termes de comportements individuels. Les partisans de cette approche admettent qu'il n'y a pas de strict déterminisme social et que l'objet des sciences sociales consiste justement à expliquer comment les comportements individuels produisent des résultats collectifs. Selon ce paradigme, les structures sociales sont d'abord la résultante, voulue ou non, d'actions individuelles et non le produit d'actions

collectives. L'individu est la particule élémentaire de l'analyse. L'individualisme méthodologique a le mérite d'insister sur le rôle des acteurs dans la constitution de phénomènes sociaux et permet donc d'expliquer une grande variété de phénomènes. C'est dans cet esprit que cette thèse s'inscrit dans ce paradigme. Construit sur l'optique Weberienne et développé plus avant par Bourdon, ce paradigme s'attache à analyser ce que vivent les acteurs dans l'action et essaye de comprendre ce qui se passe à partir de ce que vivent ces acteurs. En ce sens, cette thèse reprend donc le point de vue selon lequel il est impossible de comprendre un système sans comprendre ses acteurs individuels.

Dans le chapitre suivant, il y aura une présentation du cadre conceptuel de la recherche, une explication du choix du domaine et de la population choisie, de l'operationnalisation du construit, et des méthodes de collecte et d'analyse de données, ainsi que l'évaluation de quelques limitations méthodologiques de la recherche.

CHAPITRE 9
PRESENTATION DU CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

9.1. LE SCHEMA DE LA RECHERCHE

Dans la littérature organisationnelle la tradition est d'étudier les leaders au cours de leurs activités quotidiennes. Un des premières études a été faite par Sayles (1964), qui a passé un certain temps dans une organisation et a noté tout ce qu'il trouvait intéressant « sans avoir la prétention de conduire une expérimentation scientifique ». (p. vii). Des chercheurs comme Carlson (1951) et Stewart (1967) ont conduit des études séminales sur le comportement managérial. L'étude de Carlson sur neuf directeurs généraux Suédois a apporté un modèle à toutes les études ultérieures dans ce domaine. Stewart a étudié 160 cadres supérieurs et cadres moyens en Grande Bretagne—une des études les plus vastes jamais conduites avec de telles méthodes de recherche. Mintzberg (1973), dans sa recherche séminale sur la nature du travail du leader a observé cinq managers pendant une semaine chacun et a présenté une des études les plus approfondies sur les activités des leaders. Kotter (1982) dans une étude qu'il a menée pendant cinq ans sur un même groupe de cadres, a utilisé ces méthodes de recherche pour étudier les directeurs généraux de neuf entreprises différentes. Cette thèse a pour but de suivre la tradition d'études de cas comparatives mise en place par ces chercheurs.

Selon Stake (1994) le choix d'une méthode de recherche spécifique n'est pas un choix méthodologique, mais un choix est déterminé par le sujet même de l'étude. La méthodologie utilisée dans cette recherche est une étude comparative de cas multiples qui applique le paradigme clinique et la « grounded theory » (Glaser et Strauss, 1967). Les propositions théoriques apparaissent au cours de la comparaison constante entre données et théorie. Cette approche est très semblable à celle employé par Burgelman (1985) dans son étude du processus d'entrepreneurship interne ou celle de Sackman (1985) dans son

étude de groupements culturels dans les organisations. La raison pour avoir choisi une méthode d'étude comparative de cas multiples tient au fait que l'étude porte à la fois sur le phénomène étudié et sur son contexte, ce dernier ne pouvant pas facilement être séparés du premier, car contenant des variables explicatives importantes (Yin, 1993).

Il n'y a aucune tentative de valider les propositions formulées dans le chapitre précédent. Ces propositions sont utilisées uniquement comme cadre théorique pour la collecte des données, tel que l'a proposé Yin (1984:30) dans sa description des méthodes de recherche impliquant des études de cas. L'objectif premier de cette recherche, basée sur un certain nombre d'études de cas, n'est pas de bâtir une théorie, mais de mieux comprendre le fonctionnement d'un type particulier d'entreprise et de présenter les pratiques de leadership dans les restaurants gastronomiques.

La structure de cette recherche est adaptée à la formulation de généralisations empiriques qui composent le modèle de leadership des restaurants gastronomiques. Les données émergentes sont identifiées, analysées et validées pour aboutir à des généralisations primaires ; par la suite, des preuves empiriques complémentaires ont contribué à affiner ces généralisations (Lawless, 1980:29). Ce mode de recherche inductif est compatible avec l'idée qu'il existe un manque, et donc un besoin, de connaissances empiriques sur le phénomène d'excellence organisationnel.

Ainsi, la conception de la recherche s'appuie sur ce que Yin (1984:41) décrit comme une « embedded multi-case design », des cas multiples intégrés. Ceci implique que de nombreux cas différents sont examinés et comparés, à de multiples niveaux d'analyse : au niveau de l'organisation, au niveau du leadership, et au niveau des employés et des clients.

9.2. CHOIX DU DOMAINE ET DES PARTICIPANTS A LA RECHERCHE

Selon Eisenhardt (1989) le choix de la population étudiée a une importance extrême. Une des raisons principales au choix d'une population d'établissements figurant dans le *Guide Rouge Michelin* et le *GaultMillau* est le contrôle de la variation externe. Les restaurants choisis constituent, en effet, un groupe relativement homogène, chacun d'entre eux étant soumis à des conditions environnementales similaires, ce qui permet de contrôler la variation environnementale. La concentration sur des organisations de taille semblable limite la variation causée par des différences de taille entre les organisations. Ainsi, l'ensemble des établissements que nous avons sélectionné dans le cadre de cette étude réduit les variations externes et inscrit clairement le domaine de la recherche sur les organisations entrepreneuriales de petite et moyenne taille, menant leurs activités dans un type similaire d'environnement. Par ailleurs, le choix des cas étudiés a été déterminé par le souhait de suivre la logique de reproduction suggérée par Yin (1984) comme étant un des préréquisits pour assurer la validité externe de l'étude.

Suivant le conseil de Pettigrew (1988), l'échantillon a été choisi de façon non-aléatoire, car, étant donné le nombre limité de cas, il semblait plus approprié de se concentrer sur des types polaires et des situations extrêmes où les processus étudiés étaient observables « de manière transparente ». Le but de l'étude n'était pas d'obtenir une preuve statistique précise sur la distribution des variables, mais de trouver des participants qui contribuent à la preuve du modèle émergent. Cette étude porte, comme l'a proposé Eisenhardt (1989) et Yin (1984) sur plusieurs cas, afin de pouvoir construire un modèle comparatif et assis sur des données suffisantes, pour plus de rigueur, de validité et pour une généralisation possible des éléments de l'étude.

9.3. L'OPERATIONNALISATION DU CONSTRUIT

Un des problèmes principaux qui s'est présenté à l'occasion de cette étude était l'opérationnalisation du concept d'excellence. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode développée par certains chercheurs pour l'opérationnalisation d'un autre construit élusif : la créativité. Ces chercheurs considèrent l'évaluation consensuelle d'un produit par des experts comme la méthode appropriée pour l'opérationnalisation du construit. Ainsi, un produit ou une idée sont considérés créatifs dans la mesure où les observateurs-experts reconnaissent qu'ils sont créatifs (MacKinnon, 1962).

Ceux qui ont étudié la créativité (Amabile, 1988) ont proposé que le processus d'identification des produits créatifs peut être effectué au mieux par l'application de ce qu'ils appellent « la technique d'évaluation consensuelle ». Cela implique qu'un produit créatif est accepté comme utile, satisfaisant et défendable par un groupe, organisé de façon formelle ou informelle, qui a la capacité et l'expertise d'évaluer les développements dans leur domaine (Amabile, 1988; Stein, 1967; Stein, 1975. De la même façon, pour identifier les individus particulièrement créatifs dans les organisations, la plupart de ces chercheurs comptent sur l'évaluation consensuelle de leurs managers et de leurs collègues (Amabile, 1988). « La technique d'évaluation consensuelle » est applicable à un large éventail de domaines et est généralement admise par les chercheurs comme une méthodologie générale d'évaluation « des construits élusifs », produisant des jugements clairs, robustes et fiables sur le concept.

Trois exigences doivent être respectées pour obtenir un jugement d'expert adéquat en utilisant la technique d'évaluation consensuelle (Hennessy & Amabile, 1988) : il faut d'abord partir d'un produit clairement observable et disponible à l'évaluation. Deuxièmement, l'activité étudiée doit être assez ouverte pour permettre des réponses non-standardisées. Et troisièmement, il ne doit pas y avoir de grandes différences individuelles dans les compétences de bases entre participants. Dans cette étude, le produit clairement observable est l'alimentation, le service et le cadre du restaurant. L'ouverture de l'activité est assurée par la liberté du chef de décider du menu et de la façon dont chaque plat est conçu et préparé, indépendamment de ce qui est fait dans les autres restaurants. Le fait que tous les chefs qui ont participé à l'étude sont d'habiles

cuisiniers avec une formation équivalente assure l'absence de différences significatives dans leurs compétences de bases.

Ainsi, suivant les recommandations des chercheurs, l'opérationnalisation du construit de la notion d'excellence en ce qui concerne les restaurants est formulée de la façon suivante : les restaurants sont considérés comme excellents s'il y a un accord général parmi les experts principaux dans le sujet : c'est à dire les inspecteurs du *Guide Rouge Michelin* et du *GaultMillau.* Leur jugement intervient, comme exigé par la technique, dans un domaine spécifique (la grande cuisine) dans lequel ils possèdent de l'expertise et l'évaluation se fait d'une façon indépendante par chaque inspecteur. Les guides évaluent ensuite le niveau d'accord entre les inspecteurs (« interjudge agreement ») en comparent les différents jugements individuels, comme le requiert encore la technique. Ensuite, les évaluations sont utilisées comme des mesures dépendantes qui déterminent le statut « d'excellence » de certains restaurants. Selon cette méthode, sont excellents les restaurants qui ont obtenu la note maximum de trois étoiles dans le *Guide Rouge Michelin* et au moins 17 points sur 20 dans le *GaultMillau.*

Le choix de ces deux guides s'est fondé sur le caractère institutionnel qu'ils jouent dans la classification des restaurants. Une description détaillée de l'historique des guides et de l'évolution de leurs méthodes de jugement se trouve dans le chapitre 5.3. Même s'il existe de nombreux guides gastronomiques en France, c'est le *Guide Rouge Michelin* en particulier, mais aussi le *GaultMillau,* qui sont considérés comme les autorités sur la qualité des restaurants. Ensemble ils constituent le quatre-cinquième de tous les guides gastronomiques vendus (Ph.B., 1998).

Telle a été la méthode utilisée pour sélectionner un échantillon approprié dans le cadre de cette recherche.

9.4. METHODES DE COLLECTE DE DONNEES

Glaser et Strauss (1967) suggèrent de commencer une recherche quasiment « sans théorie, ni construit » pour éviter de biaiser ou de limiter les résultats découverts. Eisenhardt (1989), quoique supporter de certains aspects de la « grounded theory », en a montré les défauts. Une de ses suggestions est de quand même partir avec une spécification—large et expérimentale—du construit qui sert de définition initiale de la problématique et de construire un agenda de recherche. Ceci afin de pouvoir, comme Mintzberg (1979) l'écrit également, entrer dans les organisations avec un certain but et utiliser ainsi le temps imparti de façon optimale. Selon Yin (1994), une étude de cas exploratoire doit être précédée par des explications de ce qui doit être exploré, pour avoir un modèle de référence approximatif des événements, avec lesquels des données réelles peuvent être comparées. Ainsi, conformément à ces recommandations, le construit étudié dans cette étude a été défini comme « les pratiques de leadership dans des grands restaurants ».

Selon Mintzberg (1979) ce sont les données systématiques qui créent la base d'une théorie un d'un modèle, tandis que les données anecdotiques sont la clef de leur explication et de leur construction. Les rapports découverts dans les données « plus dures » peuvent être expliqués par les données anecdotiques « plus douces ». Dans cette étude, nous nous sommes attachés à définir en premier lieu la partie théorique, pour nous concentrer ensuite, au milieu de la grande quantité de données disponibles sur la créativité, le leadership, la culture et l'excellence organisationnelle et les produits de luxe, sur l'information pertinente aux organisations entrepreneuriales. Une telle définition nous a permis de choisir un domaine d'étude empirique en nous concentrant sur des organisations de plus petite taille, dirigées, dans la plupart des cas, par leur fondateur. Elle a permis de retenir un groupe composé d'organisations renommées pour leur excellence. Cette recherche s'est donc concentrée sur un groupe d'organisations qui n'ont pas encore été étudiées sous cet angle de recherche spécifique.

A partir de là, certains construits potentiellement importants sont apparus dans la littérature organisationnelle. Ces construits potentiels, mais toujours expérimentaux, ont ensuite été incorporés dans le protocole d'interview développé avant l'étape de collecte de

données empiriques. Tandis que la partie théorique de la recherche était concentrée sur les construits définis provisoirement, l'enquête sur le terrain a laissée ouverte la possibilité de nouvelles apparitions qui pourraient modifier la direction originale de la recherche. Les construits potentiels issus de la littérature sur la créativité et l'excellence organisationnelle sont, entre autres, les suivants : la créativité, la vision personnelle du leadership, le locus de contrôle, l'efficacité d'équipe, le perfectionnisme et l'attention au détail, la confiance, la concentration sur le client, l'orientation vers le service, le « mentoring » et le développement génératif.

La plupart des données nécessaires à cette étude ont été rassemblées dans le cadre d'entretiens semi-structurés. Selon Yin (1994) la valeur d'une étude de cas repose sur sa capacité à produire une grande variété de preuves, comme des entretiens, des documents, des artefacts et des observations qui convergent vers de mêmes ensemble de faits ou de découvertes. Des chercheurs (Thévenet, 1986; Yin, 1994) proposent des sources d'information différentes pour la collecte des données : les entretiens, les observations participantes et non-participantes, la documentation, les rapports d'archives et les artefacts physiques. Étant donné la nature publicitaire des restaurants, la plupart d'entre eux possèdent une riche collection de données écrites sous la forme de dossiers de presse. Les données obtenues par les entretiens ont donc été complétées par des données propres aux sources recommandées dans la logique de la triangulation dans le cadre d'une recherche (Jick, 1983:135). Le but était de renforcer la validité du construit (Yin et al., 1983) et d'obtenir des données fiables et comparables car, comme l'a souligné Eisenhardt (1989:538), « des perceptions convergentes ajoutent à l'ancrage empirique des généralisations formulées ».

Sources primaires d'information: à cause du caractère exploratoire de cette recherche, l'entretien a été choisi comme méthode primaire de collecte des données. L'utilisation d'entretiens semi-structurés a été préconisée par les chercheurs travaillant dans le domaine (Burgelman, 1985; Frost & Egri, 1991; Kanter, 1988; Nord & Tucker, 1987; Romano, 1990) comme une méthode d'un coût accessible, en même temps assez riche pour surmonter les limitations classiques des études non-longitudinales. La première

partie de l'étude a donc consisté en une série en d'entretiens et d'observations de terrain dans les restaurants sélectionnés. Les entretiens et les observations ont alterné avec les phases d'analyse et le développement du modèle. Les interviews se sont concentrées sur les récits détaillés des chefs et (quand cela a été possible) sur les expériences de leurs collaborateurs dans l'établissement et face au fonctionnement quotidien du restaurant.

Le processus de recherche a consisté en les phases suivantes :

Nous avons d'abord défini une organisation pilote—comparable en taille, en activité etc.. Le but de cette étude pilote était d'élaborer des concept clefs appropriés au domaine de la recherche (Yin, 1993). Le protocole employé pour l'étude pilote a été affiné et développé en un outil définissant le processus définitif de la recherche. Cet outil a été suivi pendant l'étude réelle qui a suivi l'étude pilote.

Après l'étude pilote, nous avons avancé de la façon suivante. La première étape dans la collecte de données a porté sur l'acquisition d'information à travers les rapports annuels, les articles de journaux et un entretien avec la personne chargée des relations publiques dans l'entreprise. Nous avons ensuite mené les entretiens avec le leader—le chef—de chaque restaurant et ses employés. Les entretiens ont duré de 45 à 90 minutes en moyenne. Un grand nombre d'entre eux ont été enregistrés avec la permission initiale de personnes interviewées. A certains occasions, quand les intéressés n'avaient pas consenti à être enregistrés, les informations obtenues ont été notées à la main. Tous les enregistrements ont été transcrits les jours suivants. Des notes supplémentaires ont été prises sur les aspects comportementaux pendant le processus d'entretien. Ces notes ce sont avérées très utiles en complément du matériel verbal.

Même s'il s'est avéré impossible de soumettre les chefs aux tests de personnalité, une tentative a été faite de définir leur profil psychologique à travers des questions ciblés. La méthode de collecte des données a été progressivement évaluée et affinée lors de la transcription et de la pré-analyse des entretiens. A l'issue de chaque entretien avec les différents chefs nous leur avons demandé l'autorisation de nous entretenir avec les

membres clés de l'entreprise et de mener des observations précises sur le processus de préparation des repas. La phase suivante de la recherche a donc porté sur le rôle du leader, à travers les entretiens—quand ils ont été autorisés—avec d'autres membres de l'organisation. Ces entretiens ont également été retranscrits et pré-analysés pour affiner la démarche de recherche.

Les chefs ont été interviewés sur « l'histoire de leur vie », et plus particulièrement sur la description détaillée du processus de création de leur restaurant ainsi que sur les conditions dans lesquelles cette création est intervenue. Les questions ont porté sur la chronologie de la carrière des chefs, leur contexte familial et les facteurs qui ont pu favoriser (ou gêner) le fait de devenir un grand chef. A travers ces entretiens, nous avons ainsi pu réunir une grande quantité d'informations biographiques. Ces mêmes questions ont également été posées aux autres personnes que nous avons pu rencontrer, apportant ainsi un éclairage significatif sur l'image des chefs et la connaissance que pouvaient en avoir leurs collaborateurs. Les principaux thèmes de l'enquête (pour le questionnaire détaillé, voir l'Annexe 1) sont les suivants :

Premier thème : le contexte personnel du chef et la mesure dont ce contexte a pu contribuer à sa carrière. Est-il issu d'une famille travaillant dans le monde de la restauration ? ou, au contraire, est-il issu d'un environnement sans rapport avec son métier actuel ? quelles furent les expériences significatives au cours de son enfance, etc.

Deuxième thème : le développement personnel de l'individu, c'est-à-dire la description détaillée du processus qui lui a permis de devenir chef. Dans cette partie de l'entretien, les questions ont concerné la façon dont l'individu s'est engagé dans le métier, à quel âge il a commencé à montrer de l'intérêt pour la cuisine et comment il est devenu « grand chef » : c'est-à-dire les forces de motivation de sa conduite et de son histoire professionnelle. D'autres questions sur ce thème ont concerné le support qu'il a pu recevoir au début de sa carrière (de sa famille, de mentors, etc.) ou, au contraire, quelles résistances a-t il rencontrées et contre lesquelles a-t-il du se battre pour atteindre son objectif.

Troisième thème : le contexte de sa formation éducative et professionnelle. Cette partie a permis d'éclairer les différents aspects de sa formation, des principes de base aux différents apprentissages dans des restaurants de premier ordre.

Enfin, le dernier thème abordé au cours des entretiens concernait la personnalité même du chef, dans une tentative de cerner le profil de la personnalité de chacun des chefs interviewés, à travers les traits de caractère communs à tous les « grands chef » qui ont pu émerger. L'information obtenue sur cet aspect particulier a pu être interprétée à travers le protocole d'entretien défini avec l'aide d'un psychanalyste.

Le traitement de l'ensemble de ces données a mis au jour une conception du modèle de leadership dans les restaurants gastronomiques. Les recherches ont, ensuite, été complété par des informations supplémentaires, recueillies dans le cadre d'autres entretiens avec des personnages clés dans le domaine de la restauration : critiques de restaurant, historiens de la gastronomie et toute autre personne identifiée par les chefs comme des experts de la connaissance du fonctionnement des restaurants gastronomiques. A cet égard, le choix d'une conception de recherche adaptative s'est avéré être très utile pour obtenir des données plus précises et fiables, comme proposé dans l'étude de Burgelman (1985). Ces entretiens ont apporté un éclairage complémentaire indispensable à l'identification et à la description des facteurs de leadership dans les restaurants gastronomiques

Sources complémentaires : les données obtenues au cours d'entretiens, bien qu'elles soient riches, peuvent être plus ou moins biaisées. C'est pourquoi quelques chercheurs (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984; Jick, 1983) ont préconisé l'utilisation d'autres sources de données pour améliorer la convergence des informations et formuler quelques généralisations empiriques. Pour ce faire nous avons utilisé les données issues d'observations directes.

La deuxième partie de la phase de collecte des données empiriques a donc consisté en l'observation. L'objet immédiat de ces observations était d'obtenir des données sur la culture de l'organisation, c'est-à-dire les connaissances partagées et les comportements socialement acquis des membres de l'organisation, à travers les interactions et les de comportements observés des individus et des groupes. La phase d'observation a été menée de deux façons différentes : à travers des observations participantes et non-participantes. Les observations non-participantes ont consisté à assister à la préparation des repas dans la cuisine des restaurants gastronomiques étudiés. Les observations se sont concentrées sur les activités quotidiennes. Chaque phase d'observation a duré entre quatre et huit heures, dès les premières étapes de la préparation avant le service jusqu'au nettoyage et à la fermeture de la cuisine après le service. Quand cela a été possible, l'observation a été faite pendant les deux repas principaux d'une journée, le déjeuner et le dîner. L'observation participante a, de son côté, été réalisée dans ces mêmes environnements, la différence étant que le chef avait autorisé le chercheur à participer directement aux étapes préparatoires du service des repas.

La question principale posée pendant la phase d'observation a été la suivante : Comment un restaurant est-il dirigé pour devenir et rester l'un des meilleurs du marché ? Les construits préliminaires qui se sont avérés importants pour répondre à cette question sont les suivants : l'orientation de l'équipe ; le respect de l'individu ; l'atmosphère d'apprentissage ; la confiance ; la concentration sur le client ; la compétitivité ; le besoin de « s'amuser » en travaillant ; la responsabilité et la délégation du pouvoir (« empowerment »).

Ajoutons une considération complémentaire, importante dans le processus de collecte des données : l'utilisation occasionnelle des chercheurs multiples. En engageant, quand la situation le permettait, d'autres investigateurs dans le processus de recherche, nous avons obtenu des éléments de compréhension utiles dans ce qu'ils apportaient une perspective nouvelle et complémentaire, ajoutant ainsi à la richesse des données. Autre avantage de l'implication d'un investigateur complémentaire : la convergence des observations du

chercheur principal et des autres investigateurs a consolidé la confiance que nous avions dans la base empirique du construit.

9.5. METHODES D'ANALYSE DE DONNEES

En raison de la nature des données collectées, la méthode principale d'analyse des données utilisée pour cette étude a été l'analyse de contenu. Les chercheurs (Carney, 1972 Yin, 1994) distinguent l'analyse classique de contenu et l'analyse théoriquement orientée. L'analyse classique examine la fréquence des mots ou des expressions verbales et se concentre sur la description du contenu manifeste, tandis que l'analyse de contenu théoriquement orientée compte sur l'émergence de thèmes et est centrée sur l'inférence du contenu latent.

Selon Miles & Huberman (1994), il existe diverses techniques analytiques pour faire une analyse du contenu théoriquement orientée :

- l'identification des thèmes principaux ;
- la classification des informations selon ces thèmes ;
- la mise en ordre des informations ;
- la tabulation de la fréquence de différents événements ;
- l'examen de la complexité de ces tabulations et de leurs rapports ;
- la mise en ordre chronologique de l'information ou l'utilisation d'autres arrangements temporels.

Dans la mesure où la conception même de cette recherche portait sur des cas multiples incorporés (Yin, 1984), l'analyse a été faite, comme nous l'avons décrit auparavant, aux divers niveaux représentant les unités incorporées d'analyse : l'organisation, le leader, les employés et les clients. Toutefois, la question de recherche fondamentale portant sur le rôle du leader, l'unité principale a bien été celle du leadership au niveau individuel.

Il existe deux façons principales d'évaluation des données qualitatives (Diesing, 1971); Eisenhardt, 1989) : l'analyse interne d'un cas unique et l'analyse comparative à travers plusieurs cas. Toutes deux impliquent la comparaison des schémas empiriques et des schémas projetés au cours d'un processus itératif (Yin, 1984).

Pour cette étude, nous avons en premier lieu effectué une analyse interne de chaque cas, étape nécessaire à la génération d'une compréhension initiale et nécessaire à la formulation, dans une étape ultérieure, de généralisations empiriques. L'analyse interne des cas implique la formulation détaillée des données pour déterminer, de façon significative, leur quantité et former une entité logique à partir de données apparemment aléatoires. Comme souligné par Eisenhardt (1989:540), ce processus permet aux modèles uniques d'apparaître avant même que les chercheurs ne commencent un travail de généralisation des modèles à travers les cas. D'une façon semblable, Diesing (1971:163) préconise le besoin d'étudier les cas individuels d'une telle manière que des généralisations potentielles issues du premier cas peuvent être testées dans les autres cas.

Après l'analyse interne de chaque cas, nous avons effectué une analyse comparative à travers les cas pour chercher les ressemblances et les différences entre cas. Le but était d'identifier les principaux schémas de données qui mèneront, en fin d'analyse, à la formulation de généralisations empiriques. L'analyse comparative a examiné les données de trois façons différentes. D'abord, les données ont été examinées pour trouver des catégories et des dimensions émergentes à travers la juxtaposition des cas. Deuxièmement, chaque cas a été analysé aux vues des dimensions préliminaires qui se sont manifestées lors de la revue de la littérature. Troisièmement, chaque source de données a été examinée en comparaison avec les sources similaires : les entretiens ont été comparés aux entretiens, les observations aux observations.

Le résultat de ces processus parallèles était double : il a confirmé l'existence de catégories préliminaires ; et il a abouti au développement de nouvelles dimensions pertinentes.

Ainsi, pendant ce processus, les données ont été condensées et compactées, de manière à ne conserver que les concepts confirmés par ces modes différents d'analyse.

Les structures de données émergentes au sein de chaque organisation ont constitué la base sur laquelle ont été formulées les généralisations empiriques. Les données obtenues dans chaque nouveau cas ont été analysées, à l'aide des techniques décrites ci-dessus, pour affiner et valider les généralisations empiriques. L'utilisation des données collectées séquentiellement dans les différentes organisations est compatible avec la méthode de comparaison contrôlée décrite par Diesing (1971). L'objet était d'augmenter la probabilité d'un modèle précis et fiable de leadership des restaurants gastronomiques par la généralisation analytique (Yin, 1993), en démontrant que les cas soutiennent le modèle.

9.6. DEVELOPPEMENT DU CONSTRUIT ET COMPARAISON AVEC LA LITTERATURE EXISTANTE

Selon certains chercheurs (Eisenhardt, 1989, Mintzberg, 1979; Jick, 1983; Yin, 1984), la recherche inductive est semblable à la recherche hypothético-déductive en ce qu'elle implique la mesure des construits et la vérification des rapports qui existent entre eux. L'analyse interne de cas, l'analyse comparative des cas et la comparaison des sources de données à travers les cas ont mené à l'apparition de concepts différents, de nouveaux rapports et des constellations entre variables et, finalement, à l'émergence d'un modèle général du sujet. Ces « morceaux de puzzle » ont permis de progressivement construire une structure et d'en extraire certains construits.

L'étape suivante du processus de recherche a été d'examiner la structure émergente avec les données issues de cas supplémentaires, pour constater la présence (ou l'absence) d'une cohérence entre les données et la structure émergente ; la présence de cohérence indiquant un modèle empiriquement valable. Ceci a été réalisé d'une façon systématique, en traitant chaque cas comme une entité séparée, permettant de confirmer ou non le

construit. Les cas qui confirmaient les rapports prévus ont permis de consolider la validité de la structure émergente, tandis que ceux qui ne confirmaient pas ces rapports affaiblissaient le construit. Le but de cette phase d'analyse était de créer une définition plus précise de chaque construit et d'obtenir la confirmation que les données collectionnées permettaient de mesurer effectivement le construit approprié.

La comparaison répétée des données de chaque cas et du construit a permis de faire converger les éléments de preuve issus de sources multiples sur quelques construits étroitement définis ; une méthode comparable avec le processus d'établissement de la validité d'un construit dans la recherche hypothético-déductive—une sorte d'analyse factorielle. La définition prudente du construit et la tentative de le rendre « mesurable » autant qu'il était possible a été faite dans le but de renforcer le modèle dérivé des données.

A ce point, un autre avantage de la recherche qualitative s'est manifesté : quand les rapports projetés étaient étayés par des éléments de preuve, les données disponibles ont permis de donner des informations supplémentaires concernant les raisons de la preuve. Dans le cas de la recherche quantitative, au contraire, l'inconvénient est que, même si les rapports projetés se trouvent confirmés, il n'est pas possible, dans la plupart des cas, de déceler les raisons du pourquoi. Selon Eisenhardt (1989) la compréhension des raisons théoriques sous-jacentes de l'existence d'un construit augmente fortement la validité interne des résultats de la recherche.

L'étape suivante a été de lier la théorie émergente à la littérature existante sur le sujet, pour aider a corroborer la validité interne, la possibilité de généralisation et le niveau théorique des résultats. Selon certains chercheurs (Eisenhardt, 1989) il est particulièrement important, dans la recherche inductive, de lier le construit émergent avec la littérature existante sur le sujet, car la recherche est souvent basée sur un nombre limité de cas. Etablir un lien enter la théorie et la littérature existante aide à corroborer sa validité interne, la possibilité de généralisation et le niveau théorique des résultats.

Si, après comparaison, les résultats émergents sont conformes à la littérature existante, les phénomènes sous-jacents peuvent, à leur tour, être liés entre eux, alors qu'ils n'avaient pu, avant cette étape ultime, être associés l'un avec l'autre. Cela contribue à la création d'un modèle qui peut être généralisé plus facilement et bénéficie d'une meilleure validité interne. Dans cette thèse, les deux processus de comparaison ont aidé à renforcer les découvertes.

9.7. CONCLUSION : CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES

Une des critiques avancées à l'encontre de la construction d'une théorie itérative basée sur des études de cas, est la suivante : comment doit-on l'évaluer en absence des preuves quantitatives ? La question que se posent les chercheurs sur ce point est la suivante : qu'est-ce qu'une bonne théorie ? Selon les chercheurs quantitatifs (Pfeffer, 1985), une bonne théorie est parcimonieuse, logique et testable. D'autres théoriciens (Eisenhardt, 1989) évaluent, de leur côté, la construction d'une théorie ou d'un modèle par l'évidence empirique et les questions méthodologiques qui surgissent en rapport avec la recherche. Une procédure analytique prudente, des évidences qui supportent la théorie ou le modèle et une cohérence avec les données sont considérés comme les bases du développement d'une bonne théorie ou d'un bon modèle. Un critère important est que la recherche doit apporter des éléments de compréhension nouveaux. Dans cette thèse, nous avons essayé, dans la mesure du possible, de répondre à ces différentes exigences.

Les forces d'une construction théorique de ce type sont triples. Les construits sont aisément mesurable, puisqu'ils ont déjà été mesurés à travers un processus de recherche itératif. Le construit ou les hypothèses résultantes sont vérifiables, puisqu'elles ont déjà été vérifiées lors de l'étape de construction du modèle. Enfin la probabilité que le modèle est valable est élevée, dans la mesure où le processus qui a mené à son développement a

été intimement lié avec la preuve, reflétant étroitement la réalité, que le modèle est très probablement compatible avec de nouvelles observations empiriques.

Dans un article séminal, Douds & Rubenstein (1978) soulignent quelques problèmes qui caractérisent la recherche qualitative comme, par exemple, l'inférence des données du ou des cas. Dans l'étude présente, nous devons être conscients d'un certain nombre de limites méthodologiques possibles. Le choix des organisations n'a pas été aussi optimal que nous l'aurions désiré à cause des difficultés d'accès aux sites de recherche. Le compte rendu rétrospectif de la carrière des chefs a pu subir un processus de rationalisation a posteriori de la part des sujets eux-mêmes.

Autre faiblesse possible des études de cas : les résultats théoriques résultants peuvent être étroits, décrivant un phénomène particulier. Le schéma que nous avons développé dans cette étude ne prétend pas décrire « une grande théorie ». Même si elle est nouvelle, testable et empiriquement valable, elle reste fondé sur le détail des données et, de ce fait, contrainte par ces derniers. Cependant, même si la structure théorique de cette recherche particulière ne peut être généralisée que dans une mesure limitée—c'est à dire aux entreprises entrepreneuriales de petite taille dans d'autres domaines—elle est néanmoins cohérente avec les questions plus générales de la théorie des organisations exceptionnelles. Comme telle, elle pourrait apporter de nouveaux éléments de compréhension qui ne seraient pas sans importance dans le développement et la gestion de l'excellence organisationnelle, apportant de ce fait des éléments nouveaux à l'efficacité organisationnelle en général.

En dépit de ces considérations, cette étude représente une tentative sérieuse de surmonter les limites qui, pour la plupart d'entre elles, sont inhérentes à la recherche qualitative. Le choix d'une méthodologie de recherche particulière est toujours un compromis entre la profondeur et la possibilité de généraliser. Il est évident que cette étude a donné la priorité à la première considération. C'est dans cette perspective que les chapitres suivants tentent d'apporter une meilleure compréhension du phénomène de leadership dans un contexte très spécifique.

Selon Mintzberg (1979) trois facteurs font une bonne recherche : avoir une vision périphérique, fouiller aux bons endroits et avoir une bonne dose de créativité. Nous avons essayé de suivre ces conseils en réalisant cette thèse.

Abordons maintenant la deuxième partie de la thèse et les résultats obtenus.

DEUXIÈME PARTIE

RÉSULTATS DE RECHERCHE

CHAPITRE 10
LE CHEF

10.1. INTRODUCTION

L'événement déclencheur de cette thèse fut une visite non planifiée dans un restaurant gastronomique lors d'un de mes voyages. En consultant le *Guide Rouge Michelin*, je me suis rendu compte que j'étais à moins d'une demi-heure de route d'un de ces restaurants que le guide décrit comme « valant le voyage ». Un coup de téléphone m'ayant assuré de la disponibilité d'une table à déjeuner—une chance dans cet établissement normalement complet—j'ai décidé de m'y rendre.

Le restaurant se trouvait dans un village pittoresque. En entrant, je fus accueillie par la cérémonie « habituelle » dans de tels établissements : un accueil chaleureux immédiat de la part du propriétaire, des serveurs qui saluent très poliment, des portes qui s'ouvrent par magie devant vous et une belle salle à manger avec des tables irréprochables, recouvertes de lin frais, d'argenterie brillante et de cristal miroitant. Le menu comprenait un plat inconnu de moi, une sorte de millefeuille—que l'on voit d'habitude fourrée de fruits comme des pommes ou des cerises—mais offert farci de manière peu commune par la spécialité locale : de la truite. Le plat s'est avéré délicieux et quand le chef est passé faire sa ronde habituelle auprès des clients, je lui ai demandé de me raconter comment il avait créé ce plat. Il s'est assis à ma table et nous avons discuté longtemps de lui, de ses idées, de ses rêves, de sa façon de travailler et le chemin qu'il avait parcouru pour en arriver où il était aujourd'hui. De cette simple conversation est née l'idée de parler avec d'autres grands chefs et de rédiger une thèse autours de la question : pourquoi et comment ces chefs réussissent à créer des restaurants aussi remarquables.

J'ai donc rapidement pris contact avec chacun des grands chefs français—à l'époque il y en avait 21—en leur écrivant une lettre présentant mon idée de thèse. Cette première

lettre a été suivie d'un coup de téléphone. Une première surprise m'attendait lors de ces appels. La référence à HEC n'a pas, comme c'est souvent le cas, ouvert toutes les portes, mais a plutôt éveillé la méfiance des chefs. Certains ont pensé que j'étais journaliste. Quelques-uns ont accueilli ce qu'ils percevaient comme de la publicité avec chaleur, alors que d'autres ont catégoriquement refusé de me rencontrer. D'autres encore m'ont dit ne pas comprendre en quoi l'étude de leur profession « si terre à terre » pouvait contribuer à quelque chose d'aussi intellectuel qu'une thèse de doctorat. Mais eux, au moins, étaient d'accord de me voir. J'ai donc fixé des rendez-vous pour réaliser des entretiens avec les chefs et leurs collaborateurs—le plus grand nombre possible—en demandant également la possibilité de passer du temps en cuisine afin d'observer ce qui se passait exactement lors de la préparation d'un déjeuner ou d'un dîner. Finalement, après avoir insisté un peu, la plupart des grands chefs français ont consenti à me parler, certains me donnant accès à leurs collaborateurs et à leur cuisine.

Lors de tous ces entretiens, je me suis à nouveau heurtée à la difficulté qu'ils avaient de comprendre en quoi leur profession pouvait faire l'objet d'une thèse de doctorat. Ils n'étaient pas habitués aux ressortissants du monde universitaire et avaient tendance à les considérer comme des rêveurs dans leur « tour d'ivoire », déconnectés de la réalité quotidienne. En leur parlant, je me suis également rendue compte que m'être approchée d'eux via une lettre à en tête d'HEC n'avait pas été la meilleure stratégie pour me forger une entrée. J'ai compris que ces chefs fonctionnent au contact personnel, à travers des relations tangibles comme la vue, le son, le toucher. Pendant les entretiens, ils étaient d'abord surpris et en pleine confusion et cela m'a pris quelque temps d'expliquer que les questions que j'allais leur poser étaient différentes de celles des journalistes : ils ne comprenaient, en effet, pas pourquoi j'étais intéressé par la cuisine de leur père ou les événements de leur enfance.

Restait la question de la confidentialité. J'avais deux choix. Ou bien j'utilisais leurs noms, ce qui impliquait de soumettre ma thèse à l'accord préalable de chacun des chefs dont le nom figurait ou bien de parler d'eux d'une façon anonyme. J'ai décidé de conserver leur anonymat, ne voulant pas risquer de retarder ma thèse étant donné le nombre relativement

important de chefs et de collaborateurs interviewés et le temps minimal dont ils disposaient pour toute autre activité que l'exercice de leur métier. Dans la mesure où chaque chef possède une très forte personnalité ainsi qu'une image très claire de ce qui doit ou ne doit pas être écrit en rapport avec son nom, j'ai jugé que j'obtiendrai une plus grande ouverture de leur part, ce qui me permettrait de donner une image plus véridique de la réalité, si je leur promettais l'anonymat. C'est pourquoi aucun nom n'est mentionné dans cette thèse, hormis les citations publiques.

Les deux chapitres qui suivent sont consacrés à la validation préliminaire de la structure théorique (initiale et émergente) sur la base des données rassemblées dans les restaurants choisis. Le but ultime n'est pas de fournir une validation compréhensive empirique, mais plutôt de produire quelques indices de la validité des propositions. Avant la présentation des résultats obtenus lors des entretiens et de mes observations dans les restaurants, il est important de définir le contexte dans lequel cette étude de leadership entrepreneurial a été menée.

10.2. LE CONTEXTE

La supposition de base de cette thèse est que le leadership, dans un contexte entrepreneurial, ne peut être étudié exclusivement à travers un seul système de référence, comme la personne ou l'organisation, mais doit être traité d'une façon plus holistique. Le leadership dans un tel contexte est vu comme le résultat de la corrélation entre trois éléments :

- la personne du leader
- le contexte intra-organisationnel
- l'environnement extra-organisationnel

Le premier élément, la personne du leader, est évident. Le « quo vadis » d'une organisation entrepreneuriale est déterminé par la personnalité d'un individu et par la façon dont cet individu externalise ses motifs privés sur la scène publique. Le « théâtre intérieur » de la personne, (c'est-à-dire, son système de motivations, ses traits de caractère et son tempérament), exprimé par sa vision de l'organisation, détermine la stratégie et la structure de l'entreprise, qui seront, cependant aussi, sous l'influence de l'environnement externe. Les tâches principales de l'entrepreneur-leader comprennent la production de nouvelles idées ou intuitions sur les occasions qui peuvent se présenter à leur entreprise (la tâche créative) et la transformation de ces idées, sous une forme tangible, en des tâches opérationnelles/et de gestion. Pendant que le leader développe son organisation qui sert de levier à sa vision, la nature et la variété de tâches se compliquent à mesure que l'organisation se développe et devient plus complexe. Le style de leadership d'un individu est le résultat de son « théâtre intérieur » et des compétences et talents qu'il développe (Lichtenberg, 1989; Lichtenberg, Lackmann, & Forshage, 1992) Ainsi, il est important de connaître la personnalité du leader, ses motivations, ses compétences, son niveau d'expérience et ses préférences psychologiques pour comprendre son influence sur l'organisation.

« Le contexte organisationnel » est l'environnement immédiat dans lequel le travail créateur et entrepreneurial prend place. Des questions comme la structure et les systèmes organisationnels, la gestion des gens, la définition des rôles dans le travail et la culture du groupe affectent de manière significative la nature de l'environnement d'une entreprise. Ces facteurs peuvent limiter ou faciliter le leadership et l'esprit entrepreneurial et exercent, de ce fait, une influence importante sur le développement de l'organisation. La question de la gestion des individus est particulièrement importante dans des organisations entrepreneuriales, la gestion des attentes de chacun étant cruciale pour la réussite de l'entreprise. Une entreprise peut être très dépendante du talent créateur ou des techniques de ses individus clefs, qui peuvent être responsables du succès (ou de l'échec) d'un produit. Pour retenir ces individus clés dans l'entreprise et maintenir leur productivité, il est important de veiller à leur moral et de continuellement développer leur rôle par rapport à l'évolution de l'entreprise. Une autre difficulté concerne la gestion des

attentes des individus qui ont été attirés par l'organisation à cause de son succès, qu'elle ait été perçue comme le moyen de gains financiers, comme l'occasion d'un avancement professionnel ou comme un environnement attirant dans lequel les employés sont bien traités. Maintenir l'équilibre entre les attentes des employés et la réalité est critique pour créer une atmosphère dynamique et productive dans l'entreprise.

Enfin, tous ces éléments ne peuvent exister que dans « un environnement », c'est à dire le monde extérieur entourant l'organisation. Cet environnement est évidemment significatif en tant que source externe de ressources, de capital, des gens (clients et fournisseurs), d'information et d'expertise. Lui aussi peut faciliter ou empêcher l'effort de l'entrepreneur, ne serait-ce que par la présence ou l'absence, dans cet environnement, d'une infrastructure appropriée. L'environnement définit aussi la situation compétitive, qui recouvre des facteurs tels que les concurrents, les forces régulatrices et l'état de développement de la technologie utilisée dans l'organisation.

Ce chapitre est consacré à la personnalité de l'entrepreneur-leader. Il explique en détail en quoi la personnalité du chef est un facteur important dans le succès des restaurants gastronomiques. Il illustre la façon dont la personnalité et les traits de caractère du chef-entrepreneur se sont développés pour faire du chef ce qu'il est aujourd'hui. Il décrit les traits de caractère prédominants chez les grands chefs et montre comment les différents traits individuels se manifestent à travers le comportement observé des chefs dans leurs différents rôles.

Le chapitre suivant décrira les deux rôles du chef en tant que leader d'une organisation : le rôle visionnaire et le rôle architectural, et la façon dont ces rôles sont mis en œuvre dans une organisation exceptionnelle.

Avant d'aller plus avant dans les résultats obtenus au cours de l'étude, il est nécessaire de faire le point sur la façon dont l'étude s'est articulée avec la littérature organisationnelle sur le sujet. Les chapitres 3 et 4 ont fourni une revue approfondie de la littérature organisationnelle qui nous a semblé pertinente à cette étude. Au cours de l'enquête sur le

terrain, cependant, il est apparu que certains facteurs dans la recherche sur le leadership et la créativité étaient plus pertinents que d'autres et s'appliquaient plus immédiatement aux chefs-entrepreneur. De ce fait certaines des découvertes sont directement liées et reflètent une partie de la recherche que nous avons décrit en amont dans la revue littéraire, tandis que d'autres théories décrites dans des Chapitres 3 et 4 ne servent qu'à fournir une image générale et compréhensive de la littérature sur le leadership et la créativité et n'ont pas trouvé d'application immédiate dans cette thèse.

La première étape est de comprendre pourquoi la personnalité du chef joue un rôle si important dans le succès du restaurant gastronomique qu'il dirige.

10.3. LE CHEF

Pourquoi devient-on un grand chef ? Cela a un rapport avec la personnalité. Il faut, en effet, une personnalité très spéciale pour devenir un chef trois étoiles. La plupart des gens ne pourraient pas le devenir, n'ayant pas la personnalité requise. C'est le caractère du chef qui est en jeu, c'est sa personnalité qui détermine la façon dont il invente de nouveaux plats, la façon dont il repousse les limites d'un produit, les limites d'une recette. Pour innover, il faut prendre des risques, être prêt à essuyer des échecs et dire : j'ai sacrifié beaucoup de temps et d'argent, mais ce n'est toujours pas parfait, tant pis, je vais continuer jusqu'à ce que ça aille. Tout le monde ne peut faire cela, tout le monde n'en a pas la volonté, la patience, les ressources, l'endurance ainsi que la force psychique et physique pour être debout pendant des heures et des heures dans une cuisine étouffante et, en même temps, être un homme d'affaires, contrôler chaque détail de l'opération. Seuls les meilleurs cuisiniers peuvent maîtriser tout cela et faire la cuisine avec une telle pression.

Le paragraphe reflète l'avis de Derek Brown, le PDG du *Guide Rouge Michelin*, en réponse à la question de savoir pourquoi certains chefs créent des restaurants excellents

tandis que d'autres échouent dans cette tâche. La question suivante a été posée à chaque chef lors de cette étude : pour quelles raisons faites-vous partie de la petite élite à laquelle le *Guide Rouge Michelin* accorde sa plus haute distinction ? Les réponses ont toutes mis en évidence le style individuel, « le caractère » du restaurant qui est un reflet de la personnalité du chef.

Chaque restaurant gastronomique est différent. Ils ont tous leur « âme », leur personnalité, qui est fortement modelée d'après celle du chef.

Le Michelin donne une première étoile pour la cuisine, pour la qualité de la cuisine. Il donne une deuxième étoile pour le service. Là, la cuisine joue un rôle moins important : il est sous-entendu qu'elle est déjà excellente avec une étoile. La différence entre une et deux étoiles tient au cadre, à la façon de dresser la table, à la porcelaine, à l'argenterie, aux verres, etc. La troisième étoile est donnée à l'ingéniosité et à la créativité exceptionnelle du chef. Cette touche supplémentaire de créativité, qui fait qu'une cuisine excellente devient exceptionnelle. Mais un restaurant de trois étoiles exige une équipe excellente et une ambiance exceptionnelle. Ce qui implique que l'investissement dans le restaurant soit énorme, financièrement, mais également en terme de créativité. Et tous les bons cuisiniers ne possèdent pas forcément un talent de décorateur. Le fait d'obtenir trois étoiles provient d'une conjonction de facteurs, complexe, et que l'on ne peut pas identifier ou attribuer facilement comme c'est le cas pour une ou deux étoiles. Je dirais que c'est l'image globale qu'un restaurant présente au monde extérieur qui en fait un établissement à trois étoiles.

Nous sommes sélectionnés grâce à la qualité de notre travail. C'est en un rapport avec la créativité. Le Guide Rouge Michelin attribue trois étoiles à un restaurant parce qu'il est séduit par la qualité de son service, la qualité et la créativité de sa cuisine, les saveurs. Il y a un rapport avec le mélange de textures, la présentation des plats. Ce que le Michelin estime vraiment c'est « le coup de patte », c'est-à-dire l'empreinte du chef sur la cuisine, sa touche personnelle qui la rend unique.

M. Naegellen (PDG du Michelin jusqu'en 2001) m'a dit un jour que ce qu'il aimait dans ma cuisine c'était mon « coup de patte », l'approche personnelle que j'y mets, dans la préparation, l'assaisonnement, la présentation, bref, toutes mes idées. L'idée de couper un homard en quatre et non en deux comme tout le monde.

Le Guide Rouge Michelin aime ceux qui ont des idées spéciales. Ils aiment la cuisine vivante, intéressante. Une joie pour les yeux et le palais. Ce sont des critères qui interviennent dans leur choix.

C'est la personne, le chef qui séduit le Guide Rouge Michelin. C'est le style de sa personnalité, de sa cuisine. Les gens du Guide ont certaines préférences. Leur choix n'est pas complètement rationnel. Ils doivent faire des choix, chaque année à la même époque. Ils doivent trouver de nouveaux restaurants et en éliminer d'autres : c'est une tâche très difficile. Ils doivent avoir le courage de supprimer la troisième étoile d'un restaurant. Ce n'est pas un choix facile. Pas plus que de trouver de nouveaux trois étoiles.

Chaque grand restaurant a sa personnalité, qui est en rapport avec celle du chef. La personnalité d'Arpège n'a aucun rapport avec celle de Taillevent. Nous fonctionnons tous différemment et M. Naegellen le sait. Il est dans un autre état d'esprit quand il va chez Taillevent que lorsqu'il vient me voir. Dans mon restaurant, tout repose sur la qualité de la cuisine. Je n'ai pas de décoration extraordinaire, ma cave n'est pas extraordinaire non plus. C'est la qualité, la créativité, la fraîcheur de la cuisine, l'originalité des plats. Chez Taillevent c'est plutôt l'endroit, la salle, l'histoire, la tradition qui comptent, pour eux la cuisine vient après tout ça.

Derek Brown, PDG du Guide Rouge Michelin exprime une idée similaire de la façon suivante :

Il existe une fourchette dans l'évaluation des restaurants et des chefs et, ce, dans chaque catégorie d'étoile, dans la mesure où les restaurants, même ceux à trois étoiles, ne sont

pas forcément au même niveau. Il y a ceux qui sont dans le haut de la fourchette et ceux plutôt sur le bas, mais la fourchette est étroite.

En fin de compte, il semble que le Guide Rouge Michelin évalue chaque restaurant selon l'expression de la personnalité du chef, de son âme particulière, différente de tous les autres. Il y a, certes, des critères qui doivent être remplis par tous, mais, conformément à la préférence française pour l'individualisme, chaque restaurant est d'abord considéré comme le travail d'un individu. C'est aussi la raison pour laquelle les restaurants ne conservent le plus souvent pas leur note quand le chef change. Les étoiles sont données à la personne du chef dans un endroit spécifique. Indirectement, c'est aussi une des raisons pour lesquelles le *Guide Rouge Michelin* n'aime pas donner trois étoiles aux restaurants d'hôtel : le restaurant a souvent l'âme de l'hôtel et manque de cette empreinte que les chefs qui possèdent leur propre restaurant donnent à leur établissement. Quand un chef prend en charge la cuisine d'un restaurant d'hôtel, il la considère souvent comme une étape temporaire avant de pouvoir créer son propre établissement. En revanche, si un chef à deux étoiles décide de prendre une participation financière dans le restaurant d'un hôtel, il reçoit plus facilement, dans ce cas, une troisième étoile, puisque c'est un signe pour le *Guide Rouge Michelin* qu'il est préparé à s'y donner corps et âme.

Chaque restaurant à trois étoiles est différent, parce que l'âme d'un restaurant c'est son chef, c'est lui qui donne à la maison son style, son essence. Ils ont tous en commun de fournir une même qualité, une même sorte d'environnement, un même service irréprochable et une même grande cuisine. D'un point de vue organisationnel ils sont tous pareils, c'est la condition pour être nominé par le Guide Rouge Michelin. Je connais la plupart des grands restaurants et je sais que les clients y trouvent partout la même sorte de plaisir. Mais, en ce qui concerne la cuisine, c'est comme avec les voitures : certains préfèrent une Porsche, d'autres une Rolls Royce. Cela dépend du goût personnel. Mais l'expérience, dans son ensemble, est comparable. Le plaisir que l'on obtient dans les différents restaurants gastronomiques est du même ordre pour tous. L'organisation est partout la même. Seul le style de cuisine diffère.

L'esprit général de la maison est déterminé par la personnalité du chef. Nous savons qui nous sommes et nous savons ce que nous faisons. Notre maison, par exemple, se distingue d'autres par son esprit de dynamisme, de jeunesse, de changement, de nouveauté.

Pour comprendre les mécanismes qui déterminent le style de management d'un leader et la façon dont il exerce ses deux rôles principaux—le rôle visionnaire et le rôle architectural—nous devons comprendre l'interaction suivante : chaque leader possède un style de caractère distinct—ce que les psychanalystes appellent « son théâtre intérieur »—des traits, un tempérament, des structures défensives et des systèmes de motivation propres. Ce « théâtre intérieur » est en partie inné et en partie acquis. Il détermine les modèles comportementaux, les compétences intra-personnelles, interpersonnelles et cognitives d'un individu. Il jette les fondations de l'efficacité du chef dans ses rôles visionnaires et architecturaux. C'est l'interaction du style de personnalité du chef avec ses compétences et son talent qui détermine le style de leadership personnel et unique de chacun, ce qui influence, à son tour, le succès d'un restaurant gastronomique.

L'étude a mis au jour un ensemble de similarités dans le style de personnalité, les compétences, le comportement observable des chefs et leur style de management. Ce chapitre est consacré à la description de ces traits de caractère que les chefs de restaurants exceptionnels ont en commun et qui constituent la base de leurs compétences et de leur style de leadership.

Pour mieux appréhender le fonctionnement des chefs dans leur travail, il faut commencer par éclairer les traits de caractère et les modèles comportementaux qui caractérisent la personnalité des entrepreneurs en général, en partant du processus de développement de la personnalité, à partir de l'enfance.

10.3.1. La « naissance » d'un grand chef : le développement de la personnalité

La question de savoir pourquoi telle personne devient entrepreneur occupe largement les chercheurs en organisation. Des études cliniquement orientées, articulées autours de la personnalité des entrepreneurs (Collins & Moore, 1970; Kets de Vries, 1977; Kets de Vries, 1996a; Kets de Vries, 1996b) ont examiné d'une façon minutieuse le contexte familial de ces individus. Elles ont constaté que la plupart des personnes qui deviennent des entrepreneurs éprouvent de sérieuses difficultés face aux questions de dominance et de soumission et sont surtout très ambivalentes face à l'autorité. Ces individus ont souvent beaucoup de mal à exécuter les ordres et donc à travailler dans des situations structurées. Beaucoup, parmi les entrepreneurs étudiés, se méfient de la menace que représente la soumission à un quelconque contrôle ou l'ingérence sur leur volonté. Lorsque de tels individus sont placés en position de subordonné, les conflits de pouvoir sont inévitables, dans la mesure où ils supportent mal le sentiment d'être livrés à la volonté d'autrui.

Les chercheurs qui ont étudié le développement de la personnalité ont constaté, que la disposition entrepreneuriale provient d'une constellation familiale où souvent l'enfant ne s'identifie pas correctement à l'autorité parentale et ne perçoit pas les interactions avec les figures d'autorité comme des expériences positives (Kets de Vries, 1996). Dans ce type de situations, les figures d'autorité sont perçues comme dangereuses : elles sont inconséquentes, imprévisibles et exercent trop de contrôle. Par conséquent, l'enfant (et plus tard l'adulte) se transforme en rebelle face à l'autorité. Ce trait de rébellion a été retrouvé dans chacun des chefs étudiés (Levingston, 2000). Par ailleurs, chaque figure d'autorité (réelle ou imaginée) provoque des réactions de transfert (le transfert signifiant une confusion de temps et de lieu, une réactivation d'anciens modèles de comportement dans le présent) et engendre un besoin irrésistible de conflit contre l'autorité, compliquant d'autant les rapports humains (Breuer & Freud, 1893-1895). En phase avec ces découvertes, beaucoup d'entrepreneurs éprouvent des difficultés à maintenir l'équilibre entre leurs besoins de dépendance et leur désir de faire des choses tout seuls, d'être indépendants.

Les entrepreneurs connaissent souvent un sentiment d'estime de soi fragile et éprouvent donc le besoin de montrer au monde qu'il faut tenir compte d'eux, qu'ils sont présents, importants. Toutefois, leur faible confiance en soi n'exclu pas une réelle tendance narcissique—bien au contraire. Certains d'entre eux s'engagent dans la recherche constante d'un auditoire pour renforcer leur amour-propre fragile. Beaucoup de ces individus ont le souci primordial d'être reconnu comme « des héros ». Ils veulent montrer aux autres qu'ils valent quelque chose, qu'ils ne peuvent pas être ignorés. Ils ont besoin d'être toujours les meilleurs, d'être remarqués. Se faire applaudir est une façon de rehausser leur estime de soi. En conséquence, beaucoup d'entrepreneurs sont enclins à s'entourer « d'hommes qui disent oui », qui s'abstiennent de tout critique, se privant ainsi de la fonction de pensée critique dans leurs organisations.

On retrouve la manifestation de ce besoin de louanges dans la tendance à « construire des monuments » comme symbole de leurs accomplissements. Le « complexe de l'édifice » est un terme parfois utilisé pour décrire de tels individus (Kets de Vries, 1996). Le monument, dans le cas des chefs, est leur restaurant, qui acquiert une signification symbolique à leurs yeux. Pour ces entrepreneurs, l'entreprise est fortement chargée émotionnellement et peut être perçue comme une extension d'eux-mêmes : il ne s'agit pas d'une simple entreprise mais une partie intrinsèque de l'identité de leur créateur. L'édifice peut aussi posséder les qualités d'un objet transitoire (Winnicott, 1951; Winnicott, 1975). Il sert de « jeu », mais aussi d'instrument pour combattre la dépression.

En observant les activités des membres de la famille d'un entrepreneur, les chercheurs ont constaté que, dans de nombreux cas, les pères travaillaient de façon indépendante. Cette familiarité avec l'indépendance professionnelle semble faciliter la création de sa propre entreprise (Kets de Vries, 1977). C'est clairement le cas en ce qui concerne les chefs de restaurants gastronomiques. La majorité de chefs-entrepreneurs étudiés puisent leurs racines dans le domaine de la restauration ou un domaine proche. Souvent, leurs parents possédaient un restaurant ou leurs grands-parents une ferme. Ils ont grandi dans une atmosphère centrée sur la nourriture et l'hospitalité. Beaucoup d'entre eux avaient déjà, enfants, le rêve d'ouvrir un jour leur propre restaurant.

J'ai toujours été passionné de cuisine. C'est dans la famille, comme pour beaucoup de cuisiniers, mais quand mes parents travaillaient j'étais toujours celui qui faisaitla cuisine pour mes frères et moi-même. Je jouais à inventer de nouvelles choses et à mélanger les ingrédients de façon originale.

J'ai toujours su que je voulais être cuisinier. Mes parents étaient contre et ont tout fait pour m'en dissuader, mais en vain. J'étais très gourmand et j'avais un sens olfactif bien développé. Je conserve encore, profondément gravé dans la mémoire, les odeurs de la cuisine de ma grand-mère. J'ai des souvenirs très précis des odeurs ; ce sont des souvenirs indélébiles. C'est pourquoi j'essaye de faire une cuisine bonne et esthétique, mais qui sent bon en même temps. Le plaisir de manger vient aussi du nez.

Mon parcours ? Mon père avait un restaurant, je suis donc dans la profession depuis l'âge de douze ans. Au début, je ne voulais pas être cuisinier, mais pâtissier. Je n'ai pas pu obtenir une place comme apprenti-pâtissier, car je n'avais pas les connexions nécessaires. J'ai donc commencé mon apprentissage avec mon père.

Je passais tout mon temps libre dans la ferme de mes grands-parents. Mes parents travaillant dans leur restaurant, ce sont mes grands-parents qui se sont occupés de moi. J'ai commencé à travailler sur la ferme quand j'avais trois ans. C'est à la ferme que j'ai commencé à apprendre des choses sur les légumes, les fruits, comment faire du beurre et du fromage, que faire avec des porcs et des vaches. J'ai travaillé dans les champs. Une chose en a amené une autre. Tout est connecté. On ne commence pas à construire sur rien.

La façon dont l'ensemble complexe des premières « relations d'objet » (« object relations ») avec les personnes clefs de l'enfance et de l'adolescence se construisent et la manière dont elles influent sur les attitudes envers le travail et l'entreprise (Kets de Vries, 2001) est un thème qui émerge dans la recherche clinique sur l'entrepreneurship. Pour l'entrepreneur, souvent plus fortement que pour d'autres individus, les représentations

archaïques « du moi » et les premières relations d'objet continuent à jouer une influence tout au long de la vie; on n'y renonce ni on ne les modifie facilement.

Ma source d'inspiration la plus importante a été mon père. J'ai travaillé pendant 18 ans avec lui. Ce n'était pas une relation sans problème mais nous avons réussi à concilier nos différences. Au début, j'étais simple apprenti comme les autres dans sa cuisine mais, avec le temps, mon père m'a laissé de plus en plus d'autonomie dans le restaurant et aujourd'hui je suis celui qui le dirige. Je lui dois tout. Il savait quand il fallait m'assister et quand il fallait me laisser faire les choses tranquillement, tout seul. Il était toujours là si j'avais besoin d'aide. Mais il m'a laissé trouver ma propre voie. Ce que mon père m'a enseigné c'est la simplicité. C'est aussi quelque chose qui vient de mes racines.

Ma grand-mère était cuisinière. J'ai grandi dans une ambiance de bonne, de savoureuse nourriture, de convivialité et de partage. Mes parents habitaient à côté d'un grand restaurant gastronomique et j'observais tout ce qui s'y passait. Je trouvais les jeunes cuisiniers avec leurs vestes blanches très beaux. J'étais fasciné par ce monde et je voulais y appartenir. Je le trouvais très beau, plein de bonheur et de sérénité. Je ressentais une grande curiosité, de vouloir y aller et découvrir ce qui se passe dans ce genre de cuisine. Je trouvais passionnant d'attendre deux fois par jour l'arrivée des clients, c'était mystérieux et je voulais le voir et comprendre. Je voulais participer au spectacle d'un service, être dans la cuisine et inhaler les odeurs et les goûts. Je suis donc allé travailler dans un restaurant.

Ma grand-mère était une grande cuisinière en Bretagne. C'est elle qui m'a donné mes premières leçons de cuisine. Elle m'a appris comment apprivoiser le feu, choisir le produit, choisir le bois pour le feu, le chêne, le châtaigner, des bois différents pour des plats différents. Elle m'a appris comment aborder un produit en fonction de la flamme, comment jouer avec l'effet du feu sur l'alimentation.

Ma grand-mère m'a appris que la cuisine était quelque chose de ludique. Elle demande une grande rigueur, mais, en même temps, elle doit être un jeu. Il y a des règles très

strictes, mais elles doivent être adaptées en fonction de chaque morceau de viande individuellement. Tout dépend de la forme du rôti, si elle régulière ou irrégulière, de la densité des fibres de la viande, de la partie plus épaisse, plus volumineuse, de la partie qui doit être cuite d'avantage, de celle qui doit l'être moins. J'entre dans le produit et imagine ce qui se passe à l'intérieur lors de la cuisson, comment le feu le saisit, ce qui lui arrive quand il est rôti. Je le mets tout près de la flamme ou je le retire brusquement, selon la masse de muscle, c'est un jeu intuitif.

Tôt, dès leur enfance, les grands chefs ont rencontré des mentors qui ont joué un rôle important dans leur vie. Ces mentors les ont aidés à affiner leur style, à devenir plus efficace au travail. Ils les ont aussi aidés « à apprivoiser » leur sentiment de rébellion. Tous les chefs ont connu une longue période d'apprentissage dans les cuisines de divers restaurants. Beaucoup d'entre eux ont appris l'art de la cuisine auprès des grands chefs de la génération précédente. Par exemple, une génération entière de grands chefs comme Bocuse, Thulier, Chapel, Outhier, Bise et les frères Troigrois ont appris les principes de base de leur métier dans les cuisines du « grand maître » Fernand Point (Gazzoli, 1995). Beaucoup des chefs ont eu comme mentors de fortes personnalités sur lesquelles ils se sont modelés et dont l'exemple les a aidés à en arriver là où ils sont aujourd'hui.

J'admire Paul Bocuse. Il a 72 ans et il est le plus jeune de nous tous. Il a un esprit d'aventure, une curiosité qui surpasse celle de tout le monde. À l'âge de 69 ans il a ouvert des restaurants les uns après les autres. J'étais avec lui en Floride et à New York— l'homme était irrésistible. Il a voulu tout voir, boire la vie. Il est intelligent et a voyagé partout dans le monde. Il ne va nulle part sans son appareil de photos.

Quand on lui a demandé quel était, à son avis, le facteur le plus important dans le développement d'un cuisinier, la réponse de Jacques Maximin fut la suivante :

Il ne s'agit pas seulement de technique. La technique est importante, mais beaucoup de personnes apprennent comment la maîtriser. La chose la plus importante pour moi a probablement été l'exemple [d'Alain Chapel] (Gotze, 1999 : 126).

Dans les paragraphes suivants, nous illustrerons le rôle que joue le processus de développement narcissique d'un enfant dans la formation de sa personnalité. Viendrons ensuite une illustration de la personnalité, « le théâtre intérieur » des chefs et la manifestation du « complexe de l'édifice » qui est le leur, sous la forme de leur restaurant.

10.3.2. Le narcissisme et ses vicissitudes

La personnalité d'un individu, les modèles fondamentaux de son caractère, le sens de son identité commencent à se former pendant ses premières années d'enfance. Le terme clinique pour ces changements cruciaux et formateurs qui ont lieu pendant les premières années de la vie est « le développement narcissique ». Le mot narcissisme vient du mythe grec de Narcisse, un jeune homme tombé amoureux de sa propre réflexion dans l'eau et péri d'amour pour lui-même. Le narcissisme se réfère aujourd'hui à une étape du développement infantile que chacun traverse et pendant laquelle l'enfant en croissance éprouve du plaisir de son propre corps et de ses fonctions. La façon dont l'enfant est traité pendant cette étape délicate colore fortement sa perception du monde à l'âge adulte.

Alors même que le concept de narcissisme a souvent une connotation négative, les psychologues (Kets de Vries, 1996) reconnaissent qu'une petite dose de narcissisme est essentielle pour le bon fonctionnement d'un individu et constitue la base du respect de soi et de l'identité personnelle. Si, cependant, il y a trop ou trop peu de narcissisme, l'individu perd son équilibre et peut développer une réelle instabilité au cœur de sa personnalité.

Le rôle des parents et/ou de ceux qui s'occupent des enfants est très important dans le développement du narcissisme. S'ils sont positifs et cohérents, l'enfant reçoit une quantité suffisante « de provisions narcissiques ». Le support et le soin reçu construisent les fondements d'un sentiment sûr de sa propre identité et le respect de soi. Cependant, aucun parent n'est parfait et il n'existe pas d'enfance sans un certain degré de frustration. Le

développement normal suppose que la frustration n'intervienne que dans des doses tolérables. Une frustration adaptée à chaque âge est nécessaire à un fonctionnement efficace plus tard dans la vie.

Dans son effort pour supporter la frustration de ne pas voir chacun de ses désirs satisfaits à l'instant, l'enfant essaye de retenir et conserver son impression originale de la perfection et du bonheur qu'il ressentait pendant ses premières années, en créant une image grandiose, exhibitionniste de lui-même et, dans le même temps, une image toute-puissante, idéalisée de ses parents, qui tiennent les rôles de sauveurs et de protecteurs. Les psychanalystes appellent ces deux configurations narcissiques le « grandiose moi » et « l'image parentale idéalisée » (Kohut, 1971; Kohut, 1977; Kohut & Wolf, 1978). Si les enfants reçoivent ce qui peut être décrit comme « suffisamment » d'attention et de soins, ces deux configurations sont avec le temps apprivoisées par la force de la réalité. Les parents, les sœurs et les frères et d'autres figures importantes modifient les tendances exhibitionnistes de l'enfant et dirigent ses fantaisies grandioses de toute-puissance et de gloire dans des directions appropriées. Jetant ainsi les fondations d'ambitions plus réalistes, de valeurs stables, d'intérêts de carrière bien définis et un sens sûr de son identité et de son amour-propre.

Les individus qui on reçu un soin parental suffisant pendant leur enfance deviennent « des narcissiques constructifs ». Ils s'avèrent le plus souvent bien équilibrés, avec un sentiment de respect de soi solide (Kets de Vries et Miller, 1984; Kets de Vries, 1989; Kets de Vries, 1993). Ces individus ont une capacité d'introspection, émettent des ondes de vitalité positive et sont capables de sentiments empathiques. Les narcissiques de ce type peuvent devenir d'excellents leaders.

Les enfants, au contraire, qui éprouvent une déception prolongée en raison d'une hyper stimulation, d'une hypo-stimulation ou d'un comportement fortement inconséquent et arbitraire de la part de ses parents, peuvent sortir de l'enfance avec les problèmes d'une nature narcissique. Si les parents sont trop indulgents, rejetant ou inconséquents, les enfants finissent par croire qu'ils ne peuvent se fier ni à leur amour ni à leur loyauté. Une

fois adultes, ils deviennent des individus qui, malgré leurs revendications à l'autosuffisance, éprouvent au fond d'eux un sens de la privation, un sentiment de colère et de vide.

Pour faire face à ces sentiments, et peut-être pour cacher leur insécurité, ces personnes peuvent se transformer en «narcissiques réactifs ». Ils font une fixation sur les questions de pouvoir, de beauté, de statut, de prestige et de supériorité. Ils peuvent développer un sentiment grandiose de l'importance de soi (exagérant leurs accomplissements et leurs talents), exiger une admiration excessive ou une attente irréaliste de ce qui leur est du. Dans le même temps ils développent un comportement d'exploitation envers autrui et sont souvent incapables de reconnaître ou d'identifier les sentiments des autres. En ce cas, ces individus peuvent apparaître arrogant en essayant de manipuler les autres pour raffermir leur fragile estime de soi (American Psychiatric Association, 1994). Les individus atteints de désordres narcissiques sont souvent obsédés d'idées de revanche pour les blessures (réelles ou imaginées) qu'ils ont éprouvé en grandissant et peuvent être extrêmement envieux. Dans le cas de leaders, tous ces côtés négatifs et destructeurs sont amplifiés et appliqués à une bien plus grande échelle plus tard dans la vie.

Pour un certain nombre d'entrepreneurs, la force directrice de leur vie repose sur le désir de compenser ou même de se venger des maux qui leur ont été infligés dans le passé. S'étant senti diminués et maltraités pendant leur jeunesse, ils sont déterminés à montrer qu'ils sont des gens importants avec lesquels il faut compter. Alors que beaucoup de « narcissiques réactifs » tentent de compenser en permanence leur sentiment défaillant de respect de soi et sont dominés par des émotions comme l'envie, la rancune, la vengeance ou le triomphe vindicatif sur autrui, d'autres individus, atteints de disposition narcissique, arrivent à la canaliser d'une façon positive. Quelques narcissiques réactifs finissent par surmonter leur sentiment d'amertume et sont motivés par le sentiment de «réparation »— c'est-à-dire à essayer d'empêcher les autres de souffrir comme ils ont souffert. Les vrais narcissiques réactifs conservent, toutefois, un sentiment grandiose de soi. Ils profitent habituellement des autres pour arriver à leurs fins, sont dépendants des compliments et continuent de vivre avec l'illusion que leurs problèmes sont uniques. Ces individus ne

peuvent jamais se défaire du sentiment qu'ils méritent un traitement préférentiel et que les règles ne s'appliquent pas à eux. Leur jalousie et leur colère, quand ils n'obtiennent pas ce qu'ils désirent, peuvent être formidables (Kernberg, 1975).

10.3.2.1. Le « théâtre intérieur » du chef

L'allergie envers l'autorité, le besoin de contrôle et la tendance à l'exhibitionnisme caractérise la personnalité de nombreux entrepreneurs. Alors que la plupart des cadres dirigeants sont capables de s'identifier de façon positive et constructive avec les figures d'autorité, en les utilisant comme modèles, les entrepreneurs sont, eux, incapable de passer avec souplesse du rôle de supérieur à celui de subordonné. Ils étouffent dans les structures hiérarchiques et trouvent difficile de travailler avec d'autres dans une situation structurée, sauf s'ils ont eux-mêmes créé cette structure et organisé le travail selon leurs propres termes.

Selon Derek Brown, PDG du *Guide Rouge Michelin* :

Ces individus (les chefs) ont leur propre restaurant parce qu'ils veulent pouvoir tout contrôler, particulièrement la qualité de la cuisine. Si un chef essaye de le faire dans le restaurant de quelqu'un d'autre et que la direction ne le suit pas, il n'y arrivera jamais. Pour ces chefs ce n'est pas seulement la cuisine qui compte, mais tout ce qui l'entoure. Et il est difficile de tout contrôler si vous travaillez pour quelqu'un d'autre. Souvent, ce sont d'ailleurs des considérations financières qui empêchent les chefs qui travaillent pour d'autres de réaliser les choses comme ils l'entendent.

La plupart des entrepreneurs sont, en effet, des gens inadaptés qui ont besoin de créer leur propre environnement. Faire montre de la déférence d'un employé envers son supérieur les suffoque. Cette obsession de contrôle est souvent si prégnante que, même lorsqu'il est à la tête de sa propre entreprise, un entrepreneur en ressent encore l'influence. Cela peut aller jusqu'au point où il a de grandes difficultés à accepter le conseil d'experts, même si

cette aide est nécessaire au bon management de son entreprise. Il peut ainsi mettre en danger l'existence de son entreprise, plutôt que de chercher de l'aide extérieure. Cette caractéristique est, à un degré plus ou moins prononcé, présente dans la personnalité de chaque chef étudié.

Il faut que je sois chez moi, que je sois mon propre maître. Mon rêve a toujours été d'avoir mon propre restaurant et je l'ai obtenu à l'âge de 29 ans. J'ai eu la troisième étoile quand j'ai eu mes 40 ans.

Le métier de restaurateur est simple. Il arrive très rarement que l'on soit capable d'atteindre le sommet dans cette profession. Mais quand cela arrive, tout échappe au contrôle. Vous rencontrez des gens importants, tout ce que vous faites attire l'attention. Vous devenez une vedette. Vous vendez les produits les plus chers. Il est vrai qu'une chose simple, ordinaire, quotidienne comme un repas devient quelque chose d'exceptionnel, dont les médias parlent quotidiennement. C'est ce qui m'est arrivé et j'avoue que c'est une expérience passionnante.

Ce que j'aime le plus dans ce travail c'est qu'il est si vivant, dynamique, plein de gens différents et d'événements extraordinaires. J'aime aussi organiser les choses, être une sorte de « metteur en scène » qui dirige la scène et les acteurs.

Il ressort de cette étude que les chefs possèdent une nette tendance narcissique qu'ils essayent de satisfaire ouvertement. Ils sont souvent rancuniers avec ceux qui les critiquent, n'oublient jamais une mauvaise critique. En parlant de ces critiques, ils expriment ouvertement leur colère :

J'étais bouleversé, et totalement en désaccord avec le jugement du Michelin. Mais de toute façon, la vérité éclatera en 2025. En 2025, nous verrons ce qui reste des grands chefs d'aujourd'hui. Un journaliste n'est pas compétent pour faire des prédictions pertinentes sur les restaurants. Il faut attendre et voir les traces que laisseront les grands chefs. Et cela, on ne pourra le faire que vingt à vingt-cinq ans plus tard. C'est à ce

moment que nous pourrons réellement témoigner de ce qui s'est vraiment passé aujourd'hui.

Les chefs prennent, cependant, au sérieux la critique, en dépit de leur réaction émotionnelle. Comme le décrit un d'entre eux :

Ce que j'aime le moins dans mon travail— et c'est plus fréquent que vous ne l'imaginez— c'est de recevoir des lettres de récrimination de la part des clients. Je trouve parfois enfantin ce sur quoi les clients se plaignent. Mais, après mon sentiment initial de fierté blessée et de colère, ces récriminations m'apportent également une dose d'humilité. Quand vous avez vingt cinq ans et que les gens se plaignent de votre cuisine, vous dites : qu'en savent-ils, ces abrutis ? Plus tard vous ne pouvez que vous rendre compte que le monde serait plein d'abrutis si tous ceux qui vous critiquent l'étaient—ce qui n'est quand même pas le cas.

Les recherches effectuées ont démontré qu'un des éléments qui contribue à l'existence de restaurants exceptionnels tient au besoin qu'ont les chefs d'attention et de visibilité. Le besoin d'attention et de visibilité sans talent ne mène cependant pas loin. Comme nous l'avons mentionné ultérieurement, tous les grands chefs ont fait un long apprentissage pour développer leurs compétences.

Mais il est également assez évident que le comportement souvent théâtral des chefs a une influence non négligeable sur le fonctionnement de leur restaurant. Beaucoup des chefs aiment le devant de la scène, et jouent souvent la « comédie » simplement pour se faire remarquer. Un sondage a été effectué pour estimer dans quelle mesure les grands chefs étaient connus du grand public français : pour certains d'entre eux le taux de reconnaissance pouvait s'élever à 87 pour cent (Pessis & Lamy, 2000). Les chefs font souvent des apparitions à l'étranger, forts de leur rôle « historique » de représentants de la France : ils signent des livres de cuisine ou président des repas préparés sur commande pour des occasions spéciales. Ce type de comportement, outre qu'il satisfait les besoins narcissiques du leader, joue une fonction managériale importante dans l'organisation. Par

exemple, « le tour » que font la plupart des chefs pour saluer leurs clients et discuter avec eux de leur expérience pendant ou après le repas, est l'occasion de satisfaire leurs besoins narcissiques : c'est « le moment de la vérité », le temps de recevoir l'éloge pour lequel ils ont travaillé si durement.

Quoiqu'il en soit, ce rôle de star que beaucoup de chefs aiment à jouer en public constitue une part essentielle de l'image du restaurant, perçu comme un endroit extraordinaire dirigé par un individu spécial. Quant aux individus qui travaillent dans ces restaurants, le comportement visiblement « grandiose » du leader renforce la confiance qu'ils lui portent : ils le perçoivent comme la manifestation légitime de son pouvoir de leader. Ce type de comportement sert également de modèle de succès, une émulation pour ceux qui aspirent à devenir un grand chef à leur tour.

Il est particulièrement intéressant de constater que les dangers qui guettent les sociétés dirigées par des individus narcissiques (le désir de briller du leader se faisant aux dépens du fonctionnement efficace de l'organisation) (Kets de Vries et Miller, 1984) ne se retrouvent pas dans le cas des restaurants gastronomiques. La plupart des chefs appartiennent soit à la catégorie des narcissiques « constructifs », soit à la catégorie des narcissiques « réactifs » mais qui ont atteint l'étape « de réparation », c'est-à-dire capables d'apprivoiser leurs besoins narcissiques excessifs. Dans le cas des grands chefs, leur saine estime de soi leur donne l'énergie et l'initiative nécessaire, tandis qu'ils réussissent à éviter d'être envahi par l'orgueil né de leur succès.

10.3.3. Le complexe « d'édifice »

Je suis un homme passionné, j'aime cuisiner, j'aime la vie, j'aime mes produits. Et j'aime mon restaurant.

J'aime mon métier parce qu'il est plaisant et fascinant. Il me passionne et me fait sentir vivant. Quand j'ai commencé à travailler dans un restaurant, je n'avais pas l'ambition de devenir un « grand chef », je voulais juste devenir un bon cuisinier.

Une des caractéristiques des chefs est qu'ils s'identifient totalement avec leur travail et leurs restaurants. Leurs activités quotidiennes sont empreintes de passion et de ce sens « du flux » (« flow ») (Csikszentmihalyi, 1990).

Je suis passionné par mes idées, par la vie en général. Je veux « dévorer la vie ». Vingt quatre heures par jour ne sont pas suffisantes.

De nombreux de chefs se plaignent de la façon dont le monde a changé depuis qu'ils ont appris leur profession. Ils pleurent l'absence de cette identification avec le travail, qu'eux-mêmes ont éprouvé, parmi les jeunes.

Aujourd'hui, les jeunes ouvrent des restaurants avec le but explicite de décrocher des étoiles Michelin, de faire une grande carrière. Ils commencent par aller travailler chez les grands, Bocuse, Troisgros et la première chose qu'ils retiennent c'est que pour obtenir des étoiles il faut une cuisine qui coûte autant, une salle à manger qui coûte autant, etc. Et ils n'atteindront jamais leur objectif, parce que ce n'est pas la bonne façon de commencer un restaurant. Quand j'ai commencé à travailler dans le restaurant de mon père en 1963, je ne savais même pas ce qu'était une étoile Michelin. J'ai juste travaillé et les clients sont venus ; ce que j'ai gagné, je l'ai réinvesti dans le restaurant, alors les clients sont venus, encore plus nombreux, et un jour j'ai constaté que j'avais reçu une étoile, puis une autre.

Les chefs éprouvent le besoin pressant de fonder quelque chose, une entité tangible qui symbolise leurs accomplissements. Ils ont besoin de laisser un héritage.

Mon but est d'avancer, de voir si je suis capable de faire quelque chose d'une façon différente, quelque chose de nouveau, qui dure. Je sais que c'est très égotiste de faire

comme ça. Il semble que ce que j'invente plaît aux clients, qu'ils l'aiment. Les choses marchent très bien pour moi en ce moment. Mais c'est vrai, j'éprouve avant tout un plaisir personnel, égoïste. Je n'ai pas le temps d'aller voir ou de recevoir les gens, cela ne m'apporte rien, j'utilise mon temps à quelque chose de plus productif : je reste en cuisine. Je me divertie en créant quelque chose—c'est ce qui m'amuse. C'est de cela que je veux que les gens se souviennent.

L'identification avec leurs restaurants est presque totale pour les grands chefs. Ils le perçoivent comme leur création propre, exclusive, presque une partie de leur personnalité. Les chefs y investissent une part significative de leurs ressources personnelles et financières. En conséquence, le succès de leur restaurant est perçu comme un accomplissement personnel et son échec comme « une blessure narcissique » de leur personnalité.

Après avoir décrit les différents aspects qui concourent au développement de la personnalité des chefs et l'occurrence de certains traits de caractère spécifiques à leur profession, nous étudierons, dans la section suivante, leurs modèles comportementaux, leurs compétences et leur style de leadership.

10.4. LES MODELES COMPORTEMENTAUX DES CHEFS ENTREPRENEURS

La simplicité, l'humour et le charisme sont des choses essentielles pour un chef.

Je suis toujours pressé, mais jamais stressé.

La personnalité des individus est en grande partie déterminée par l'équilibre de leur monde « intra-psychique » avec la réalité externe. Les études psychologiques sur les entrepreneurs se sont attachées à évaluer les modèles comportementaux spécifiques aux

entrepreneurs, à travers une série de tests psychologiques (Brockhaus & Horowitz, 1986; Hull et al., 1980; Lachman, 1980). Parmi les qualités que l'on retrouve régulièrement dans la personnalité d'un entrepreneur on compte une forte motivation, ainsi qu'un besoin d'accomplissement, d'autonomie, de pouvoir et d'indépendance (McClelland, 1961; 1975). Certaines de ces études définissent les entrepreneurs comme des preneurs de risque modérés, des individus inquiets qui sont « intérieurement dirigés » signifiant par là qu'ils possèdent un locus interne de contrôle (Brockhaus, 1980; Lefcourt, 1976; Pandy & Tewary, 1979; Shapero, 1975; Miller, 1982; Kets de Vries et al., 1989; Venkathapathy, 1984).

Les études psychanalytiques réalisées sur des entrepreneurs leur attribuent les caractéristiques comportementales suivantes (Kets de Vries, 1996) : ils sont, en général, fortement mus par l'accomplissement ; ils aiment prendre la responsabilité des décisions ; ils n'aiment pas le travail répétitif, ordinaire ; ils possèdent le plus souvent un fort niveau de créativité, d'énergie et de persévérance ; leur imagination est vive et, en combinaison avec le besoin de prendre des risques calculés, cela leur permet de construire quelque chose de durable à partir d'idées simples ou mal définies à l'origine. En outre, les entrepreneurs savent instiller un enthousiasme fortement contagieux dans l'organisation (Dyer, 1992; Kent et al., 1982; Sexton & Smilor, 1986). En donnant un sens au travail, ils convainquent les autres de les suivre dans des aventures passionnantes. Ils possèdent le talent de la séduction et beaucoup de charisme. C'est ce charisme qui les aide à diriger les personnes dans des situations délicates et qui leur donne une énergie à revendre.

Les modèles comportementaux principaux que nous avons mis au jour concernant l'entrepreneur-chef sont les suivants : une forte tendance, presque obsessionnelle, au perfectionnisme, le besoin de contrôle, l'attention au moindre détail, la poursuite « d'une obsession magnifique », un talent pour l'expression créatrice et le besoin de constamment apprendre et se développer. Nous les décrirons plus avant dans les paragraphes qui suivent.

10.4.1. Perfectionnisme, attention au détail et besoin de contrôle

Vous devez être un perfectionniste pour réussir. Seulement le meilleur est suffisamment bon.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le besoin de contrôle intervient de manière significative dans la vie et la personnalité de beaucoup d'entrepreneurs. Ils mettent la barre très haut, pour eux-même et les autres. Leur surmoi, ou *superego*, est fortement développé. De temps en temps, cet aspect affecte leur capacité à prendre ou à donner des directives d'une façon appropriée et peut avoir de sérieuses implications sur leur comportement envers autrui. Dans leur « théâtre intérieur », ils ont souvent peur d'être, en fin de compte, à la merci des autres. Pour citer un chef :

Vous devez comprendre : je suis très dur, mais d'abord avec moi-même. Je ne peux pas imposer de pareilles exigences aux autres sans me les appliquer d'abord à moi-même. Je me dois de donner l'exemple.

Beaucoup de ces chefs-entrepreneurs ont un sentiment aigu de « mauvaise conscience ». Ce trait de caractère puise souvent ses racines dans les standards très élevés que leur imposaient leurs tuteurs ou leurs rôle-modèles. Ils ont intériorisé ces standards de perfection extrêmes. Étant donné les standards qu'ils s'imposent à eux-mêmes, ils deviennent de fait extrêmement exigeants envers les autres. Cette exigence est le fait de chaque chef étudié. Le paradoxe consiste ici en ce que, le plus souvent, le niveau de perfection auquel ces chefs aspirent est irréalisable, car les standards sont presque toujours plus hauts que ce qui est faisable. N'importe, cette exigence est « le moteur » qui les motive. Tous les chefs dans l'étude, sans exception, sont caractérisés par cette lutte implacable vers la perfection et dans leur attention au moindre détail.

Mon rêve est d'être dans une constante évolution, de m'améliorer, de savoir que je fais les choses de mieux en mieux. Je prête, pour ce faire, une attention totale à chaque détail. La différence entre ce qui est bien et ce qui est excellent n'est pas un secret : ce sont les

détails, les détails et encore les détails. Chaque détail semble petit et insignifiant, mais tous ensemble, chacun d'entre eux fait une énorme différence dans le résultat final. Le succès dépend autant de l'image globale que des détails.

Un chef est la personne la plus exigeante que connais. Seule la perfection est assez bonne pour lui. Seul le sommet est acceptable. Et il transfère cela aux gens avec lesquels il travaille. J'en suis un digne exemple et j'en suis heureux. J'ai appris du chef avec lequel j'ai travaillé à être perfectionniste. Ma nature n'était pas aussi rigoureuse que la sienne, mais maintenant j'essaye de l'égaler dans ce domaine. Ce métier est très dur. Vous devez donner ce que vous avez de mieux deux fois par jour, sans répit, en essayant de toujours atteindre le même niveau. C'est très dur. Si vous n'êtes pas un perfectionniste, vous ne pourrez pas le faire longtemps.

La tentative constamment vouée à l'échec d'atteindre ces standards extrêmement hauts est un aiguillon pour les chefs. Elle aiguise leur attention au détail.

Je pense qu'une des choses les plus intéressantes des restaurants gastronomiques est l'atmosphère qui y règne. L'esprit de perfection envahit chaque coin, chaque mouvement. Le souci des cuisiniers est d'atteindre à la perfection, deux fois par jour. Dans la qualité des produits, la qualité de la préparation, les épices, l'harmonie de goût : le jugement qu'ils portent sur leurs produits est très, très dur.

Mon restaurant, comme tous les autres, n'est pas toujours parfait. Chacun fait des erreurs parfois. Mais, avec trois étoiles, ce qui est impardonnable c'est de répéter les erreurs

Chaque détail dompte, jusqu'à la taille des lettres sur le menu.

Napoléon a dit : il n'y a pas de détail. C'est la devise de chaque chef couronné de succès. Chaque détail devient d'une importance extrême.

Derek Brown, le PDG du Guide Rouge Michelin, confirme :

Ces chefs sont tous des perfectionnistes, ils refont les mêmes choses à maintes reprises, encore et encore, et n'en sont jamais contents.

Les employés sont également d'accord avec cette description des chefs :

Le chef est très exigeant, il instaure de très hauts standards. Il veut toujours le mieux.

Le chef est un homme toujours en mouvement, toujours à la recherche de nouvelles choses et qui adore le changement. Quand on pense qu'un de ses restaurants a atteint le sommet, qu'il est parfait, il rajoute encore de nouvelles choses pour l'améliorer. Il ne permet jamais à la routine de s'installer. Il a horreur de penser que dans dix ans il pourra faire la même chose. Il est dans un mouvement perpétuel. C'est très passionnant et très intéressant de travailler dans un tel endroit.

Le chef est perfectionniste. Il pense à tout, il voit tout : quelque chose que vous ne remarquez même pas, il l'a vu. Toutes ses remarques sont justifiées, il n'y a aucun doute là-dessus. Il est totalement professionnel, je ne connais personne qui connaît son métier aussi bien que lui. On ne peut pas servir un seul plat auquel il n'a pas donné sa bénédiction. Je pense que c'est très bien comme ça, après tout, c'est son nom, sa responsabilité qui est en jeu. Moi, ça me rassure.

Le chef est un homme toujours occupé. Il n'a jamais une minute de libre. Il voyage entre Monaco et Paris deux fois par semaine. Il a toujours de nouveaux projets en tête, il perfectionne toujours les choses existantes, non seulement le menu, mais le service, tout.

Étant donné l'attention que les grands chefs portent au détail, ils ont un penchant affirmé pour « le micro-management ». Cette volonté de contrôler les détails s'étend au moindre recoin du restaurant. Un rideau mal accroché, une ampoule qui ne fonctionne pas, une fleur qui n'est plus tout à fait fraîche—rien n'échappe à leurs yeux. Ils parcourent

constamment leur domaine et constatent toujours quelque chose à corriger. Tout doit être impeccable. Dans la cuisine, ils semblent être partout en même temps. A un moment ils surveillent l'apprenti dans sa préparation des salades, à l'instant suivant ils vérifient la tendresse de la viande. La dernière étape avant de servir chaque plat, est le contrôle de qualité impitoyable du chef. Si un plat n'est pas à la hauteur de ses attentes, il le rejette impitoyablement pour être refait. Seul un plat parfait a le droit de sortir de la cuisine.

Je ne peux pas supporter la médiocrité. Si quelqu'un fait un bon travail, je suis très généreux envers lui. J'aime enseigner à mes apprentis, constater qu'ils s'améliorent. Mais si quelqu'un est négligent, je me fâche tout de suite. Je lui donnerai une deuxième chance, mais s'il répète la même erreur à plusieurs reprises il ne restera pas longtemps avec moi. Être le meilleur est une nécessité absolue pour moi, je ne peux rien y faire.

Il faut toujours se remettre en question, c'est la clé du succès.

Les employés sont d'accord :

Ce qui fâche le chef c'est l'incompétence. Les erreurs quotidiennes, la négligence, la stupidité, quelqu'un qui ne fait pas son travail correctement. Il cherche toujours la perfection et quand il constate que ce n'est pas le cas chez les autres, il voit rouge.

Le chef n'est jamais content de rien, il n'est jamais vraiment heureux. Les choses peuvent toujours être faites mieux.

La faiblesse du chef ? Il travaille très dur. Il ne s'arrête jamais et quand parfois nous sommes contents de ce que nous avons réalisé, il veut encore l'améliorer. Il n'est jamais content de la qualité. On est vraiment désespéré parfois, quand il n'arrête pas de critiquer et n'accepte pas les choses comme elles sont. Il ne s'arrêtera jamais au statu quo, il aura toujours de nouvelles idées.

Chacun devient perfectionniste à son tour au contact du chef, même si lui ou elle ne l'était pas avant. Si vous ne le devenez pas vous ne restez pas longtemps chez lui. Il donne le maximum, mais il l'exige aussi d'autres.

En guise de boutade, le grand chef Alexandre Dumaine a dit *: « Ma recherche n'a pour but rien de moins que la perfection ».* En ses dernières années, Dumaine a dit à sa femme : « *Je pense que je sais maintenant comment faire un bon coq au vin* ». Et quand elle lui faisait remarquer qu'il avait fait du coq au vin pendant trente ans, il a répondu : *« c'était juste de l'entraînement ».* (Gazzoli, 1995).

Un des plus célèbres chefs à trois étoiles, Fernand Point, affirmait : « *Le succès est la somme de beaucoup de petites choses correctement faites ».* Au restaurant La Pyramide de Point, qui était dans les années 1920 et 1930 un des restaurants les plus célèbres au monde, le menu était toujours écrit en lettres surdimensionnées pour permettre aux clients mal voyants mais fats de lire les plats du jour sans utiliser leurs verres (Gazzoli, 1995). Une autre règle immuable consistait à ce que, chaque matin, les réfrigérateurs soient vides (il n'y avait pas de congélateur en ce temps-là). Même les sauces ou les consommés qui auraient pu être facilement réutilisés le lendemain étaient jetés chaque soir et refaits chaque jour. Cette règle s'appliquait aussi aux assiettes et aux verres. A la moindre imperfection sur un plat en Limoges ou la plus petite éraflure sur un verre de Baccarat, Point prenait son marteau et le cassait en petits morceaux (Chelminsky, 1985). Alain Chapel était aussi connu pour casser la porcelaine imparfaite.

L'impatience face à l'imperfection est un des traits communs de ces perfectionnistes. Beaucoup de chefs ont cité la colère et l'agressivité en réaction à l'imperfection comme une de leurs faiblesses principales.

Quand je vois quelqu'un qui fait quelque chose manifestement mal, je peux devenir si furieux, c'est incroyable. Je me contiens quelques temps, puis j'éclate. Particulièrement s'il répète la même erreur à maintes reprises. Je sais que c'est un défaut et j'essaye constamment de le corriger. Mais c'est difficile. C'est plus fort que moi, je le ressens au

plus profond de mon estomac et je ne peux m'en empêcher. Ensuite je me dis : tu es un con. Mais je n'y peux rien. Puis je fais mes excuses aux gens que j'ai engueulés..

Je ne tolère pas la moindre petite erreur. Mais je n'humilie jamais mes gens devant leurs collègues. La peur n'est pas une bonne motivation pour un cuisinier.

Les employés comprennent cet aspect de la personnalité du chef :

Le chef est exigeant, il ne fait jamais de louanges ouvertement, mais c'est très clair quand il est content du travail de quelqu'un.

Il peut être très dur, mais il a toujours raison. Il peut vous crier dessus de temps en temps, mais il vous pardonne si vous faites une erreur et vous donne toujours une deuxième chance.

Quand il n'est pas content de quelque chose, il en parle immédiatement et ensuite c'est fini. Il ne tient jamais rancune longtemps et ne laisse pas un problème s'envenimer. Il purifie l'atmosphère immédiatement.

Le chef est un coureur de marathon et un sprinter en même temps. Dans la façon dont il dirige le restaurant, il y a un équilibre entre les considérations à court terme et à long terme.

Les chefs sont comme des chefs d'orchestre, ils dirigent l'ensemble mais interviennent aussi à chaque étape et savent la façon dont chaque musicien doit jouer de son instrument.

Le danger de ce perfectionnisme omniprésent qui caractérise les grands chefs est qu'il se transforme en tendance obsessionnelle (Kets de Vries et Miller, 1984). Non maîtrisé, ce trait de caractère peut aboutir, chez un leader, à une inflexibilité croissante, une rigidité et la bureaucratisation de la structure et des processus de l'organisation. Ce souci des détails,

très pertinent dans la phase de démarrage de l'entreprise, peut devenir un frein et un fardeau pour l'organisation : il étouffe le flux de l'information, aboutit au micro-management, empêche la délégation, gêne le processus décisionnel et favorise la défection des meilleurs employés.

Si, cependant, comme c'est le cas des restaurants que nous avons étudiés, la lutte du chef pour le perfectionnisme reste dans des limites raisonnables pour ne pas empêcher le bon fonctionnement du leader, l'organisation sera caractérisée par d'excellentes commandes internes, des opérations efficaces et une stratégie bien intégrée et focalisée. Tous les chefs interviewés sont mus par la nécessité intérieure à l'excellence. Un des résultats principaux de cette étude est que la force de ces chefs résulte de la combinaison de sa capacité à envisager l'ensemble avec suffisamment de recul et une attention aux détails. Les chefs sont, comme nous l'avons vu, aussi bien « des micro-managers » que « des directeurs généraux », corrigeant des détails mineurs, sans jamais perdre de vue l'ensemble de l'organisation.

10.4.2. La poursuite d' « une obsession magnifique »

Mon objectif est de faire « une collection » parfaite avec chacun de mes restaurants, comme dans un merveilleux musée. Chacun doit être complet, mais différent des autres. Quand je crée un nouveau restaurant, j'étudie soigneusement l'esprit de l'endroit et j'essaye ensuite d'adapter le style de la cuisine de sorte qu'il corresponde à cet esprit dans lequel les clients vont s'immerger.

Beaucoup d'entrepreneurs semblent être conduits par « une obsession magnifique »— c'est à dire une idée, un concept ou un thème qui les hante et qui détermine le métier qu'ils finissent par embrasser. Les entretiens que nous avons conduits montrent que l'origine de cette « obsession magnifique » provient des images de bonheur et d'intimité de leur enfance, symbolisée par la cuisine familiale et les repas en commun. Les chefs sont obsédés par le désir de retrouver les goûts, les odeurs, les sons d'antan. Ils veulent

éprouver à nouveau, encore et encore, ces émotions et en être l'initiateur. Ils veulent en tirer du plaisir et en donner aussi.

J'aime nourrir les gens, partager et donner quelque chose.

En demandant aux chefs pourquoi ils avaient choisi ce métier et ce qu'ils en retiraient, leurs réponses étaient unanimes. Ils ont tous soulignés que la raison de devenir chef était d'exercer un métier dans lequel ils pouvaient procurer du plaisir aux gens. C'est également leur première récompense. Tous ont mentionné que leur objectif principal n'était pas de faire fortune, mais d'être reconnu pour avoir fait et donné de leur mieux.

Un compliment est le premier salaire d'un artiste.

Les chefs ont aussi reconnu qu'ils aimaient leur métier pour les réactions immédiates qu'ils recevaient en donnant du plaisir aux gens et pour le fait d'être reconnus comme les plus originaux et les meilleurs dans leur domaine. Cet échange bilatéral est ce qu'ils considèrent comme leur plus grand défi. Donner du plaisir et être reconnu en retour est très souvent cité bien avant la récompense financière.

La vie est un défi constant, vous devez vous renouveler chaque jour. Mon prochain défi sera de voir si je suis capable de faire des repas de qualité pour un prix modique. Étant donné que les ingrédients de bonne qualité sont plutôt chers, c'est un défi très difficile, qui demande beaucoup de travail. Mais je sais qu'à la fin je serai capable de le faire et de le faire bien.

Ce que font ces chefs c'est de créer une vision personnelle de leur métier et de développer des objectifs clairement articulés autour de cette vision. Cette vision et ces buts concrets qui la soutiennent seront alors constamment renforcés par la communication et, ce qui est plus important, par un dévouement personnel fort et évident. Les chefs appellent cela « le feu sacré », une motivation très particulière et la poursuite de la perfection. Les employés sont d'accord :

Le chef est plein de passion. Je pense que, dès sa jeunesse, sa passion était de faire la cuisine. Il n'a pas voulu être conducteur de train ou astronaute ou pompier, comme la plupart des enfants, il a toujours voulu être cuisinier.

Le chef est incroyablement passionné, il travaille d'une façon très, très dur et ne s'arrête jamais. C'est aussi quelqu'un de très généreux. Je dirais que tous les chefs ont cette générosité, ils aiment donner du plaisir aux gens. Aujourd'hui les gens ne mangent plus quinze plats, ils en mangent seulement cinq. Nous essayons donc de tout mettre dans ces cinq plats. Mais c'est vrai, la passion et la générosité sont des traits que vous pouvez retrouver chez la plupart des chefs.

Les chefs caractérisent leur activité quotidienne par leur passion. C'est cette passion qui les motive et les soutien face aux échecs. Thomas Edison, qui a échoué 805 fois avant de réussir dans la fabrication de l'ampoule électrique, a dit, « Le génie c'est un pour cent inspiration et quatre-vingt-dix-neuf pour cent transpiration ». La victoire appartient à ceux qui persévèrent, disait Napoléon Bonaparte. Les chefs, dans la poursuite de leur « obsession magnifique », oublient souvent qu'ils réalisent un travail. Ils aiment ce qu'ils font et ont tendance à s'immerger par ce «flux» qui les porte en avant, sans avoir le sentiment de faire des efforts particuliers.

J'aime cuisiner, j'aime la vie, j'aime mes produits. Je ne « travaille » pas, je m'amuse chaque jour. Je rencontre les gens les plus divers et les moins communs ; le nombre de contacts que me procure mon travail est incroyable. Hier j'ai rencontré Pierre Cardin, la semaine dernière j'ai déjeuné avec Jean-Marie Messier, ce soir je dîne avec des journalistes. Vraiment, je m'amuse beaucoup. Pour moi, un compliment est la meilleure des récompenses. J'aime ce métier parce qu'il est plaisant et fascinant. Je me sans vivant et plein de passion.

Quand vous dites au chef : peut-être devrions nous nous arrêter à ouvrir de nouveaux restaurants, parce qu'il commence à y en avoir trop, parce qu'il est difficile de trouver

suffisamment de bon personnel—c'et vrai qu'il y a de moins en moins de gens passionnés aujourd'hui— il répond : « mais je m'amuse tellement ! Tant que je m'amuse, je continuerai ». Pour lui, la vie c'est ça : s'amuser.

Le fait que les chefs s'amusent ne veut pas dire qu'ils ne travaillent pas énormément :

Vous devez travailler dur dans la cuisine. Il faut mettre beaucoup de vous-même dans votre travail—c'est très important. Et vous devez créer un environnement élégant, mais simple et détendu, sans complications inutiles ; vous devez donner aux gens ce qu'ils désirent, et non essayer de les éblouir avec des effets factices qui les irriteront seulement.

Le désir prononcé des chefs de donner du plaisir à leurs clients s'enracine dans leur ambition à être reconnus pour leurs talents supérieurs. Toutefois, même s'ils reconnaissent que l'appréciation de leurs clients et du *Guide Rouge Michelin* est important, cela crée chez eux un sentiment ambigu. Dans la mesure où leur force directrice tient à leur besoin de créer, de « toujours mieux faire », ils cultivent soigneusement ce « noble but », conscient de son effet sur leur motivation. Et alors même que la plupart d'entre eux connaissent un réel succès en termes financiers, ils craignent que le fait de « courir après l'argent » puisse les influencer de faire des choses qui ne correspondent pas à leur vraie nature.

Quand j'ai obtenu deux étoiles et vu que les choses allaient de mieux en mieux, je me suis mis à penser : pourquoi pas une troisième ? J'ai commencé à espérer et à travailler en ce sens, cette fois-ci consciemment. Je me prenais à rêver. Je me suis dit, : quand tu auras ta troisième étoile, tu sauteras en l'air, tu te saouleras de Champagne, toutes ces sortes de choses. Un jour, le Guide Rouge Michelin est venu et a m'annoncé que je recevrai une troisième étoile. J'étais étonné mais pas vraiment heureux. Je me suis senti investi d'une responsabilité nouvelle et plus lourde. C'était presque comme une chute. Ce qui n'était pas bien, non plus, c'est qu'une semaine avant que je ne reçoive ma troisième étoile, mes clients me disaient encore : oh ! c'est merveilleux ici, vous méritez vraiment une troisième

étoile. Et puis, après que le Michelin est sorti, avec ma troisième étoile, les clients venaient, mangeaient et ne disaient plus un mot : désormais c'était « normal ».

Ce qui est remarquable dans le fonctionnement des chefs c'est que chacun d'entre eux possède une grande stabilité et un fort locus interne de contrôle (Kobasa, 1979). Le locus de contrôle est la façon qu'a un individu d'interpréter ses expériences personnelles (Lefcourt, 1982). Les gens qui possèdent un locus interne de contrôle, contrairement à ceux qui possèdent un locus de contrôle externe, ont tendance à croire que les résultats sont sous leur propre contrôle. Ils estiment qu'une récompense reçue est le résultat de leurs propres actions plutôt qu'une question de chance, comme le font les gens avec un locus de contrôle externe. Ce sentiment de contrôle sur ce qui leur arrive et leur besoin minimal de sécurité permet à ces individus de tolérer l'ambiguïté mieux que d'autres. Ils sont plus aptes à se prendre charge et prendre des décisions puisqu'ils estiment qu'ils ne sont pas à la merci des événements.

Mon nouveau projet est de permettre aux gens de déjeuner pour 50 Francs. Et de bien manger pour ce prix. Je veux voir si j'en suis capable.

Je ne suis pas inquiet pour l'avenir, je sais que je possède toutes les capacités dont j'ai besoin. Maintenant que j'ai trois étoiles, c'est à moi de décider ce que je fais de ma carrière. J'ai de très bons contacts en Amérique du sud. Au Brésil, il y a de tas de choses à faire. Il y a de tas de possibilités.

Depuis l'âge de 20 ans, j'ai toujours fait de plans pour les cinq années suivantes. Je décide à l'avance où je veux être à la fin de ces cinq ans. Et j'ai toujours réussi à y arriver. Maintenant, je n'ai plus grand chose à prouver, j'ai mes trois étoiles Michelin, mes trois toques dans le GaultMillau. J'ai eu ma troisième étoile après deux ans et demi de travail acharné.

Aucun des chefs étudiés ne croit en la chance seule. Non seulement ils possèdent le désir de réussir, mais leur certitude d'en être capable leur permet d'y arriver. Ils ont tous une

confiance extrême en leurs propres capacités de réussite. Ils sont très conscients du travail que cela nécessite et de l'engagement total, mais ils sont aussi convaincus que travailler dur porte ses fruits, indépendamment des circonstances extérieures. Malgré les critiques occasionnelles de leur entourage, ils vont souvent à l'encontre de ce que les autres estiment raisonnable ou faisable et persistent dans la poursuite de leurs propres convictions.

Je suis très têtu. Si j'ai une idée je n'y renonce pas avant qu'elle ne soit accomplie. Même si d'autres me disent que mon idée ne marchera jamais. Je suis un optimiste total. Je crois que les choses s'arrangent. Je ne crois pas au destin, en la chance. La chance dans ma vie est que je suis en bonne santé. Mais ce que j'ai réalisé n'a pas grand chose à faire avec la chance, plutôt avec la persistance et le travail. En France on dit : « vouloir, c'est pouvoir ». Je sais ce que je veux et je le poursuis jusqu'à ce que je ne l'obtienne. Si je vois une possibilité, une occasion spéciale, je n'hésite pas à la saisir.

La leçon que l'on peut tirer à observer l'obsession de ces chefs est que le secret de la réussite réside dans le fait d'aimer son travail—jour après jour. Ce n'est pas possible de fournir continuellement une haute qualité si l'on n'y prend pas plaisir. Les chefs sont en général contents de leur propre travail et trouvent du procurer aux clients ce qu'ils attendent. Ils ne considèrent pas le travail comme une obligation douloureuse en échange d'une récompense financière, ni comme un sacrifice à faire pour avoir un futur plus brillant. En conséquence, une fois le succès financier atteint, ils n'éprouvent pas le sentiment d'avoir raté quelque chose d'essentiel. Un des secrets du succès des chefs est qu'ils aiment ce qu'ils font et qu'ils en profitent quotidiennement, au lieu de remettre « la vie » à demain.

10.4.3. Le besoin d'apprendre

Un chef doit entreprendre une formation très approfondie, il doit tout savoir, comment faire du pain, comment faire des gâteaux, tout, sinon il sera incapable de donner les

instructions correctes à son personnel, de tout surveiller et de savoir que tout est de la meilleure qualité, préparé d'une façon correcte.

Comme nous l'avons déjà évoqué, quand on demande aux grands chefs comment ils se voient, la réponse invariable est qu'ils se considèrent comme des artistes créateurs. Mais leur créativité, aussi évidente qu'elle puisse paraître quand on voit l'habileté avec laquelle ils l'emploient aujourd'hui, ne sort pas du néant. Elle est solidement assise sur de vastes connaissances. Les chefs ne sont pas arrivés là où ils en sont aujourd'hui sans passer par une formation approfondie sur les principes de base de la cuisine. Leur vision personnelle s'ancre sur les traditions de leur métier. La « recette » de leur succès est construite, tout d'abord, sur un savoir faire et une maîtrise parfaite de leur métier. Comme Derek Brown, PDG du *Guide Rouge Michelin* le décrit :

Ces chefs sont extrêmement capables pour ce qui est des principes de base de la cuisine, ils maîtrisent l'art de la cuisine à la perfection avant de s'aventurer sur le terrain de la créativité. Ils savent comment préparer le poisson correctement, à peine cuit pour qu'il reste ferme et rosé, mais quand même assez cuit pour en dégager la saveur. Ou comment cuire des légumes au point où leurs saveurs commencent à s'ouvrir sans être pour autant ramollis, obtenir une sauce qui relève la saveur d'une viande sans l'effacer. C'est le résultat de leurs années d'apprentissage et d'expérimentation.

Comme nous allons l'illustrer l'acquisition des bases qui permettent à un cuisinier de devenir un grand chef demande du temps, de la patience, un travail énorme et une énergie non moindre.

Après une période d'apprentissage dans le restaurant de mon père je suis allé directement dans un restaurant à trois étoiles, l'Ousteau de Baumaniere. C'était un bon début. J'ai passé trois années là-bas, puis j'ai continué chez Michel Guérard à Eugénie les Bains (un autre restaurant trois étoiles). Ensuite, je suis allé chez Alain Ducasse, dans l'Hôtel Juana à Juan les Pins et au Byblos à Courchevel. Ensuite, je suis passé par un restaurant deux étoiles qui n'existe plus aujourd'hui. À l'âge 24 ans je suis devenu chef

pour la première fois et j'ai passé deux ans à l'Hôtel d'Europe à Avignon, où j'avais une étoile Michelin. Ensuite je suis allé à l'Hôtel de la Cité à Carcassonne et ai pris le poste de directeur l'Hôtel. Dans le restaurant de l'hôtel, La Barbacane, j'avais 2 étoiles Michelin à l'époque.

Je suis d'abord allé au Lycée Hôtelier Augier à Nice. Une fois cette période terminée, je suis allé travailler comme commis pour un restaurant à Saint-Laurent du Var. Je n'étais pas heureux là-bas, je voulais être chef, pas commis : j'ai donc accepté une position dans une auberge à Biot, où j'ai travaillé pendant trois ans. Ensuite, je suis allé à l'Hôtel Juana à Juan les Pins et ensuite au Chantecler, où j'ai travaillé sous les ordres de Maximin et Le Stanc. Après, je suis allé au Louis XV à Monaco où j'ai travaillé pour Ducasse. Finalement on m'a offert la position de chef que j'occupe aujourd'hui.

La chose la plus importante dans la cuisine est « le savoir-faire », ce qui recouvre les compétences de base qui caractérisent notre profession. C'est notre héritage : les connaissances, la culture, le professionnalisme développé pendant des centaines d'années, et que nous pratiquons, raffinons et précisons jour après jour. C'est la technique, la rigueur, la discipline. Rien n'est jamais oublié.

C'est très important pour moi de préserver les traditions de la cuisine française gastronomique. Elles représentent un patrimoine riche, qui était là longtemps avant nous. Nous avons un héritage de connaissances qui nous a été laissé en cadeau, des bases saines, solides sur lesquelles nous pouvons construire et que nous devons passer aux générations futures. Ce n'est que seulement lorsqu'on maîtrise ces traditions, que l'on est capable de préparer les classiques impeccablement, qu'on peut les modifier, inventer de nouveaux plats. Les fondations de la grande cuisine consistent d'abord en une connaissance approfondie des bases. Si vous voulez jongler, vous devez apprendre d'abord à être stable sur le terrain. Vous pouvez faire une expérience avec un nouveau plat de poisson, mais d'abord vous devez savoir le temps de cuisson exact du poisson. Ce qui nous [les cuisiniers gastronomiques] différencie des autres et ce qui nous donne de l'avantage sur les autres tient à ce que nous faisons tout pour garder nos racines et les

dépasser en même temps, en étant constamment à la recherche de quelque chose de nouveau. Nous sommes capables de nous projeter dans l'avenir, en n'oubliant rien de notre culture, de notre passé.

D'abord il faut préserver les bases et suivre une formation stricte. Le cuisinier qui est en train d'ouvrir mon nouveau restaurant à l'Ile Maurice, pour être capable de bien préparer un nouveau plat de poisson avec les épices de là-bas, doit d'abord connaître les bases fondamentales de la préparation du poisson. Seulement dans ce cas peut-il interpréter les plats d'une façon différente et nouvelle.

L'importance de l'héritage et de l'apprentissage des bases de la cuisine sont également soulignées par les auteurs et les chercheurs gastronomiques :

Il y a plusieurs chemins pour exprimer la créativité. On part toujours d'un acquis—familial, sociologique—seulement les chemins qu'on emprunte sont différents, car nos histoires personnelles ne sont pas les mêmes (Géné & Dubanchet, 2000).

Votre force, c'est d'être aussi les garants d'une tradition culinaire. Que ce soit au Mexique ou au Japon, il n'y aura jamais la sensibilité que vous avez par rapport à la tradition, aux racines dont vous êtes les dépositaires. Vous êtes créatifs à partir de certaines bases. Vous y ajoutez votre personnalité, votre passion, et c'est ce qui les transforme, c'est ce qui donne une cuisine équilibrée et sensée. (Géné & Dubanchet, 2000).

Ce grand respect des valeurs traditionnelles de leur métier se combine avec une flexibilité et une ouverture d'esprit avec lesquelles ces chefs considèrent les produits nouveaux et peu communs, les styles de cuisine étrangers, les techniques et les habitudes alimentaires différentes. Ils ne rejettent rien de nouveaux dans l'univers de l'alimentation avant de l'avoir essayé personnellement, quelle que soit sa provenance ou sa différence d'avec les produits auxquels ils sont habitués. Le syndrome du « non inventé ici » n'est clairement pas un défaut de ces chefs. Ils éprouvent le besoin de constamment enrichir leur base de

connaissances. Ils ont tendance à rechercher activement de nouvelles impressions, souvent dans des endroits que d'autres ne se donneraient même pas la peine de regarder. Ils envisagent tout avec les yeux du restaurateur et tout leur est source d'inspiration, même si cela n'a pas un rapport direct avec la cuisine. Ceci est confirmé par les gens qui entourent le chef :

Si vous regardez le bureau du chef vous verrez que son attaché de presse collecte de vastes quantités d'information sur tout ce qui vaut la peine d'être lu. Il veut savoir tout ce qui pourrait lui être utile dans l'avenir, les nouvelles tendances, les modes, tout. Il a voyagé aux Etats Unis et n'a jamais dit « les Américains mangent de la merde ». Jamais! Il ne rejette jamais rien sans l'avoir essayé. Quand il est revenu d'Amérique, il en avait retenu beaucoup de choses intéressantes, ces choses dans lequel les Américains sont en avance. Il m'a parlé d'un restaurant qui avait trois cents places et qui l'avait impressionné. Il distille tout ce qui est bien, il voit tout, il essaye tout, il donne une chance à tout. Il a un esprit incroyablement ouvert pour la nouveauté et comprend comment il peut utiliser et adapter ces nouveautés, les intégrer dans son propre concept de la restauration. Il fait cela partout où il va, aux US, en Asie, partout. Regardez ses restaurants, ils sont tous le résultat de cette ouverture d'esprit de sa curiosité, l'un d'eux se permet même de mélanger tous les genres. Il ne pense jamais que ce qui est français est mieux. Il n'a pas cette sorte d'orgueil. Il prend ce qu'il y a de mieux partout. Il tisse un ensemble de tout ce qu'il ramasse pour en faire quelque chose d'extraordinaire.

Les chefs eux-mêmes l'expriment de la façon suivante :

Mon état d'esprit m'oblige aussi à faire une cuisine différente, à dévier de l'habituel. Il faut changer de thème de temps en temps pour avancer.

Il faut toujours progresser, ne jamais s'arrêter, ne jamais accepter le status quo, mais toujours lutter pour ce qu'il peut y avoir de mieux, peu importe d'où ça vient.

Ainsi, le succès de ces chefs est également en partie déterminé par le fait qu'ils ne rejettent rien à priori sans y regarder de plus près. Ils aiment faire des découvertes, expérimenter eux-mêmes. La preuve en est ce chef qui a ouvertement défié l'opinion française contre les aliments génétiquement modifiés, en affirmant qu'on ne pouvait les rejeter sans avoir les preuves scientifiques de leur effets négatifs.

Prenez, par exemple, les OGM. Les gens me demandent sans cesse : « vous n'avez pas peur de voir disparaître ce qui est la base de la bonne cuisine, les produits du terroir de qualité ? » Ma réponse est : non, je ne pense pas que la modification génétique des aliments les rendra moins excellents. Les produits ont été génétiquement modifiés depuis toujours. Ce qui est important c'est de maîtriser la modification. Mais tant que je n'ai pas d'information claire de la part des scientifiques sur les risques pour la santé que représentent les OGM, je préfère travailler avec des produits traditionnels. Mais je ne suis pas arrogant au point de m'exprimer sur des choses que je ne connais pas bien.

La conséquence de cette ouverture d'esprit est que les chefs sont souvent les premiers à saisir les nouvelles tendances, à les adapter et à les raffiner, transformant des produits à la mode en grande cuisine. C'est leur façon d'exploiter leur côté pionnier (« first mover advantage »). En étant les premiers à incorporer les nouvelles tendances dans le fonctionnement de base de leurs restaurants, ils se tiennent au premier rang de l'innovation—un facteur crucial de succès pour n'importe quelle entreprise aujourd'hui.

Vous savez, la grande cuisine c'est notre héritage. Nous l'offrons aux étrangers qui viennent. Mais beaucoup de bistrots servent du pain sec et des saucisses horribles, en pensant qu'on peut tout vendre aux étrangers en guise de cuisine française. Il faut changer cette mentalité. C'est ce que fait le chef. Il repense les choses, mais pas en mettant des bombes chez McDonald's. Il sait très bien qu'il faut respecter le client et respecter le produit. C'est ce qu'il fait. Il n'essaye pas de tromper le client, parce que ce n'est pas aussi facile que l'on pense. Le client le remarque et ne revient jamais! Vous savez, les Français vont à l'étranger, mangent, ne disent rien, mais regardent tout de haut, c'est la maladie française. Ils ne sont pas prêts à reconnaître que la nourriture peut

être bonne hors de France. Le chef n'est pas comme cela, il est ouvert à tout. Et c'est la formule secrète de son succès.

L'univers de la restauration a toujours été très archaïque, traditionnel et fermé. Mais aujourd'hui, il y a un grand besoin d'ouverture, d'intégration de ce qui vient d'ailleurs. Il est important d'être perméable aux différentes influences, de les analyser et d'être capable de se projeter dans l'avenir et prévoir de quel genre de nourriture sera faite l'alimentation de demain. Je suis très curieux de tout, pas seulement des choses qui sont en rapport avec ma profession. Nous ne pouvons pas nous reposer sur nos lauriers. Si nous ne sommes pas ouverts, si nous n'écoutons pas le reste du monde, nous allons perdre notre avantage. Nous ne pouvons pas survivre aujourd'hui sans écouter la société autour de nous, sans entendre ce que le public veut, si c'est de « la haute couture » en cuisine ou des repas pour 50 Francs.

Nous ne pouvons pas fermer notre cuisine aux influences étrangères. Le modernisme doit être inscrit dans l'évolution. La cuisine d'aujourd'hui est dans la lignée de la tradition du passé, avec une touche spéciale, moderne. Il faut comprendre le rapport entre l'alimentation du moment et les tendances de la société du moment. Il faut savoir si les gens mangent pour le plaisir, pour rester en bonne santé ou pour apaiser leur faim. Il faut prendre en considération le temps que les gens ont à leur disposition pour manger, l'argent qu'ils peuvent y dépenser, les aspects de santé qui entrent en jeu. Si nous négligeons ces facteurs, la France mourra de sa fermeture hermétique au monde extérieur. Le nombrilisme est improductif. Les habitudes tuent. Il faut changer pour avancer. L'adaptation et l'ouverture sont les clefs de l'évolution.

Il faut changer. Ce qui va tuer la France ce sont les mauvaises habitudes, l'inertie.

En France nous avons la technique, l'histoire et les bons produits. Nous pourrions être les meilleurs au monde, mais nous sommes un peu trop prétentieux.

Il est très important d'aller avec son temps. Regardez X, il n'a pas été capable de se développer et a perdu deux de ses trois étoiles. Seulement ceux qui se développent et sont dans le coup peuvent rester au sommet. Les jeunes cuisiniers semblent être plus capables de faire cela, la plupart de ceux de la génération précédente restent collé à leur « recette du succès » qui cesse alors d'être une recette du succès. C'est ce qui est arrivé à Y aussi.

Les employés expriment la même chose de la façon suivante :

Le chef met tout en question, il n'accepte jamais rien comme « étant du ». Il donne l'exemple. C'est très peu commun et cela donne de l'initiative aux autres, de voir leur chef agir ainsi. Quand le restaurant ouvre le matin, il est là. À la fin du service, à deux heures du matin, il est toujours là. Mais la meilleure chose c'est qu'il est ouvert à tout. Il m'a envoyé en Italie pour que je puisse apprendre comment sont faites les meilleures pâtes. Il est curieux de tout. Même d'une boîte de conserve. Comment est-elle faite, comment est-il possible de garder les aliments aussi frais dans une boîte ?

Le chef a une vision de l'avenir, il voit très loin et il voit toujours clairement. Il n'a jamais fait d'erreur. Il sent les mouvements de la société et il bouge avec eux. Vous avez vu ses restaurants différents, non ? Vous voyez, chacun d'entre eux représente une culture différente, des choses différentes, et ils sont tous couronnés de succès. Tout ce que fait le chef réussit, parce qu'il a une sorte de prémonition, une vision de ce qui marchera dans le futur.

Ainsi, les grands chefs ont en commun la capacité et le désir de transformer leur vie en un apprentissage constant. Ils croient profondément en la tradition et au savoir-faire, mais ne sont pas enfermés dans le passé, ils sont orientés vers le futur. Une base de connaissance solide est incontestablement nécessaire dans ce métier. De même, Picasso savait dessiner de façon figurative avant de s'aventurer dans le cubisme. Ainsi sont faits les chefs. Le petit plus qui fait la différence, c'est la flexibilité, la franchise, et le désir d'apprendre et de s'améliorer sans cesse.

Si l'on considère les restaurants gastronomiques couronnés de succès, on voit que la créativité et l'innovation sont des facteurs cruciaux. Les chefs de ces restaurants possèdent la capacité d'aller au-delà du prédéterminée. Ils ne sont pas, comme la plupart des individus, aveuglés par leurs habitudes et ne regardent jamais les choses comme elles paraissent être. Ils possèdent le don du « ré-encadrement » (« art of reframing »), la capacité de regarder les choses d'un œil neuf et d'entrevoir des possibilités où d'autres ne voient que la routine. Cette capacité de penser en dehors des normes établies est un des aspects clefs qui différencient un grand chef de ses concurrents. Les clients donnent une prime à ce qui est unique. Et rien n'est aussi unique que les idées créatrices d'un individu.

10.4.4. Le besoin d'être créatif

Je pense à de nouveaux plats quand je suis dans la voiture ou quand je joue au golf ou quand je suis au marché, en regardant les produits. Je ne le fais jamais quand je suis en cuisine. La cuisine est une place de mise en oeuvre, pas d'inspiration. Parfois je suis juste assis et je regarde la rivière et invente de nouveaux plats. Je joue avec eux dans ma tête, je les vois danser devant moi, je peux même sentir leur goût sur mon palais. Alors je vais en cuisine et j'essaye de préparer ce plat auquel je viens juste de penser. Parfois il sort comme je l'ai imaginé, alors je l'incorpore dans le menu. Parfois il n'est pas à la hauteur de mes espérances. Alors je mets de côté l'idée et la laisse « reposer » et si j'y pense toujours, je l'essaye à nouveau quelques semaines plus tard. Souvent, au deuxième ou troisième essai, tout colle.

Les chefs, bien qu'ils soient propriétaires, ou du moins managers, des meilleurs restaurants et hôtels en France, ne se considèrent pas comme des « hommes d'affaires » ou seulement à un certain degré. Ils préfèrent être vus comme des artisans, des créateurs. Quand on leur demande avec quel personnage historique ils s'identifient, ils mentionnent le plus souvent des écrivains et des peintres comme Maupassant, Balzac, Manet ou Renoir.

Pour moi, le plaisir est dans l'invention des plats. Être capable de créer de nouveaux plats, des plats différents, être capable de les servir aux gens, de les rendre heureux à travers la nourriture, c'est le but de mon travail. Mon plaisir vient de voir leur plaisir quand ils mangent. Il y a 60 places dans mon restaurant, chaque déjeuner et dîner je sors 60 plats, ils sortent plein et reviennent vides. J'aime aussi jouer avec les produits. Vous prenez les meilleurs produits et vous travaillez sur eux avec vos deux mains, vous les transformez en quelque chose de nouveau. Nous travaillons ensemble avec mes collègues sur la création d'un nouveau plat, chacun d'entre nous ajoute ses idées.

J'aime m'exprimer dans ma cuisine, y mettre de moi-même et ce que j'aime le plus est de donner quelque chose de bien et de positif aux gens. Nous fabriquons de l'éphémère, mais nous marquons l'esprit, l'âme des gens qui dégustent nos plats. C'est comme en art, sauf que c'est tangible. Faire de la cuisine, c'est agir sur les cinq sens en même temps. Nous sommes comme des artisans parfumeurs, mais de manière plus complexe encore, car nous devons inclure le sens du goût.

La première fonction des chefs est de créer des plats. Ils le décrivent comme un processus qui implique souvent l'inconscient. Telle est la créativité selon un des grands chefs gastronomiques Espagnols, Ferran Adrià du restaurant El Bulli :

«Il faut faire la différence entre inventer et créer. Dans la cuisine d'aujourd'hui, on crée peu mais on invente beaucoup. Inventer, c'est entrevoir ce que les autres ne perçoivent pas. La créativité, l'inventivité, serait la conjonction de deux éléments clés : la volonté de faire du neuf et la capacité à y arriver. » Cette volonté comprend « une façon de vivre, un état d'âme, l'amour de la recherche, la constance dans le travail ». La volonté serait donc « l'âme de la créativité ». Et son corps « le professionnalisme, la technique et les connaissances ». (Géné, 2000 : p. 46).

D'autres chefs la décrivent ainsi :

Je me définis comme « un artisan », un homme qui fait « une cuisine d'atelier ». Mon restaurant est une petite maison qui a une vraie « histoire de cuisine ». Nous sommes très près du produit. Je consacre énormément d'attention à la façon dont j'acquiers mes matières premières, au choix des produits, aux temps de cuisson et aux méthodes d'assaisonnement.

Ce qui me rend heureux dans la cuisine, c'est quand je commence à développer un nouveau plat. Quand je trouve une nouvelle harmonie des goûts, une combinaison, quand je travaille sur quelque chose et je commence à entrevoir son aboutissement. C'est magique. Quand cela arrive, je vis pendant dix, vingt jours dans le bonheur le plus pur. Ce qui est le plus passionnant pour un cuisinier, c'est de savoir que l'on est sur le point de créer une nouvelle recette. Et quand je la prépare pour la première fois, que j'ajoute de petits ajustements et que ça marche—c'est fantastique! Au contraire, lorsqu' il y a une période, qui dure parfois un mois ou deux, pendant laquelle je ne trouve rien, que je n'invente rien, alors je suis triste. Quand aucune nouvelle idée ne vient, alors je suis malheureux. Mais je ne suis pas malheureux souvent, j'ai une nature plutôt enthousiaste.

Je me vois comme un « concepteur ». La dichotomie entre « concepteurs » et « réalisateurs », c'est à dire entre ceux qui inventent des plats et ceux qui appliquent les inventions des autres, a toujours existée dans tous les domaines. Dans notre métier, il y a ceux qui recherchent l'inspiration pour créer indépendamment de ce qui existe déjà, et puis il y a ceux qui prennent leur inspiration du travail d'autres créateurs. Ceux derniers sont ceux qui copient, qui viennent pour voir, pour observer ce qu'on fait, et l'appliquent ensuite. Mais je n'aime pas copier, ce n'est pas satisfaisant.

Je m'appelle « homme de feu et d'épices ». C'est très important pour moi, parce que je définis mon style dans la cuisine aujourd'hui comme celui d' un « rôtisseur ». J'aime le feu et sa force sur le produit.

La cuisine est de l'art, de la sensualité, de la sensibilité. Manger et boire, c'est comme faire l'amour : c'est toujours bon et parfois exceptionnel. C'est ce que je cherche en tout : l'exceptionnel.

Mon but constant dans la vie est, indépendamment du sujet, de faire quelque chose de différent, de nouveau, sans précédent.

Toutes mes tentatives de nouveaux plats n'ont pas forcément du succès. Mais ce ne sont pas des échecs non plus, car on apprend toujours.

Quand j'ai préparé un plat plus de dix fois, il commence à m'ennuyer. Alors j'ai besoin d'inventer quelque chose de nouveau.

Quand ils visitent d'autres restaurants, les chefs commencent à observer comment leurs collègues agissent. Ils regardent tout avec les yeux du restaurateur, utilisant toutes les sources d'inspiration imaginables, souvent invisibles aux observateurs extérieurs.

Je suis comme un grand couturier qui voyage et observe les costumes de gens comme source d'inspiration. Je goûte les différentes cuisines, comme source de créativité. Je pense que chacun est, à chaque moment, influencé par quelque chose. Je ne crois pas en « la création pure » à partir de rien. Une belle voiture, une belle maison, peut éveiller en moi l'idée d'un nouveau plat.

Je cherche l'inspiration au théâtre, aux expositions ou sur un marché dans la rue. Je vais au Marché de la Convention et je regarde les produits, leur couleur, leur forme, leur odeur, leur goût. Les impressions visuelles jouent un rôle très important. Quand je regarde un produit, je peux sentir son goût dans ma bouche.

Ce qui me donne le plus de joie dans la vie, c'est de découvrir de nouveaux endroits, loin, à l'autre bout du monde, où je ne suis jamais allé, avec lesquels je n'ai aucun rapport, qui me sont totalement étrangers et nouveaux, où je ne connais rien et où je ré-apprends tout.

Cela me procure un grand plaisir de me trouver au bout du monde, sans aucun repère culturel. C'est bon pour moi, parce que dans ma vie quotidienne tout le monde me dit tout le temps que je suis fabuleux, merveilleux, un grand cuisinier, un génie. Là-bas, personne ne me reconnaît, personne ne sait rien de moi, je suis ignorant, il faut que je fasse un effort pour réorienter. C'est un grand enrichissement et une expérience pédagogique.

Si je n'étais pas cuisinier, je serais voyageur, aventurier. C'est pour cela qu'aujourd'hui je suis un voyageur-cuisinier. Si je n'étais ni cuisinier, ni voyageur, je serais architecte. C'est pour cela qu'aujourd'hui je suis cuisinier-voyageur-architecte. Je réunis mes trois passions dans un même métier. Je voyage pour trouver de l'inspiration, je suis l'architecte de mes restaurants et, bien sûr, je cuisine.

La réaction des collaborateurs confirme le côté artistique-artisanal du chef :

Le chef est hanté par la création, par l'esthétique. Tout doit être nouveau, différent et beau à regarder.

Il est évident que la créativité joue un rôle très important dans l'univers des chefs. Avec « la nouvelle vague » culinaire de la fin des années 90 et le début du nouveau millénaire, aussi appelée « fooding », certains chefs sont devenus ce qu'on appelle parfois « des designers d'alimentation ». Depuis Alain Ducasse avec son « concept » de restaurant *Spoon, Food and Wine,* jusqu'à Pierre Gagnaire avec ses plats « utopiques », en passant par Passard, qui a transformé son restaurant en temple de créations végétariennes, de plus en plus de chefs s'engagent dans de nouvelles voies.

Il est, toutefois, critique pour ces créateurs de rester dans la réalité. Leur créativité est profondément ancrée dans la réalité, d'abord commerciale. Les chefs savent que chaque client doit être satisfait et que les clients conservateurs ne veulent pas toujours de plats « trop créatifs ».

Beaucoup des gens viennent pour les spécialités de la maison, les plats qui ont fait sa célébrité et dont ils ont entendu parler. Ces plats sont désormais des classiques mais qu'il faut absolument garder sur le menu. On ne peut pas décevoir ces clients là.

Le « restaurant-concept » développé par Ducasse satisfait ceux qui sont fatigués des plats traditionnels. Gagnaire fait la cuisine pour ceux qui veulent être constamment étonnés et les admirateurs de Passard consistent en un public qui préfère éviter des mets controversés comme le bœuf ou l'agneau, aujourd'hui sources des soucis parmi la population. Ces nouveaux concepts ne sont pas le fruit du hasard, mais de la réflexion des créateurs-managers profondément conscients de ce qui leur est demandé par le marché. Ils connaissent très bien les attentes de leur clientèle et s'efforcent de les satisfaire, tout en utilisant leurs talents et en répondant à leur besoin intérieur de créativité.

10.4.4.1. Le chef créateur : artiste ou artisan ?

En parlant d'individus créateurs, nous pouvons distinguer entre deux types de personnes. Dans son livre, *Artistes, Artisans et Technocrates,* Patricia Pitcher (1995) décrit différents types de créateurs selon la voie qu'ils prennent en tant que managers dans leurs organisations. Le premier type, l'artiste est le génie administratif, inspiré, excité, volatile, le deuxième, l'artisan, est le type traditionnel, consacré, l'individu honnête, réaliste. (Le troisième type décrit par Pitcher est le technocrate, un cérébral, raide, intransigeant, une personnalité souvent brillante, dont le manque total de créativité l'exclu du champ de cette thèse).

Selon Pitcher, l'entrepreneurship est en grande partie un artisanat (Pitcher, 1995). Dans une étude qu'elle a réalisée, elle a montré que le manager-propriétaire d'entreprises petites et moyennes était en grande partie un artisan, qui traduit son expérience et ses compétence en affaire.

La plupart des grands chefs ressortent dans la catégorie des artisans. Leurs qualités se fondent sur l'autorité, la discipline et la tradition. Comme Pitcher le décrit, l'art recouvre trois choses : la fierté, le talent et la qualité. Tandis que les artistes rompent avec l'opinion communément admise, les artisans s'y fondent. Les artisans utilisent l'ordre établi, les concepts traditionnels qu'ils transforment, perfectionnent, raffinent, concrétisent et sculptent. Leur métier est basé sur la connaissance, un corps de traditions. Ces traditions passent du maître à l'apprenti dans un sens actif, physique. Son exercice exige de la pratique, éprouvée sur la durée et « une connaissance tacite ». Leur métier est basé sur la pratique et l'apprentissage, faire et penser simultanément. C'est une approche autant conceptuelle que pratique. Les artisans sont les dépositaires des compétences et du savoir-faire dans la société. L'art est, quant à lui qualité, excellence, expérience, expérimentation et innovation. Tout cela décrit l'essence de la vocation et du métier des chefs gastronomiques.

L'artiste et l'artisan ont en commun leur désir d'exprimer leur créativité. Le rêve de Carême avant de devenir cuisinier était d'être architecte. Les chefs parlent souvent de leur désir de devenir peintre, sculpteur, ou architecte avant de s'être engagé dans le chemin de la gastronomie. Comme Alain Senderens, le chef trois étoiles du restaurant Lucas Carton, l'a admis :

J'aurais aimé devenir un peintre. Mais j'avais peur de ne pas être assez doué. (Gotze, 1999 : 202).

Cependant, comme un des chefs l'a clairement exprimé, il y a une différence entre la créativité du peintre et la créativité d'un grand chef. Les peintres essayent souvent de choquer, tandis que les cuisiniers recherchent l'harmonie même dans ce qui sort de l'ordinaire (Gotze, 1999).

Alors que les artistes sont impatients, les artisans sont empreints de patience. Ils sont capables de se soumettre temporairement à l'autorité, mettant de côté leurs propres aspirations. Les artistes s'inspirent de métaphores, tandis que les artisans s'inspirent dans

la description détaillée de l'avenir. Les artistes sont ouverts à de radicalement nouvelles pensées, tandis que les artisans se fondent toujours sur des traditions existantes, les emmenant un peu plus loin.

Les adjectifs employés pour des artisans sont : assidu, consacré, prévisible, utile, humain. Les chefs travaillent longtemps et sont dévolus à la réussite de leurs entreprises. Ils sont bien informés, possèdent les compétences durement acquises. Ils s'identifient avec la tradition dont ils sont issus, en sont fiers, et fiers de les porter une étape plus loin. Les artisans s'ancrent dans le passé, les artistes se projettent dans l'avenir. La vision des chefs est réaliste et ancrée dans le présent et le proche avenir. Les artisans estiment le continuum—ils travaillent dans la tradition et la tradition implique souvent l'inertie. Les artistes prônent le changement pour l'amour du changement.

Les artisans ont tendance à avoir un bon sens de jugement, tandis que les artistes ont souvent à distinguer la réalité de leur imaginaire. Les chefs, comme de vrais artisans, ont le culte de l'excellence, la fierté du travail bien fait, le respect de la qualité. Ils éprouvent une joie esthétique dans la maîtrise habile et consacrée, tandis que les artistes estiment souvent la virtuosité déployée pour elle-même.

Les artistes innovent à une grande échelle, tandis que les artisans se renouvellent à une échelle plus petite, adaptant constamment pour coller aux circonstances. Les artistes sont ennuyés par les détails, tandis que les chefs, comme de vrais artisans, s'y attachent avec délice. Ils aiment aussi devenir des mentors. Ils sont fortement tournés vers les autres : pour eux autrui n'est pas une perte de temps mais les capacités futures de l'organisation. Les artistes sont trop impatients pour devenir des mentors ; ils sont incapables d'expliquer leur propre processus de pensée. Ils apprennent en faisant et ne peuvent pas enseigner. Le mentoring exige de la connaissance, de la patience, du temps et de l'instinct pour transmettre sa connaissance à la génération suivante. Il exige le désir de préserver la connaissance et le savoir-faire par leur transmission. Les chefs, comme les artisans, forment, apprennent et investissent du temps dans les autres tandis que les artistes ont tendance à suivre leur propre chemin, sans respect d'une quelconque transmission de ce

qu'ils ont pu apprendre. Le culte de l'excellence, poursuivie par l'artisan est supporté par la tradition et l'apprentissage.

Pour résumer : bien que les chefs aient beaucoup de traits de caractère de ceux que Pitcher décrit comme artistes, ce sont plutôt les trait et comportement d'artisan qui prédominent dans leur personnalité qu'ils transmettent dans leur travail.

10.5. RESUME

Dans ce chapitre nous avons décrit les principaux traits de personnalité et modèles comportementaux communs aux grands chefs : des traits qui puisent leurs racines dans leur enfance, dans une environnement proche de la restauration et dans la présence de premiers mentors influents qui les ont guidés au début de leur carrière. Tous ont fait preuve d'une forte tendance narcissique, d'une passion pour leur travail et de leur hantise de l'accomplissement ainsi que d'une tendance à construire « un édifice » à travers leur restaurant. Les autres facteurs communs que nous avons pu mettre au jour sont une grande créativité et curiosité qui, cependant, sont fermement ancrées dans la réalité applicable. Les chefs sont tous caractérisés par un fort besoin de perfectionnisme, une attention aux détails et par le besoin de contrôler les choses et les événements qui les entourent. Finalement, une solide base de connaissances, accompagnée par le besoin constant de se développer, sont les caractéristiques de tous les grands chefs.

Comme décrit précédemment, c'est l'interaction entre les caractéristiques de la personnalité des chefs avec leurs compétences et leurs styles comportementaux qui détermine la façon dont ils jouent leurs rôles de leaders. Dans le chapitre suivant, la discussion se concentrera sur les deux rôles que les chefs assument en tant que leaders : le rôle visionnaire et le rôle architectural, et la façon dont ils les exercent.

CHAPITRE 11
COMMENT DIRIGER UN RESTAURANT GASTRONOMIQUE

11.1. 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 laissiez 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 les 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 pou 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 ferrons 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 faites 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'amusent. 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 souhaiterai 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 soufrent. 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 travaillant 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 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 réduit 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'amusent 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, ç'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 dure 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 traitent. 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 déterminé 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 à 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 changement et l'on montré. 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, autours 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 restaurant, 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 bistrots. 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 bistrots, 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, resterons 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, du 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 révéré 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 luit plait, 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 avais 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 fait 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 rigidement 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 où 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 bistrots, 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 dominatrice, 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 ordonner 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 pâtissiers 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 œuvre 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 voie 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.

CHAPITRE 12
CONCLUSION

En 1517, Pieter Breughel l'Aîné a peint une toile qu'il a appelée « Luilekkerland ». Le thème de cette peinture était basé sur une vieille histoire allemande, qui décrit le « Schlaraffenland », La Terre d'Abondance, comme un endroit où chaque personne, après avoir « dévoré » son chemin à travers un mur de trois pieds de porridge, trouve le paradis gastronomique sur terre. Tout y est fait de la nourriture, des pigeons croquants y volent directement dans la bouche et les puits y sont pleins de vin. L'histoire représente le paradis des gastronomes.

S'il existait une « Terre d'Abondance », ce serait un restaurant gastronomique français. L'idée qu'un grand restaurant est une sorte de paradis de la nourriture est une vision que partagent aussi bien les chefs, que leurs collaborateurs et les clients. Même si le concept a une signification différente pour chacun de ces groupes, ils sont néanmoins d'accord sur la magie de l'endroit.

Pour le chef, le restaurant est son rêve devenu réalité. Il est le roi en son royaume. Pour les employés, un grand restaurant est d'abord ce mur de porridge—les dures années d'apprentissage—qui peut les mener à la Terre d'Abondance : leur propre restaurant, où ils deviendront roi à leur tour. Ils partagent le rêve du chef et sont conscients de faire partie d'une élite, où se révèlera la future génération de grands chefs. Pour les clients, un restaurant gastronomique est un endroit hors du monde quotidien, où une grande partie de leurs désirs est satisfaite. Ces différentes perceptions, les motivations de chacun et le processus de transformation d'un rêve en réalité étaient le sujet de cette thèse.

La thèse a examiné les traits de caractère, les comportements de leadership et les activités entrepreneuriales des plus grands chefs gastronomiques actuels et a essayé d'établir une relation entre leurs caractéristiques personnelles, leur comportement et le fait que les

restaurants qu'ils dirigent sont devenus exceptionnels dans leur catégorie. Les questions posées étaient les suivants : quel type de leader est un grand chef ? comment intervient-il pour que son restaurant devienne exemplaire ? comment les autres s'impliquent-ils dans le processus de création d'un restaurant exceptionnel ? Qui a-t il derrière la façade lisse présentée au monde extérieur ?

Notre principale découverte peut être récapitulée en une phrase : la personnalité et le mode de fonctionnement d'un chef, ensemble avec ses compétences et son talent, déterminent son style de leadership, personnel et unique, qui, à son tour, détermine en grande partie le succès d'un restaurant gastronomique. Ce que recouvre cette phrase, cependant, est une interaction compliquée entre deux rôles différents tenus par le chef et la réaction des gens impliqués dans le processus vis-à-vis de ces rôles.

Les chefs sont des leaders fortement entrepreneuriaux, qui tiennent deux rôles différents dans l'organisation : le rôle *visionnaire*, enthousiasmant et stimulant, et le rôle *architectural,* qui s'attache à la conception de la structure de l'organisation et à ses systèmes de contrôle et de récompense. Nous avons tenté de décrire en détail la façon dont les chefs assument et jouent ces deux rôles.

Les principaux traits de personnalité communs aux chefs sont les suivants : des facteurs hérités de leur enfance comme un contexte familial dans la restauration (ou proche de la restauration) et la présence de mentors influents qui les ont guidés dans leur carrière ; un trait de narcissisme et une passion envahissante pour leur travail et une tendance à faire « un édifice » de leur restaurant.

Une forte créativité et une grande curiosité, fermement ancrées sur le niveau de la réalité applicable sont deux autres de ces facteurs communs. Les chefs sont caractérisés par une forte tendance au perfectionnisme, une orientation aux détails et un besoin de contrôler les choses et les événements qui les entourent. La flexibilité et une ouverture d'esprit face aux nouvelles expériences et un besoin constant d'apprendre et de se développer se sont également révélé être des caractéristiques partagées par la plupart d'entre eux.

Une des forces des chefs est la combinaison d'une vision panoramique de l'organisation et d'une très bonne compréhension des détails : ils sont « micro-managers » et « directeurs généraux » en même temps. Plus avant, nous avons également mis au jour la présence d'une base de connaissances solide, accompagnée par d'un besoin constant de se renouveler.

Un des aspects principaux du succès des restaurants gastronomiques vient du fait que les chefs sont capables de surmonter les défauts de leur propre personnalité et de maîtriser les réactions qu'ils éveillent chez leurs employés. Une des découvertes de l'étude est que ces restaurants couronnés de succès ont tous une équipe de direction qui vient épauler le chef, composée de gens compatibles en caractère et en style de travail, mais différents du chef en termes d'ambition. En favorisant « le leadership distribué », les chefs ont tendance à laisser de l'espace et de la responsabilité à leurs collaborateurs, tout en restant toujours le cerveau derrière l'opération.

Comme nous l'avons vu, les chefs sont débrouillards, créateurs, des entrepreneurs souvent visionnaires, qui sont capables de séduire leurs subordonnés par leur vision et leur rêve. Dans ce genre de situations, il n'est pas rare qu'un transfert se développe entre le leader et ses collaborateurs, qui peut engager une dynamique malsaine. Les leaders qui sont le sujet d'un transfert « idéalisant » de la part de leurs subordonnés et qui sont victimes d'un penchant narcissique reflétant ce transfert, perdent souvent le sens de la réalité et deviennent la proie d'un orgueil et d'un narcissisme excessif, qui agissent au détriment de l'organisation. Les chefs de restaurants gastronomiques ont, en général, réussi d'éviter cette sorte de piège, l'idéalisation de la part de leurs employés n'ayant pas provoqué de comportement narcissique excessif de leur part. Ils ont su préserver leur capacité à tester la réalité, aidée par les réactions des clients et des guides gastronomiques.

Par ailleurs, nous avons pu constater que la plupart des grands chefs doivent faire face à un paradoxe qui les caractérise. D'une part, ils possèdent un côté fortement créatif et le

besoin de s'exprimer par leurs créations, qui déterminent en grande partie la façon dont ils fonctionnent. D'autre part, ils éprouvent un besoin très affirmé pour l'ordre et la perfection.

En s'appuyant sur ces traits de caractère, nous avons constaté que l'interaction entre les caractéristiques de la personnalité des chefs, leurs compétences ainsi que leurs styles comportementaux déterminent la façon dont ils jouent leurs rôles de leader. La façon dont les chefs exercent les deux rôles de leader visionnaire et de leader architectural, est la suivante : chaque chefs a une vision personnelle, qu'il appelle « le feu sacré » de son métier, et a développé des buts clairement articulés pour réaliser cette vision. L'essence de cette vision peut être décrite en termes d'objectifs de qualité : améliorer la satisfaction du client, atteindre des standards hautement compétitifs, réduire les coûts liés à la mauvaise qualité et améliorer les processus clefs.

La vision et les buts de l'entreprise sont constamment renforcés auprès de l'équipe par la communication et par l'implication constante du chef. Dans leur rôle visionnaire, les chefs sont capables d'établir une identité de groupe parmi les membres d'organisation. Les chefs réussissent à communiquer aux autres leurs propres valeurs et croyances fondamentales, la mission et les buts du restaurant et la stratégie pour accomplir la mission.

Les chefs s'assurent que les personnes dans le restaurant partagent leur vision et qu'elles travaillent ensemble vers un but commun en exprimant de fortes attentes en termes de performance et en créant des conditions de travail adéquates. A travers leur rôle visionnaire, les chefs transmettent à leurs employés une confiance en leurs propres capacités à atteindre des buts prédéterminés et leur donnent suffisamment de responsabilité en déléguant le processus décisionnel aux niveaux les plus bas de l'organisation. Le résultat obtenu est la création d'un sentiment de respect de soi et de confiance en soi parmi les collaborateurs, qui les motive souvent à s'exécuter bien au-delà des attentes du chef.

Une des forces des chefs dans leur rôle visionnaire est leur capacité à créer chez les autres un sentiment de fierté de ce qu'ils font. Ils utilisent l'effet de Pygmalion par excellence. Ils ne responsabilisent pas n'importe qui, mais choisissent soigneusement ceux qui veulent être responsabilisés—assurant ainsi une forte motivation à réussir.

Dans ce rôle, les chefs créent « un environnement de soutien » pour leurs employés, fait de respect et de confiance, stimulant et qui favorise l'enthousiasme.

En sélectionnant leurs collaborateurs, les chefs gastronomiques sont extrêmement sélectifs. Ils recherchent avant tout une passion forte pour le métier en général et pour leur établissement en particulier. Les chefs les plus remarquables se préoccupent peu des qualifications professionnelles antérieures, mais préfèrent former ce qu'ils estiment être « une bonne matière première ». Les grands chefs mettent un point d'honneur à faire évoluer leurs employés et investissent dans leur formation personnelle en leur offrant un apprentissage qui sera un avantage substantiel au cours de leur carrière.

Les facteurs qui définissent le rôle visionnaire des chefs sont essentiels ; ceux qui leur permettent de jouer leur rôle architectural ne le sont pas moins. La grande cuisine est constamment sous l'influence de divers facteurs comme les facteurs économiques et financiers, les critiques gastronomiques, la publicité et les médias, les changements dans les habitudes alimentaires de la population, sans oublier les modes et les tendances qui évoluent constamment. Les chefs comme architectes organisationnels créent et améliorent la conception de la structure organisationnelle, adaptent l'organisation aux exigences de son environnement institutionnel et technique et alignent l'infrastructure, la stratégie, la structure et les opérations de l'entreprise vers un même but.

En ce qui concerne leurs clients, les chefs sont conscients que le succès vient du fait qu'ils créent de la valeur aux yeux des clients. L'aspect principal qui ressort est le plaisir qu'ils veulent leur donner. Leur devise est, « nourrir ne suffit pas, il faut les faire rêver ». Ils aiment donner aux clients la possibilité de passer quelques heures dans un monde de beauté, de luxe et d'exclusivité, loin des faits ordinaires de la vie. Un des secrets des

restaurants gastronomiques réside dans la capacité du chef de transformer les besoins humains les plus basiques—se nourrir— en un événement unique, un accomplissement des rêves de leurs clients.

Comme nous avons pu le constater, les chefs les plus remarquables de France partagent tous des ressemblances dans leurs styles de leadership. Ce qui est le plus saisissant est le fait que ces traits communs sont, tous, paradoxalement contradictoires. Unir rigueur et créativité, transformer une activité de base en aventure, voir la forêt et les arbres en même temps, donner du bonheur au client, et en créer pour eux-mêmes et leurs collaborateurs, utiliser et donner pareillement, sont autant de clés qui permettent d'expliquer le succès des chefs dans leur. Le chemin de l'excellence consiste ainsi, non tant à maîtriser quelques règles de conduite et de fonctionnement définies, mais plutôt à posséder la capacité de réconcilier les extrêmes et de trouver un équilibre entre eux.

12.1. LES VALEURS DES ORGANISATIONS EXCEPTIONNELLES

Comme nous l'avons mentionné, nous avons pu constater que certaines des valeurs partagées par les restaurants gastronomiques se traduisaient en certaines attitudes et comportement spécifiques du chef et de ses employés. Ces valeurs sont la confiance, l'amusement, la sincérité, la délégation, le respect pour l'individu, la justice, la collaboration, l'esprit entrepreneurial, l'attention au client, la responsabilité, l'apprentissage constant et l'ouverture à de nouvelles expériences. Ces valeurs et pratiques expliquent en grande partie le succès ces organisations particulières. Reste de savoir si elles peuvent être généralisées en tant que pratiques exemplaires d'organisations modèles ?

Dans les chapitres précédents nous avons essayé de démontrer comment les chefs de ces restaurants gastronomiques arrivaient à créer des établissements supérieurs dans leur

domaine. Même si le style de leadership de chaque chef est unique en un sens, même si les entreprises qu'ils dirigent appartiennent à une catégorie organisationnelle spécifique, certaines conclusions d'ordre général peuvent être tirées des valeurs, comportements et styles de leadership pratiqués dans ces organisations exceptionnelles. Dans les paragraphes qui suivent, nous essayerons de mettre au jour les thèmes saillants permettant d'améliorer le fonctionnement des organisations, au sens large.

12.1.1. Le rôle de « cocon » des organisations

Dans le monde des organisations actuelles, la turbulence et le changement sont devenus la norme au détriment de la continuité et de la stabilité qui prévalaient auparavant. Un des aspects qui s'est profondément modifié est « le contrat psychologique » entre l'employeur et l'employé (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962; Schein, 1980). Alors que dans le passé, une tacite et mutuelle compréhension de ce contrat était partagée par les deux parties—travail et fidélité en échange d'un emploi à vie—aujourd'hui, la situation a changé, les employés devenant plus indépendants, moins attachés à l'organisation, diminuant d'autant leur identification avec l'organisation.

Les individus ont, en effet, appris à vivre dans les organisations avec nettement plus d'ambiguïté qu'auparavant. Le filet de sécurité que l'entreprise fournissait a quasiment disparu. Une vue à court terme qui consacre la performance est devenue la règle et non l'exception. Le modèle de dépendance paternelle qui caractérisait le contrat psychologique de type classique ne semble plus viable : le rapport paternaliste a laissé la place à un rapport individualiste. Le concept d'« employabilité » a émergé dans la terminologie de gestion, impliquant que l'employeur et l'employé sont d'avantage indépendants l'un de l'autre. On attend aujourd'hui des individus qu'ils prennent en main leurs vies professionnelles. La conséquence immédiate est que l'attachement et l'implication que les employés pouvaient ressentir envers l'organisation ont considérablement diminué. Dans ce processus, la notion du mot fidélité a perdu une grande part de sa signification.

Aux jours de l'ancien contrat psychologique, être associé à une entreprise aidait les individus à faire face aux bouleversements économiques et sociaux et apportait une part de stabilité. Dès que ce contrat psychologique a cessé d'être la norme, les organisations qui, consciemment ou inconsciemment, jouaient le rôle de « cocon », en contenant l'inquiétude des individus par l'intermédiaire du leader, furent moins préparées à maintenir cette fonction. Cela a abouti en l'affaiblissement de l'identification des employés avec l'organisation et a contribué à créer un sentiment de perte de signification vis-à-vis du temps passé au travail.

Alors même qu'une moindre dépendance vis-à-vis de l'organisation, une plus grande flexibilité et liberté de choix ont pu être positifs, certaines des fonctions psychologiques fournies auparavant par les entreprises—et qui avaient l'avantage d'apporter une stabilité émotionnelle à leurs employés—ont disparues. Les coûts émotionnels résultant de ce processus ainsi que le coût en termes de fonctionnement pour l'organisation ne sont en aucun cas clairs. Un des problèmes du leadership organisationnel est, de ce fait, de comprendre comment un leader, malgré les changements intervenus, peut transformer son entreprise en un lieu de travail meilleur.

La confiance joue un rôle primordial dans l'expérience subjective de l'accord d'échange réciproque entre employeur et employé. La confiance est au cœur de tous les rapports humains. Elle détermine la nature des relations ; elle influence le respect mutuel entre les individus ; elle conditionne le jugement sur l'intégrité de l'autre. Quand la confiance n'est pas présente dans une organisation, la paranoïa apparaît, ce qui déstabilise les relations, affectant le comportement de toutes les parties impliquées.

Par voie de conséquence, au sein des organisations actuelles, où l'interaction entre leader et employés créait auparavant un « environnement contenant », la diminution de la confiance dans le leader a également amoindri la fonction « contenante » de l'entreprise. Le paradoxe réside dans le fait que, dans la mesure où l'incertitude augmente le niveau d'inquiétude, le besoin d'un environnement sûre exprimé par les employés s'accroît à son

tour. Or, à une époque de discontinuité et d'inquiétude, le pilier de stabilité que représentait le contrat psychologique de type classique a disparu. Quant la règle devient le combat, les jeux politiques deviennent la norme. Quand les gens sont plus inquiets et méfiants, l'accroissement de leur dépendance gêne la mise en place d'un processus décisionnel efficace. Quand l'inquiétude n'est pas contenue, les défenses sociales entrent en jeu, qui détournent les individus de leur travail. Ces développements récents posent un réel problème pour l'avenir des organisations et de ceux qui y travaillent.

12.1.2. Les systèmes de motivation et les besoins humains

Les chercheurs ont montré que la façon dont les gens font leurs choix est influencée par leurs systèmes de motivation (Kets de Vries & Balazs, 1999a; Kets de Vries & Balazs, 1999b). Les études dans les domaines de la psychiatrie dynamique, de la psychologie développementale, de la neurophysiologie, de la théorie cognitive, de la psychologie psychanalytique, de la théorie des systèmes familiaux et de la psychothérapie individuelle ou de groupe démontrent que la satisfaction des cinq systèmes de motivation de base est critique pour un fonctionnement sain de l'être humain (Lichtenberg, 1991; Lichtenberg et al., 1992).

Les chercheurs décrivent ces systèmes de motivation comme les forces qui déterminent les comportements particuliers des individus. Ces systèmes de motivation se mettent en place dès la petite enfance et continuent tout au long du cycle de vie, modifiés par l'âge, les études et la maturation. Chaque système s'organise ou se stabilise de soi-même à mesure que les motivations et les besoins sont satisfaits par des événements symboliques enregistrés dans la mémoire épisodique. Quand le système fait preuve d'instabilité—ce qui se manifeste dans des réactions émotionnelles excessives (colère, peur ou sentiment exacerbé de solitude, par exemple)—il indique un changement dans la dominance des motivations. Les « résolutions » développementales—c'est à dire les réponses auto-stabilisantes aux réactions émotionnelles résultant des besoins et des motivations—déterminent le contenu du scénario intérieur de chaque individu.

Il existe cinq systèmes de motivation différents. Le premier règle les besoins physiologiques d'une personne en nourriture, eau, élimination, sommeil et respiration. Le second s'attache aux besoins d'un individu pour ce qui est du plaisir sensuel. Un troisième concerne le besoin d'apporter une réponse aux situations perçues comme une menace, par l'antagonisme ou le retrait. Ces trois systèmes de motivation peuvent influencer les situations de travail, mais ce sont les deux derniers qui intéressent plus particulièrement la vie dans les organisations : le système de motivation d'attachement/affiliation et celui de l'exploration/affirmation.

La relation aux autres est inhérente à l'être humain. L'*humanité* de la nature humaine se caractérise par le besoin d'établir des relations avec autrui, par le besoin d'appartenir à une communauté. Le besoin d'attachement concerne le processus d'engagement avec un autre être humain, le désir universel de se rapprocher. Il recouvre également le plaisir lié au partage et l'affirmation. Quand ce besoin d'engagement intime est extrapolé aux groupes, le désir d'intimité peut être décrit comme un besoin d'affiliation. L'attachement et l'affiliation jouent un rôle de balance émotionnelle, en confirmant la valeur de chaque individu et en contribuant à son respect de soi.

L'autre besoin important, le besoin d'exploration, associé à la connaissance et à l'étude, recouvre la capacité à jouer et à travailler. Ce besoin commence très tôt : l'observation des enfants a, en effet, montré que la nouveauté et la découverte se traduisaient en états prolongés d'éveil attentif chez les enfants en bas âge (Lichtenberg, 1989). Ces effets continuent à l'âge adulte.

L'affirmation de soi est étroitement liée à ce besoin d'exploration ; il s'agit de la capacité à choisir ce que l'on aime faire. La motivation de l'exploration/affirmation conduit au sentiment de l'efficacité et de la compétence (Blanc, 1959). L'exploration ludique et la manipulation de l'environnement créent un sens de l'autonomie, de l'initiative et de l'industrie. L'effort, la concurrence et la recherche de la maîtrise sont des forces de motivation fondamentales de la personnalité humaine. L'affirmation traduit la manière

dont l'humanité poursuit certaines préférences en agissant de façon déterminée. Cela devient une autre forme d'assertion de soi.

Donner un sens à sa vie traduit, chez un individu, l'affirmation de soi au sein d'une multitude de forces sociales, le sentiment de faire partie de quelque chose, de se sentir efficace (Frankl, 1963). Cela le pousse à atteindre ses objectifs, à dépasser ses propres capacités. Il s'agit ici d'une recherche de la continuité dans une vie de discontinuité, l'acquisition d'une finalité qui dépasse l'individu lui-même. La recherche de sens et de signification détermine souvent le cours de la vie d'un individu.

Le travail est un élément important de cette quête de sens. Une activité sensée est une façon de dépasser ses soucis personnels, de créer un sentiment de continuité. C'est le cas aussi bien pour les leaders que pour les employés. Dans cette recherche de la signification, l'acquisition de ce sentiment de continuité, le fait de laisser un héritage, jouent un rôle important : celui de la réaffirmation de son identité face à la finalité inévitable de la vie.

Transmettre un héritage à travers l'établissement d'une organisation peut créer un sens de continuité. Les organisations représentent souvent des symboles importants d'immortalité, des monuments qui reflètent la présence de la personne dans ce monde. Le travail et, en particulier, le travail créateur, devient une forme de continuité. Pour le leader, laisser un héritage par son travail devient une affirmation du sens de soi et de son l'identité ; cela peut devenir une forme importante de satisfaction narcissique. Pour des employés, le travail donne également une signification et une orientation dans le monde.

Au regard de ces systèmes de motivation humains, un leadership efficace a la responsabilité d'instituer un système collectif de signification dans l'organisation. Cela exige que les conditions de travail mise en place aient un sens pour les employés, qu'il y ait une congruence entre leurs objectifs personnels et ceux de la collectivité. Une telle congruence dans le monde de travail entre les mondes intérieur et extérieur contribue à la santé individuelle et organisationnelle.

Les organisations dont la culture est construite sur le respect de ces facteurs humains et qui répond aux systèmes de motivation des individus, en donnant un sentiment de communauté, de signification et de plaisir, sont capables d'obtenir les meilleurs résultats de leurs employés. Nous proposons, comme résultat de cette étude, l'hypothèse selon laquelle les organisations qui savent comment entrelacer ces systèmes de motivation avec leurs systèmes de valeur et de croyances sont les plus susceptibles de créer une culture de haute performance.

12.2. LES META-VALEURS DANS LES RESTAURANTS GASTRONOMIQUES

De notre discussion il est ressorti que les leaders qui désirent obtenir le meilleur de leurs employés—et créer une ambiance qui inspire les individus et les stimule—doivent prêter attention aux systèmes de motivation d'attachement/affiliation et d'exploration/affirmation de leurs employés. Ils doivent engager des actions qui répondent à la quête de congruence entre la réalité intérieure et extérieure de chacun. En quoi l'exemple des grands chefs gastronomiques peut-il les aider?

Une des choses que les leaders des restaurants exemplaires que nous avons étudiés sont parvenus à accomplir est de créer, chez leurs employés, un *objectif qui a du sens*. Ils y sont parvenus en illustrant l'avenir de l'organisation, son objectif fondamental, et en imprégnant sa culture de suffisamment de signification pour créer une valeur « unissante » qui contribue ainsi à l'identité du groupe.

Les grands chefs sont également exemplaires dans la création d'un *sens d'autodétermination* parmi leurs employés. Pour la santé mentale organisationnelle, il est essentiel que les employés aient le sentiment de contrôler leurs vies et non d'être de simples rouages. Les conditions qui prévalent dans les grands restaurants y contribuent.

En troisième lieu, *le sens de l'impact* que nous avons pu constater auprès des employés de ces organisations spécifiques est un autre critère important qui peut être extrapolé. Ce sens de l'impact traduit le fait que chaque membre de l'organisation est convaincu que ses actions peuvent faire une différence pour l'organisation.

Enfin, l'exemple des chefs illustre clairement que *le sentiment de compétence* est une des conditions fondamentales d'un leadership organisationnel constructif et performant. Il s'agit du sentiment d'évolution personnelle et de développement développé par tous les membres de l'organisation. Il empêche qu'apparaisse un sentiment de stagnation, à travers notamment la formalisation d'un apprentissage constant.

C'est la création et la formalisation de ces quatre conditions de base que nous venons de décrire qui ont permis aux chefs d'obtenir le meilleur de leurs employés. En considérant, cependant, l'ensemble des systèmes de motivation de l'être humain et sa quête de sens, les meilleures organisations possèdent un ensemble de valeurs complémentaires qui font clairement écho à ces systèmes de motivation. Parmi elles sont la présence, d'un fort *sentiment d'appartenance* à l'organisation (le sentiment de faire partie d'une communauté à travers l'entreprise et la satisfaction des besoins individuels d'attachement et d'affiliation) ; d'un *sens du plaisir* dans ce que les membres de l'organisation font et d'un *sens de la signification* des activités dans lesquelles ils sont engagés.

Les chefs créent un sentiment d'attachement et d'affiliation—des motivations sous-jacentes puissantes dans la recherche de signification—en créant ce *sentiment d'appartenance* parmi leurs employés. Cet attachement et cette affiliation sont la base de la confiance et du respect mutuel. Ce sentiment de communauté est développé par les chefs de différentes façons et différents moyens.

Ce sentiment communautaire aide à la création d'une culture cohésive et dirigée vers un même but. Il contribue aussi à l'apparition, jusqu'à un certain point, d'un « leadership distribué », suggérant que l'initiative n'est pas seulement concentrée dans les mains du

chef, mais qu'elle est diffusée à travers l'organisation. Dans les restaurants qui sont dirigés dans cette façon, cela va même plus loin : les chefs prennent plaisir à déléguer et à former leurs employés ; ils se sentent fières des accomplissements de ces derniers. Ces types d'organisations dépensent une partie considérable de leurs ressources à la formation et au développement. Le sentiment de générer ainsi de la valeur contribue à affermir le sentiment de continuité qu'éprouvent les chefs en voyant leurs efforts récompenser et perdurer par le travail de leurs successeurs.

Un autre facteur commun aux restaurants les plus efficaces est que les employés semblent s'y amuser. L'amusement est une dimension importante dans ces endroits, qui renforce la santé mentale de la collectivité. Dans trop d'entreprises, malheureusement, ce *sens du plaisir* est souvent ignoré et, lorsqu'il est complètement absent, la vie organisationnelle devient extrêmement lourde. Dans de telles organisations, l'imagination fait défaut et la créativité et l'innovation sont inexistantes. En « embarquant leurs employés pour un voyage passionnant », en s'amusent avec eux, les leaders satisfont ainsi un autre élément de motivation essentiel, le besoin d'exploration et d'affirmation qui existe chez tout individu.

Si les chefs réussissent à intégrer les systèmes de motivation de base des individus dans un contexte qui transcende les besoins personnels de chacun (c'est-à-dire améliorer la qualité générale de la vie, aider, contribuer à quelque chose dans l'entreprise) l'impact peut être extrêmement puissant. Ce qui est remarquable chez les chefs, c'est qu'ils ont compris l'importance de donner *un sentiment de signification* aux personnes qui travaillent pour eux. Dans ce type d'organisations, les employés utilisent leur imagination et éprouvent souvent un sens du « flux ». Les leaders qui veulent créer des organisations très performantes font bien de créer une vraie signification pour leurs employés.

En écoutant ce que disent et font les chefs et leurs collaborateurs, on constate donc que les membres des organisations exceptionnelles ressentent et vivent l'ensemble des valeurs que nous venons de mentionner. Dans ces temps « d'employabilité », ils offrent un degré de sécurité à leurs employés. S'ils sont très sélectifs à l'embauche, s'ils s'assurent que

leurs employés partageront les valeurs de l'organisation, c'est que la création d'un sens de la propriété est une priorité majeure du leadership dans ces organisations.

La question qui se pose est de comment intégrer dans la vie organisationnelle ces systèmes de motivation autours du travail et qui fournissent aux individus du sens. A une époque de discontinuité, que peuvent faire les leaders organisationnels pour donner plus de signifiance et de sens à leurs organisations, pour donner aux employés des objectifs qui les pousse à faire un effort exceptionnel ?

L'observation des restaurants exceptionnels et de leurs leaders permet d'éclairer quelques valeurs. Une des valeurs les plus répandues est l'existence d'une dynamique d'équipe au sein de l'organisation, la volonté de soumettre ses propres objectifs personnels à ceux de l'équipe. Une autre est le respect de l'individu et la tolérance des différences. Les organisations très performantes sont également soumises au marché et à la satisfaction de leurs clients. Dans ces endroits, il existe une compétitivité et un désir très fort d'être le meilleur, de gagner, une forte tendance à l'accomplissement qui émane du chef, mais qui est également très présente parmi les employés.

L'attitude entrepreneurielle des membres de ces organisations joue un rôle principal dans le développement de l'innovation. Une attitude de responsabilité donne aux personnes le sentiment que leur travail est reconnu et important. Finalement, un sentiment d'évolution et de développement continu, d'apprentissage constant, s'est également révélé être une des valeurs clefs dans les entreprises exceptionnelles.

Les personnes qui travaillent dans les grands restaurants savent clairement où ils vont et où ils doivent aller. Le leader de l'entreprise s'implique pour montrer le bon exemple, c'est-à-dire faire ce qu'il dit. La vitesse d'exécution, en commençant par le haut de la hiérarchie, est une caractéristique importante de ces entreprises. Ce qui suppose que ses membres ont voix au chapitre, sentent qu'on les écoute et ont le sentiment d'être traités d'une façon juste et équitable. Dans le meilleur de cas, les individus ne craignent pas de prendre des risques, l'échec (si c'est l'exception et non la norme) étant accepté. Ce qui

sous-entend également qu'il y a un feedback important et des suggestions pour améliorer les choses. Les succès sont reconnus et même célébrés.

La recherche organisationnelle a constaté que le fait de s'engager dans une start-up ou dans la fondation d'une entreprise donne un sentiment de signification important. La participation à de telles activités semble satisfaire le besoin d'exploration des êtres humains. Il crée l'occasion pour les individus de faire quelque chose de nouveau, de se développer et de s'améliorer. Il implique aussi sentiment de créer quelque chose, de laisser un héritage. Le sens communautaire et de « générativité » dus à l'engagement dans le mentoring satisfait les besoins d'affiliation des individus. Prendre du plaisir à observer la génération suivante se développer donne le sens de la continuité aux leaders.

Ainsi, une conclusion qui peut être tirée de cette étude est que les meilleures entreprises possèdent un ensemble de meta-valeurs qui, au moins en partie, satisfont les systèmes de motivation des personnes qui y travaillent. Comme le besoin d'attachement et d'affiliation créent un motif sous-jacent puissant dans la recherche de signifiance chez les individus, la première meta-valeur importante qui contribue à une performance exceptionnelle pourrait être la création d'un sens de la communauté, de confiance et de respect mutuel dans l'entreprise. Les rapports interpersonnels dans l'organisation aident les gens à maîtriser la solitude existentielle, qui est source d'inquiétude. Le sens communautaire crée une culture organisationnelle cohésive et une concentration sur les buts.

Comme nous avons donc pu le constater, la perception de la futilité de vie, souvent ressentie par les individus peut, jusqu'à un certain degré, être neutralisé en créant de la signification. Le sentiment de faire quelque chose de signifiant peut être obtenu par le sentiment de l'accomplissement et de la compétence personnelle, par la création de valeur. Les leaders exceptionnels sont conscients de cette quête du sens et tentent d'instaurer des systèmes collectifs de signification dans leurs entreprises. Ils créent les conditions de travail qui donne du sens aux activités réalisées, et où les objectifs individuels et collectifs sont congruents.

Ce type de leadership organisationnel est capable de créer chez les employés un sentiment d'authenticité en alignant leurs systèmes de motivation personnels avec les valeurs de l'organisation. Ce qui permet aux membres de l'organisation de se réaliser ou de se dépasser et de rendre leurs expériences subjectives et leurs actions significatives. Il crée également un sens de la continuité et de jeu dans l'organisation et donne aux individus l'occasion de s'exprimer avec créativité et de s'engager dans quelque chose de valeur. Cette congruence entre les mondes intérieurs et extérieurs des membres organisationnels contribue à créer des organisations exceptionnelles qui se différencient des autres. C'est la cas dans la plupart des grands restaurants, qui étaient le sujet de cette thèse.

12.3 LE LIEN ENTRE LA LITTERATURE ET LA REALITE

Pour fermer le cercle et ramener les découvertes de la thèse aux concepts de la littérature qui étaient pertinentes pour elle, voici une récapitulation de ces théories dans le contexte des restaurants gastronomiques.

En ce qui concerne les théories du leadership, ceux des *personnalistes* on encore une fois trouvées du soutien, du fait que les variables de la personnalité des chefs semblent expliquer, au moins en partie, l'efficacité de leur leadership. Donc, le leadership exercé par les grands chefs peut être regardé une propriété plutôt un processus, en ce que ce leadership est un jeu de caractéristiques qui rend certaines chefs plus efficaces que d'autres pour atteindre un but fixé.

Las théorie du *rôle symbolique* du leadership, décrit par Meindl (1985), s'est avérée applicable pour les grands chefs, en sa conception « idéalisée » ou romantique du leadership. Les grands chefs savent très bien la manipulation des symboles et la gestion du sens, et sont extrêmement efficace pour influencer les autres. La recherche sur *le rôle inspirant de leaders* (Zaleznik, 1977; Tichy, 1986; Bennis, 1985) a aussi trouvée de la résonance dans l'étude, en ce que les chefs savent comment affecter la mentalité des

participants à l'organisation en créant de la valeur, en influençant la culture propre à l'organisation et en créant une obligation des subordonnés envers la mission de l'organisation, ses objectifs et sa stratégie afin d'obtenir une performance organisationnelle supérieure à la moyenne. Tout comme Burns (1978), dans ses réflexions sur le charisme créait le concept du leadership *transformationnel* qui, plus qu'un simple échange contractuel basé sur l'intérêt personnel, arrive à satisfaire les besoins les plus nobles des subordonnés et les incite à s'engager dans un processus de où les subordonnés dépasseront leurs propres intérêts personnels pour le plus grand bénéfice du groupe (Zaleznik, 1977; Kotter, 1990).

Les chefs réussissent vraiment, comme proposé par Shamir, House et Arthur (1993), dans leur travail sur le leadership charismatique, influencer le concept de soi des subordonnés et leur motivation en modifiant la perception que les subordonnés ont de leur tâche ; en offrant d'une vision attirante de l'avenir ; et en créant une identité de groupe et 4) intensifiant les sentiments individuels et collectifs de leur propre efficacité.

Donc, les théories de leadership qui étaient les plus reflétés dans les découvertes empiriques de l'étude étaient celles qui voient le leadership comme un processus charismatique ou transformationnel. Comme proposé par eux, le leadership est influencé par des dimensions contextuelles et culturelles qui sont partie intégrante de la dynamique du leadership, ainsi qu'à l'influence de l'environnement sur le processus du leadership. Comme suggéré par ces chercheurs, les grands chefs tiennent deux rôles : un rôle visionnaire, charismatique (qui consiste à donner une vision, de l'autorité et de la stimulation aux subordonnés) et un rôle architectural (qui consiste à conceptualiser l'organisation, en créant ses structures et en formulant les systèmes de contrôle et de récompense) (Kets de Vries, 1999). Comme décrit par les chercheurs de l'entrepreneur visionnaire, les chefs ont la capacité à clairement articuler une vision de l'avenir qui est facilement comprise, désirable et stimulante (Bennis, 1985). Le chef en tant que leader visionnaire n'est pas seulement capable d'articuler la vision et mais peut aussi la traduire en réalité—un facteur déterminant du succès des leaders visionnaires.

La théorie du *trait* (ou la théorie du *grand homme*) a donc trouvé du soutien dans les découvertes de l'étude. Dans la mesure où le leadership des grands restaurants peut être considéré comme un ensemble de traits personnels stables, ce sont bien un ensemble de caractéristiques de la personnalité est commun aux grands chefs, tant que, comme décrit par Hogan (1994) dans son modèle structure de la personnalité, les « Grand Cinq », la *surgency* (un concept large qui englobe la compétitivité, la tendance à l'accomplissement, la sûreté de soi et la domination), la *conscience* (le fait d'être consciencieux, l'*emotional stability* (stabilité émotionnelle) et l'*intelligence* (incluant l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1995), ainsi que l'énergie physique et l'extraversion qui, selon Bass (1990) et House (1997) sont inhérents aux leaders efficaces.

Finalement, ce que les résultats empiriques ont démontré, c'est un support pour les théories des chercheurs du paradigme clinique. Ces chercheurs ont insisté sur l'influence du caractère individuel du leader sur le fonctionnement de l'organisation (Amado, 1980; Amado, 1995; Baum, 1987; Hirschhorn, 1990; Jaques, 1951; Jaques, 1974; Kets de Vries, 1980; Kets de Vries, 1984; Kets de Vries, 1989; Levinson, 1972; Zaleznik, 1975; Zaleznik, 1989; Zaleznik, 1977). Comme proposé par eux, c'était possible de discerner la prédominance de certaines particularités dans le caractère qui caractérisent de façon régulière de nombreux aspects du comportement des chefs, qui ont laissé une empreinte significative sur leur organisation. Donc, les comportements par lesquels les chefs se sont rapprochés de la réalité externe ont, au cours des années, crée un style organisationnel qui reflète le style de personnalité du leader. Les traits spécifiques décrits par les chercheurs cliniques, comme le désir d'accomplissement, le besoin d'autonomie, le pouvoir et l'indépendance, l'inquiétude, la responsabilité de leurs décisions, le haut niveau de créativité, l'énergie et la persévérance, l'imagination vive, le désir de ne prendre que des risques calculés, le charisme et le locus de contrôle interne ont tous été retrouvés chez les grands chefs. Un autre phénomène, celui de « l'obsession magnifique », qui explique les activités centrales dans la stratégie d'une organisation entrepreneuriale est très prévalent chez les chefs.

Concernant les théories du leader entrepreneurial, c'est devenu très clair que les chercheurs qui propagent une influence cruciale du leader dans des débuts d'une organisation ont reçu amplement de soutien dans la thèse. Les études qui définissaient les leaders entrepreneuriels comme un individu instrumental dans la conception et la mise en oeuvre d'une entreprise (Kets de Vries, 1996; Kets de Vries, 1996), dont les fonctions sont l'innovation, la prise de risques et les fonctions de gestionnaire ont trouvé de la résonance dans la thèse. En fait, comme décrit dans la littérature, la plupart des chefs s'efforcent de maîtriser une situation qui change constamment (Schumpeter, 1950) et sont constamment préoccupé d'inventer de nouvelles combinaisons.

Aussi, l'école de stratégie entrepreneuriale (Mintzberg, 1998) se trouve reflétée dans les résultats empiriques de la thèse en ce que la perspective stratégique dans les grands restaurants est exclusivement personnelle, le construit du chef, ce qui rend leurs restaurants soumis à son leadership. L'environnement organisationnel à une certaine influence, bien sur, mais il représente un terrain sur lequel les chefs manœuvrent à leur aise, au moment où ils ont réussi de placer l'organisation dans la niche protectrice des établissements à trois étoiles. Aussi, comme décrit, la stratégie des chefs est, elle, clairement délibérée et émergente à la fois : délibérée dans son orientation et émergente dans ses détails. Un autre point très important de l'école l'école de stratégie entrepreneuriale est que leader est capable d'interpréter l'évolution des contraintes environnementales sur l'entreprise et de mettre en oeuvre les changements nécessaires pour y de faire face. Ce coté de leadership a été retrouve chez tous les chefs des grands restaurants.

Les autres théories sur le leadership et la personne de l'entrepreneur, bien qu'utiles pour comprendre les phénomènes décrits dans leur contexte plus large, n'ont pas été trouvées pertinentes pour la thèse.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN AVEC « LES GRANDS CHEFS » ET LEURS COLLABORATEURS

1. Le chef : contexte et données personnelles : Comment un individu devient-il un des grands chefs ?

Trajectoire

1. Quel est votre contexte familial ? De quel région de la France est-vous originaire ? Pouvez-vous dire quelque chose de votre famille ?

2. Comment votre intérêt à la nourriture s'est-il développé ? À quel âge ? Qu'est-ce qui l'a incité ? Avez-vous observé vos parents/grandparents, ou d'autres faire la cuisine ? Avez-vous un modèle d'enfance ? Qu'est-ce qui a déclenché votre passion pour la cuisine ? Êtes-vous issu d'un contexte qui vous a introduit tôt dans le monde de l'alimentation (famille de restaurateurs, agriculteurs, etc) ou était votre contexte familial sans pareils influences ?

3. De s'intéresser à la nourriture, comment avez-vous développé l'ambition de devenir un chef professionnel ? Qu'est-ce qui vous a motivé ? Avez-vous eu tôt l'ambition de devenir « un grand chef », ou l'avez-vous vu comme une voie intéressante de gagner sa vie ? Quand avez-vous commencé à ressentir que vous voudriez devenir « un grand chef »?

4. Quel genre de l'appui avez vous reçu au début pour vos plans ? Vous parents/famille vous on-t-il encouragés ou était ils contre cela ? Avez-vous eu d'autre appui extérieur ?

5. Contre quel genre d'adversité, s'il y en avait, deviez-vous vous battre ? Comment l'avez-vous fait ? Qu'est-ce qui vous a motivé de vous battre contre la résistance extérieure face a votre parcours?

6. Quel genre de la formation avez-vous reçu ?

7. Chronologiquement, quelle sont les choses clefs qui sont arrivées jusqu'au moment que vous ayez pris ce travail ? Pouvez-vous décrire des moments critiques dans votre vie ? Qu'avez-vous fait ? Pourquoi ? A quel effet ? Quels problèmes aviez-vous été confrontés avec ? Comment avez-vous manipulé ces problèmes ? À ce que l'âge êtes-vous devenus le chef de la cuisine (propres ou à d'autre place) ? À ce que l'âge avez-vous reçu son premier - la seconde - la troisième étoile ? Combien de temps a-t-il pris

de quand vous d'abord avez commencé à travailler comme un cuisinier à l'obtention de vos étoiles ?

8. Quels étaient les points de décision principaux dans votre carrière et comment vous sentez-vous de ces choix maintenant ?

9. Y avait-il des expériences particulières ou événements dans votre vie qui a influencé votre philosophie ou style de gestion ?

10. Si vous récapituleriez certaines des leçons clefs que vous avez appris au cours des années passées - les leçons qui sont critiques pour le succès de votre restaurant société - quelles seraient-ils ?

11. Quels étaient les points hauts et bas dans votre vie pendant les années passées ? Quelles sont les décisions les plus dures que vous avez dû faire pendant les dernières années ?

Le restaurant

12. Décrivez les caractéristiques clefs de votre « industrie » ou domaine.

13. Décrivez votre restaurant.

14. Décrivez votre travail.

15. Que signifie-t-il être efficace dans votre domaine ?

16. Quelles questions de travail vous inquiètent ? Que voyez-vous comme les plus grands obstacles devant vous ?

17. Avec quel genre d'activités passez-vous la plupart de votre temps au travail ?

18. Quelles sont les règles ici que chacun doit suivre ? Quels sont les tabous ?

19. Comment choisissez-vous vos collaborateurs clefs ? Que cherchez-vous quand vous embauchez les gens ? Quel genre de la personne réussit bien dans cette sorte d'environnement ?

20. Que est-ce que vous aimez le plus dans votre travail ? Quelles sont vos satisfactions principales dans votre travail ? Qu'est-ce que vous en aimez le moins, quelles sont les causes de vos frustrations principales ?

21. Vos objectifs ont-ils changé le moment vous avez réalisé votre troisième étoile ?

Style de gestion

22. Quelles qualités ou traits de caractère voyez-vous comme le plus important pour diriger votre restaurant ? Comment les avez-vous développés ? Si vous deviez tirer un ou plusieurs principes de direction de votre propre expérience, quelles seraient-ils ?

23. Comment décririez-vous votre style gestionnaire ? Comment a-t-il changé pendant le cinq à dix années passées (si du tout) ?

24. Quels genres d'histoires racontent vous collaborateurs sur vous ?

25. Quelles sont vos valeurs et croyances importantes et où viennent-ils de ?

26. Quel effet avez-vous sur votre organisation ? Quel effet pensez-vous d'avoir sur vos collaborateurs ?

27. Comment décririez-vous votre « culture d'entreprise » (expliquer ce que c'est) ? Que faites-vous pour en créer une ?

Personnalité

28. Que voyez-vous comme vos forces et faiblesses ?

29. Quand vous avez commencé comme chef quels étaient vous rêves, aspirations, ambitions ? Les avez-vous réalisés ?

30. Maintenant que vous êtes au sommet, quoi de plus essaye vous de réaliser dans votre carrière ? Dans votre vie ? Quels nouveaux défis voulez-vous prendre ?

31. Qu'est-ce qui est important pour vous ? Qu'est-ce qui vous enthousiasme ? Vous fait heureux ? Triste ? Fâché ? Quelle expérience dans votre vie a été la plus heureuse ?

32. Quels sont des choses plus risquées que vous avez faites dans votre vie ?

33. Que voyez-vous comme votre accomplissements / déceptions les plus grandes dans votre vie ?

34. Quand est-ce que vous vous sentez vraiment vivant ?

35. Est-ce que vous estimez que vous connaissez bien vous-même ? Pouvez-vous vous décrire ? Quel genre de personne est vous ? Quel genre de personne étiez vous comme enfant ?

36. Qui est la personne vous admirez le plus, qui est (ou était) votre modèle ? Quel genre de la personne vous aimiez être ? Pouvez-vous expliquer pourquoi ? Quel genre des

gens admirez vous ? Si vous pourriez passer une journée avec une personne, vivante ou morte, qui serait-ce ? Pourquoi ?

37. Quand vous partez en retrait, quel marque voulez-vous laisser derrière vous ? Comment voulez-vous qu'on se souvienne de vous ?

38. En regardant derrière vous, rétrospectivement qu'auriez-vous fait différemment ? Quand vous contempler tous que vous avez appris, quel conseil donneriez-vous aux personnes qui souhaitent devenir chef ?

Observations

Questions à poser (exemple)

39. Pour les événements observés pendant la préparation du repas : qu'est-ce que vous essayez faire exactement quand vous faites comme ça... ? Pourquoi essayez-vous de faire cela ? Pourquoi l'avez-vous fait de la façon dont vous l'avez faite ? Les événements qui se passent maintenant, sont ils typiques ou moins typiques pour une journée moyenne ?

2. Le restaurant : dans quelle mesure sont présent les facteurs suivant ?

1. Orientation d'équipe
2. Possibilité d'innovation (même cuisiniers de niveau bas)
3. Respect pour l'individu
4. Une atmosphère ou on apprends (« fait comme je dis », ou est-ce que on explique pourquoi des choses sont faites d'une certaine façon ?)
5. La sincérité, la franchise (le chef accepte-t-il des suggestions des niveaux plus bas ?)
6. Règne-t-il la confiance (est-ce qu'un individu peut faire une erreur sans être trop réprimandé?)
7. Centrage sur le client
8. Compétitivité (vers d'autres « grands restaurants » ou l'un vers l'autre ?
9. S'amusent-ils les employés (des employés aime-t-il travailler à cette endroit ? Est-ce qu'ils sont fiers d'en faire partie ?)
10. La responsabilité (« empowerment »)

3. Questions aux collaborateurs

1. Quel est votre background, votre formation ? Combien de temps avez-vous été dans ce restaurant ? Comment êtes-vous « atterri » ici ? Quels sont les défis les plus grands auxquels vous faites actuellement face dans votre travail ?

2. Quelles sont les choses clefs pour comprendre un « grand chef », un « grand restaurant ». De quoi faut-il être capable pour réussir ici ? Quelle sorte de personne réussit ici ?

3. Quelles sont vos interactions avec le chef ? Vous le voyez souvent ? Combien de temps par jour/semaine ? Combien de temps interagissez-vous avec lui ?

4. Comment décririez-vous le chef comme personne et comme dirigeant ?

5. Pouvez-vous me raconter des histoires sur lui ?

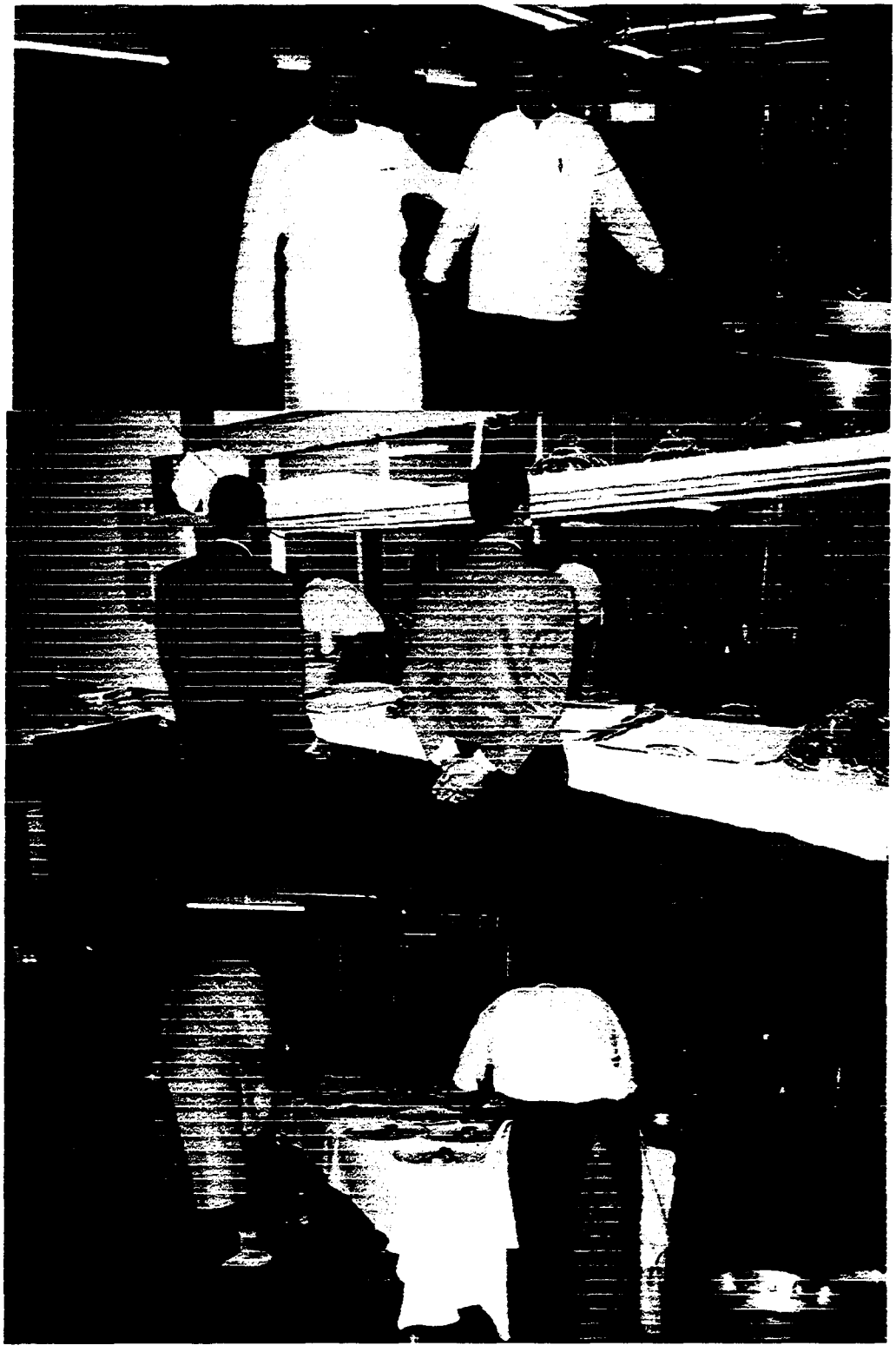
6. Quel est votre ambition, de quel parcours rêvez vous pour vous-même ?

ANNEXE 2

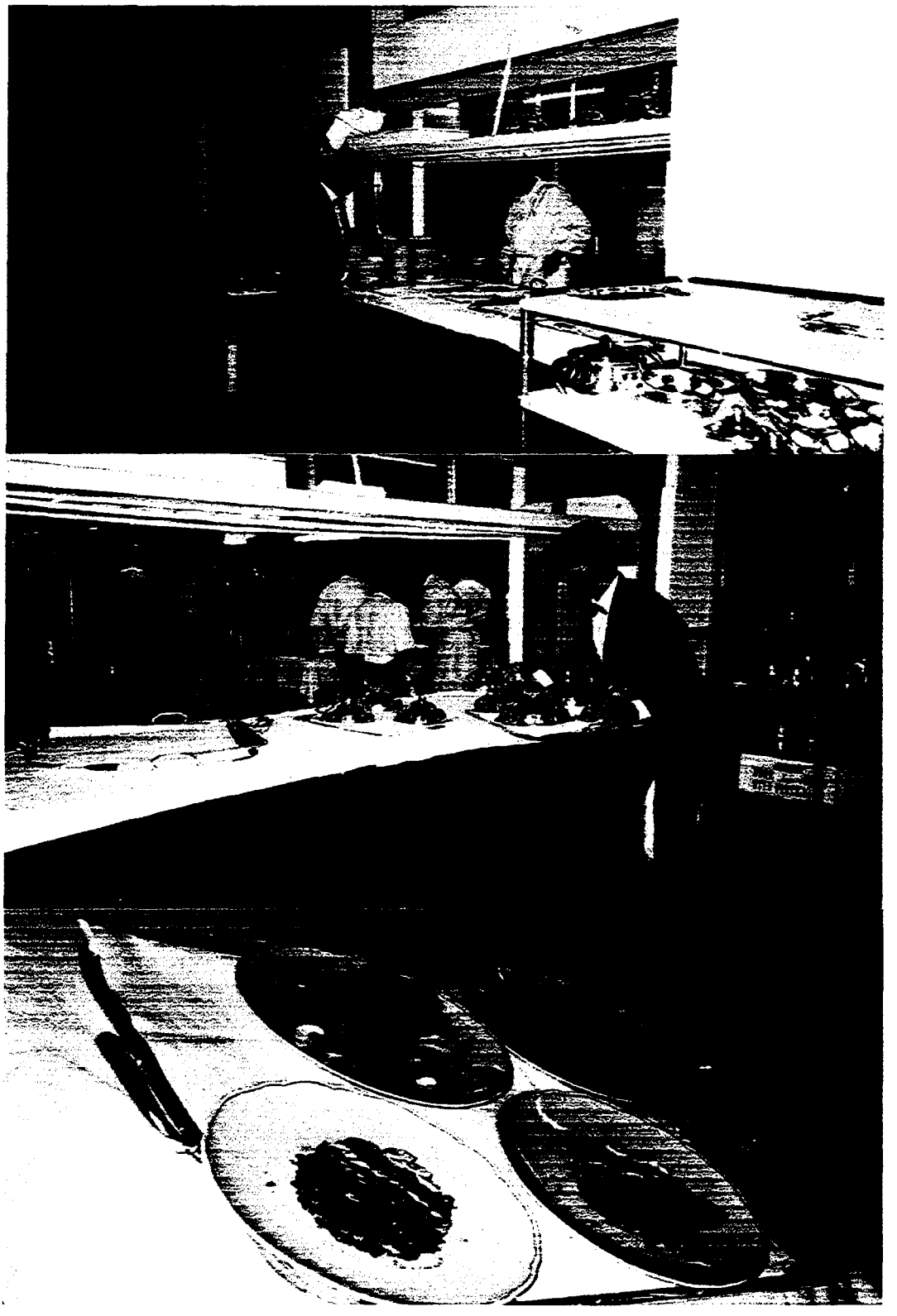
LISTE DE « GRANDS RESTAURANTS »
AU MOMENT DE L'ETUDE
(1998-2000)

Chef	Restaurant	Location	Michelin	GaultMillau	Fait partie de l'étude
Marc Veyrat	Auberge de l'Eridan	Veyrier-du-Lac (Annecy)	***	17	non
Alain Ducasse	Alain Ducasse	Paris, 16e, 59, av R. Poincaré	***	19	oui
Alain Ducasse	Le Louis XV	Monte Carlo	***	19	oui
Alain Senderens	Lucas Carton	Paris, 8e, 9 pl. Madeleine	***	17	non
Jean-Claude Vrinat	Taillevent	Paris, 8e, 15 rue Lamennais	***	19	oui
Bernard Pacaud	L'Ambroisie	Paris, 4e, 9 pl. des Vosges	***	19	non
Alain Passard	Arpège	Paris, 7e, 83 rue Varenne	***	19	oui
Pierre Gagnaire	Pierre Gagnaire	Paris, 8e, 6 rue Balzac	***	17	oui
Michel Guerard	Les Près d'Eugenie	Eugénie-les-Bains	***	19	oui
Michel Bras		Laguiole	***	19	non
Bernard Loiseau	La Cote d'Or	Saulieu	***	19	non
Antoine Westermann	Buerenhiesel	Strasbourg	***	19	oui
Georges Blanc		Vonnas	***	19	non
Jacques Lameloise	Lameloise	Chagny	***	18	non
Marc Haeberlin	L'Auberge de l'Ill	Illhaeusern	***	18	oui
Jacques Pourcel	Le Jardin des Sens	Montpellier	***	18	oui
Gérard Boyer	Les Crayères	Reims	***	18	oui
Michel Troisgros		Roanne	***	18	oui
Jean-Michel Lorain	La Cote Saint-Jacques	Joigny	***	17	oui
Emile Jung	Au Crocodile	Strasbourg	***	16	non
Paul Bocuse		Collonges-au-Mont d'Or (Lyon)	***	0	non

Annexe 3
CHEF, SOUS-CHEF ET BRIGADE AU MOMENT DU SERVICE



AU MOMENT "DU FEU"



NETTOYAGE FINALE A 2H LE MATIN

BIBLIOGRAPHIE

(1966). *The Random House Dictionary of the English Language*. New York: Random House.

(1999). Spieglein, Spieglein an der Wand. *Der Standard*(Dec. 20), 8.

(1999-2000). Jaune Vif! *GaultMillau*(337, November-December-January), 30-31.

Allen, T. H. (1981). Situational Management Roles: A Conceptual Model. *Dissertation Abstracts International, 42*(2A), 465.

Alleres, D. (1990). *Luxe, Strategies Marketing*. Paris: Economica.

Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, MA: Little, Brown & Co.

Amabile, T. M. (1982). Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique. *Journal of Personality and Social Psychology*(43), 997-1013.

Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10,). Greenwich, CT.: JAI Press.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.

Amado, G. (1980). Psychoanalysis and Organization: A Cross-Cultural Approach. *Sigmund Freud House Bulletin, 4*(2), 17-20.

Amado, G. (1995). Why psychoanalytic knowledge helps us understand organizations; a discussion with Elliott Jaques. *Human Relations, 48*(4), 351-357.

Amado, G., Faucheux, C., & Laurent, A. (1991). Organizational Change and Cultural Realities: Franco-American Contrasts. *International Studies of Management and Organization, 21*(3), 62-95.

Amado, G., & Guittet, A. (1991). *Dynamique des Communications dans les Groups*. Paris: Armand Colin.

American, P. A. (1994). *Diagnostic and Statistical Manual of the Mental Disorders, DSM-IV*. (Fourth Edition ed.). Washington: American Psychiatric Association.

American Psychiatric Association. (1994). *Diagnostic and Statistical Manual for Mental Disorders, DSM-IV*. (4th ed.). Washington: American Psychiatric Association.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey.

Arieti, S. (1976). *Creativity: The Magic Synthesis.* New York: Basic Books.

Aronson, E., & Mills, J. (1959). The Effect of Severity of Initiation on Liking for a Group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(59), 177-181.

Arvey, R. D., & Bouchard, T. J. (1994). Genetics, Twins, and O.B. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 16, pp. 47-82). London: JAI Press.

Badie, L. (1995). Guides Gastronomiques: La Piste aux Etoiles. *Boisson, Restauration, Actualités, 183*(Mars), 50-55.

Bales, R. F. (1958). Task Roles and Social Roles in Problem-Solving Groups. In E. E. Maccoby, Newcomb, T. M., and Hartley, E. L. (Ed.), *Readings in Social Psychology* . New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bales, R. F., & Slater, P. E. (1955). Role Differentiation in Small Decision-Making Groups. In T. Parsons (Ed.), *Family, Socialization, and Interaction Processes* . Glencoe, Ill.: The Free Press.

Barron, F. (1963). The Disposition Towards Originality. In C. W. Taylor & F. Barron (Eds.), *Scientific Creativity: Its Recognition and Development* (pp. 139-152). New York: Wiley.

Barron, F. (1988). Putting Creativity to Work. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, Intelligence and Personality. *Annual Review of Psychology*(32), 439-476.

Barsoux, J.-L., & Lawrence, P. (1997). *French Management: Elitism in Action.* London: Cassell.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications.* (Third ed.). New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership: A Response to Critiques in Leadership Theory and Research Perspectives and Directions.* New York: Academic Press Inc.

Baum, H. (1987). *The Invisible Bureaucracy: The Unconscious in Organizational Problem-Solving.* New York: Oxford University Press.

Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review, 58*(May), 64-71.

Baumol, W. J. (1995). Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds. In I. Bull, H. Thomas, & G. Willard (Eds.), *Entrepreneurship: Perspectives on Theory Building* . Oxford: Elsevier.

Bavelas, A. (1960). Leadership: Man and Function. *Administrative Science Quarterly, 4*, 491-498.

Bearden, W. O., & Etzel, M. J. (1982). Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions. *Journal of Consumer Research*(September), 183-194.

Beatty, R. P., & Zajac, E. J. (1987). CEO Change and Firm Performance in Large Corporations: Succession Effects and Manager Effects. *Strategic Management Journal*(8), 305-317.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985a). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985b). *Leadership*. (Vol. HarperCollins). New York.

Bergen, H. B. (1939 April). Finding Out What Employees Are Thinking. *Conference Board Management Record*, 53-58.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.

Bernstein, R. (1991). *Fragile Glory*. New York: Penguin Books.

Berry, C. J. (1994). *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bion, W. R. (1959). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.

Bonnet, J.-C. (1978). *Ecrits Gastronomiques de Grimod de la Reyniere*. Paris: U.G.E.

Boudon, R. (1979). *La Logique du Social*. Paris: Hachette.

Bourdieu, P. (1979). *La Distinction, Critique Sociale du Jugement*. Paris: Editions du Minuit.

Bourdieu, P. (1993). *Les Regles de l'art*. Paris: Seuil.

Bournois, F., & Poirson, P. (1990). *Gérér et dynamiser ses collaborateurs*. Paris: Eyrolles.

Bournois, F., & Roussillon, S. (2000). *Préparer les dirigeants de demain.* Paris: Editions d'Organisation.

Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss.* (Vol. 1: Attachment). New York: Basic Books.

Braudel, F. (1992). *L'Identité de la France.* Paris: Arthaud-Flammarion.

Braun, O. L., & Wicklund, R. A. (1989). Psychological Antecedents of Conspicuous Consumption. *Journal of Economic Psychology, North-Holland*(10), 161-187.

Breuer, J., & Freud, S. (1893-1895). Studies on Hysteria. In J. Strachey (Ed.), *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (Vol. 2, pp. 3-311). London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.

Brillat-Savarin. ((1982) 1826). *La Physiologie du Gout.* Paris: Flammarion.

Brockhaus, R. H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal, 3*(23), 509-520.

Brockhaus, R. H., & Horowitz, P. S. (1986). The Psychology of the Entrepreneur. In D. L. Sexton (Ed.), *The Art and Science of Entrepreneurship* . Cambridge, MA: Ballinger Publishing.

Burgelman, R. A. (1985). Applying the Methodology of Grounded Theorizing in Strategic Management: A Summary of Recent Findings and Their Implications. *Advances in Strategic Management*(3), 83-99.

Burke, W., Richley, E. A., & DeAngelis, L. (1985). Changing Leadership and Planning Processes at the Lewis Research Center, National Aeronautics and Space Administration. *Human Resource Management, 24*(1), 81-90.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper and Row.

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision Making. *Journal of Business Venturing*(12), 9-30.

Calder, B. J. (1977). An Attribution Theory of Leadership. In B. S. a. G. Salancik (Ed.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 179-204). Chicago: St. Clair Press.

Carlson, S. (1951). *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors.* Stockholm: Strombergs.

Carney, T. F. (1972). *Content Analysis.* Winnipeg: University of Manitoba Press.

Castarède, J. (1992). *Le Luxe*. Paris: Presses Universitaires de France.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chatelet, N. (1977/1998). *Le corps a corps culinaire*. Paris: Seuil.

Chelminsky, R. (1985). *The French at Table*. New York: William Morrow and Company.

Child, J. (1981). Culture, Contingency, and Capitalism in the Cross-national Study of Organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 3, pp. 303-356). Greenwich, CONN: JAI Press.

Cialdini, R. B. (1993). *Influence*. New York: HarperCollins.

Clark, R. W. (1971). *Einstein: The Life and Times*. New York: World.

Cole, A. H. (1959). *Business Enterprise in its Social Setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1995). *Built to Last*. London: Random House.

Collins, O. F., & Moore, D. G. (1970). *The Organization Makers: A Study of Independent Entrepreneurs*. New York: Meredith.

Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*(12), 271-305.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998a). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Cronshaw, S. F., & Lord, R. G. (1987). Effects of Categorization, Attribution, and Encoding Processes on Leadership Perceptions. *Journal of Applied Psychology, 72*(1), 97-106.

Cropley, A. J. (1967). S-R Psychology and Cognitive Psychology. In P. E. Vernon (Ed.), *Creativity* . Harmondsworth, England: Penguin Books.

Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.

Day, D. V., & Lord, R. G. (1986). Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology. *Journal of Management, 14*, 453-464.

De Berchoux, J. (1801). *La Gastronomie, ou l'homme des champs a table, poeme didactique en quatre chants, pour servir de suite a "L'homme des champs"*. Paris.

Deci, E. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.

Deci, E., & Ryan, R. M. (1980). The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* . New York: Academic Press.

Demorand, S., & Dubanchet, L. (2000). Cuisinieres & Dependances. *GaultMillau*(338, March-April), 46-53.

Depagneux, M. A. (1999). Lyon: Gastronomie et Cie. *Enjeux*(December), 108-112.

Diesing, P. (1971). *Patterns of Discovery in the Social Sciences*. Chicago, Il: Adline.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, 48*(April), 147-160.

D'Iribarne, P. (1989). *La Logique de l'honneur*. Paris: Seuil.

Dore, R. (1973). *British Factory - Japanese Factory*. Berkeley: University of California Press.

Douds, C. F., & Rubenstein, A. H. (1978). Review and Assessment of the Methodology Used to Study the Behavioral Aspects of the Innovation Process. In P. Kelly & K.

M. (Eds.), *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge* (pp. 231-253). San Francisco, CA: San Francisco Press.

Drucker, P. (1986). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.

Dubar, C. (1995). *La Socialisation, Construction des Identites Sociales et Professionnelles*. Paris: Armand Colin.

Dubois, B. (1991). Qu'est-ce le luxe? Une Analyse Exploratoire des Visuels Publicitaires. *Revue Francaise du Marketing*(2-3), 55-64.

Dubois, B., & Duquesne, P. (1993). The Market for Luxury Goods: Income Versus Culture. *European Journal of Marketing, 27*(1), 35-44.

Dubois, B., & Laurent, G. (1994). Attitudes Towards the Concept of Luxury: An Exploratory Analysis. In S. L. Leong & J. Cote (Eds.), *Asia Pacific Advances in Consumer Research* (Vol. 1, pp. 273-278).

Dubois, B., & Laurent, G. (1996). The Functions of Luxury: A Situational Approach to Excursionism. *Advances in Consumer Research, 23*, 470-477.

Dubrin, A. J. (1984a). Creativity in Organizations, *Foundations of Organizational Behavior* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dubrin, A. J. (1984b). *Foundations of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.

Dyer, W. G. (1992). *The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start-Up Executive*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Eden, D., & Shani, A. B. (1982). Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance. *Journal of Applied Psychology, 67*, 194-199.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Elias, N. (1991). *La civilisation des moeurs*. Paris: Calmann-Levy.

Eyseneck, H. J. (1994). The Measurement of Creativity. In M. A. Boden (Ed.), *Dimensions of Creativity* : Bradford.

Feldman, D. H. (1988). Creativity: Dreams, Insights, and Transformations. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.

Flacelière, C. (1999). Donner d'Abord. *Sommeliers International, 94*(Mai), 28-29.

Fleishman, E. A. a. B., H. E. (1955). *Leadership and Supervision in Industry*. Columbus, Ohio: Ohio State University Press.

Forestier, N. (2000). Le Consommateurs Redecouvrent le Naturel. *Le Figaro Economie*(21-22. Octobre), II.

Frankl, V. E. (1963). *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*. Boston: Beacon Press.

French, J. R., & Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). AnnArbor: University of Michigan Press.

Freud, S. (1900 (1962)). The Interpretation of Dreams. In J. Strachey (Ed.), *The Standard Edition of the Complete Psychoanalytical Works of Sigmund Freud* (Vol. 5,). London: Hogarth Press.

Freud, S. (1910). *Leonardo da Vinci: A Study in Psychosexuality*. London: Hogarth Press.

Freud, S. (1914). From the History of an Infantile Neurosis. In J. Strachey (Ed.), *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (Vol. 17, pp. 3-123). London: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.

Freud, S. (1920). *A General Introduction to Psychoanalysis*: Boni & Liveright.

Freud, S. (1928). Dostoyevski and Parricide, *Collected Papers* (Vol. 5,). London: Hogarth Press.

Freud, S. (1929). Civilization and its Discontents. In J. Strachey (Ed.), *Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (Vol. 21,). London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.

Freud, S. (1933). New Introductory Lectures. In J. Strachey (Ed.), *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (Vol. 22,). London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.

Frost, P. J., & Egri, C. P. (1991). The Political Process of Innovation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 13, pp. 229-295). Greenwich, CT: JAI Press.

Gardner, H. (1988). Creative Lives and Creative Works: A Synthetic Scientific Approach. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Gardner, H. (1994). The Creators' Patterns. In M. A. Boden (Ed.), *Dimensions of Creativity* : Bradford.

Gazzoli, J. J. (1995). The Recipe for "Three-star" Management Success. *Trusts & Estates, 134*(12), 8-11.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Geertz, C. (1983). *Local Knowledge*. New York: Basic Books.

Géné, J. P., & Dubanchet, L. (2000). Creer, c'est quoi? *GaultMillau, 342*(October-November), 20-52.

Getzels, J. W., & Jackson, P. W. (1963). The Highly Intelligent and the Highly Creative Adolescent. In J. P. Vernon (Ed.), *Creativity* . Harmondsworth, England: Penguin Books.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, N.Y.: de Gruyter.

Goldsmith, C. (1995,). Top French Chefs Blow Their Lids After a Guide Drops Their Hats. *Asian Wall Street Journal*.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business Review, 78*(2), 78-93.

Goodstadt, B. E., & Kipnis, D. (1970). Situational Influences on the Use of Power. *Journal of Applied Psychology, 54*(201-207).

Gotze, K. H. (1999). *Die Chefs*. Frankfurt am Main: Fischer.

Greenson, R. R. (1967). *The Technique and Practice of Psychoanalysis*. New York: International University Press.

Gruber, H. E., & Davis, S. N. (1988). Inching Our Way Up Mount Olympus: The Evolving Systems Approach to Creative Thinking. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* (pp. 386-426). Cambridge: Cambridge University Press.

Guilford, J. P. (1950). Creativity. *The American Psychologist, 5*, 444-454.

Guilford, J. P. (1959). Traits of Creativity. In P. E. Vernone (Ed.), *Creativity* . Harmondsworth, England: Penguin Books.

Gupta, A. K. (1984). Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review, 9*(3), 399-912.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal, 27*(1), 25-41.

Gutsatz, M. (1996). Le Luxe: Representations et Competences. *Decisions Marketing*(9), 25-33.

Hackman, J. R. (1992). Group Influences on Individuals in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 192-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hadamard, J. (1949). *The Psychology of Invention in the Mathematical Field.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Hagen, E. (1962). *On the Theory of Social Change.* Homewood, Il.: The Dorsey Press.

Hall, D. T. (1972). A Model of Coping with Role Conflict: The Role Behavior of College Educated Women. *Administrative Science Quarterly, 17*, 471-486.

Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences.* Yarmouth ME: Intercultural Press.

Hambrick, D. (1989). Putting Top Managers Back in the Strategy Picture. *Strategic Management Journal*(10 (special issue)), 5-15.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations.* New York: Wiley.

Heller, F. A. a. Y., G. (1969). Participation, Managerial Decision-Making and Situational Variables. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*, 227-241.

Hennessey, B., & Amabile, T. M. (1988). The Conditions of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Hirschhorn, L. (1990). *The Workplace Within:Psychodynamics of Organizational Life.* Boston: MIT Press.

Hirschman, E. C. (1990). Consumption Styles of the Rich and Famous:The Semiology of Saul Steinberg and Malcolm Forbes. *Advances in Consumer Research, 17*, 850-855.

Hodgson, R. C., Levinson, D. J., & Zaleznik, A. (1965). *The Executive Role Constellation; an Analysis of Personality and Role Relations in Management.* Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.

Hoffmann, S., Kindleberger, C. P., Wylie, L., Pitts, J. R., Duroselle, J.-B., & Goguel, F. (1963). *In Search of France.* New York: Harper.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values.* Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Culture's Consequences: Software of the Mind.* New York: McGraw-Hill.

Hogan, R., Curphy, G.J., and Hogan, J. (1994). What we Know about Leadership? *American Psychologist, 49*(6), 493-504.

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research, 9*(September), 132-140.

Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes. *Psychological Bulletin, 71*, 387-397.

House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Carbondale, Ill.: Southern Illionis University Press.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management, 23*(3), 409-473.

Houser, J. D. (1927). *What The Employer Thinks.* Cambrige: Harvard University Press.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Leader Personality, and Consolidated Unit Performance. *Journal of Applied Psychology.*

Huillard-Kann, C. (2001). Et vous, qu'attendez-vous de la cuisine? *GaultMillau*(346), 58-59.

Hull, D., Bosley, J. J., & Udelll, G. G. (1980). Renewing the Hunt of Means of Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics. *Journal of Small Business Management, 2*(20), 11-19.

Hunt, M. (1993). *The Story of Psychology*. New York: Doubleday.

Jack, A. (1999). *The French Exception: France - still so special?* London: Profile Books.

Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock.

Jaques, E. (1965). *Glacier Project Papers*. London: Heineman Educational Books.

Jaques, E. (1974). Social Systems as Defense Against Persecutory and Depressive Anxiety. In G. S. Gibbard, J. J. Hartmann, & R. D. Mann (Eds.), *Analysis of Groups* . San Francisco: Jossey-Bass.

Jick, T. D. (1983). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. In J. Van Maanen (Ed.), *Qualitative Methodology* . Beverly Hills, CA: Sage.

Johnson-Laird, P. N. (1988). Freedom and Constraint in Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From Acts to Dispositions: The Attribution Process in Person Perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 220-266). New York: Academic Press.

Jongbloed, L., & Frost, P. J. (1985). Pfeffer's Model of Management: An Expansion and Modfication. *Journal of Management, 11*, 97-110.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.

Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.

Kao, J. J. (1991). *Managing Creativity*. London: Prentice-Hall.

Kapferer, J.-N. (1995). *Les Marques, Capital de l'Entreprise - les Chemins de la Reconquete*. Paris: Les Editions d'Organisation.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Katzell, R. (1987). *How Leadership Works.* Paper presented at the Conference on Military Leadership, Annapolis, MD.

Katzell, R. A., & Guzzo, R. A. (1983). Psychological Approaches to Productivity Improvement. *American Psychologist, 38*, 468-472.

Kelley, H. H. (1973). The Process of Causal Attribution. *American Psychologist, 28*, 107-128.

Kent, C. A., Sexton, L., & Vesper, K. H. (Eds.). (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship.* Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.

Kernberg, O. (1975). *Borderline Conditions and Patholigical Naricissism.* New York: Aronson.

Kets de Vries, M., & Miller, D. (1987). Interpreting Organizational Texts. *Journal of Management Studies, 24*(3), 233-347.

Kets de Vries, M. F. R. (1977). The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads. *Journal of Management Studies*(14), 34-58.

Kets de Vries, M. F. R. (1980). *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management.* New York: Routledge.

Kets de Vries, M. F. R. (1989). *Prisoners of Leadership.* New York: Wiley.

Kets de Vries, M. F. R. (1993). *Leaders, Fools, and Impostors.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. F. R. (1994). The Leadership Mystique. *Academy of Management Executive, 8*(3), 73-92.

Kets de Vries, M. F. R. (1995). *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and their Leaders.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. F. R. (1996a). The Anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations. *Human Relations, 49*(7), 853-883.

Kets de Vries, M. F. R. (1996b). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm.* London: International Thompson Business Press.

Kets de Vries, M. F. R. (1999). High Performance Teams: Lessons from the Pygmies. *Organizational Dynamics, 27*(3), 66-77.

Kets de Vries, M. F. R. (2000a). The Clinical Paradigm: Manfred Kets de Vries' Reflections on Organizational Theory: Interview by Erik van de Loo. *Academy of Management Executive & European Management Journal, 18*(1 February), 2-21.

Kets de Vries, M. F. R. (2000b). Two Views : A Response to Edgar Schein. *European Management Journal., 18*(1), 18-20.

Kets de Vries, M. F. R. (2001). *Struggling with the Demon: Perspectives in Individual and Organizational Irrationality*. Madison, Conn.: Psychosocial Press.

Kets de Vries, M. F. R. (2001 forthcoming). *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Oxford: Elsevier Science Limited.

Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1999a). Creating the "Authentizotic" Organization: Corporate Transformation and its Vicissitudes--A Rejoinder. *Administration & Society, 31*(2), 275-294.

Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1999b). Transforming the Mind-Set of the Organization: A Clinical Perspective. *Administration & Society, 30*(6), 640-675.

Kets de Vries, M. F. R., & Florent, E. (1999). *The New Global Leaders, Percy Barnevik, Richard Branson, and David Simon and the Making of the International Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. F. R., & Perzow, S. (1991). *Handbook of Character Studies*. New York: International University Press.

Kets de Vries, M. F. R., & Schein, E. (2000). Crosstalk: Transatlantic Exchanges. *The Academy of Management Executive, 14*(1), 30-51.

Kets de Vries, M. F. R., Zevadi, D., Noel, A., & Tombak, M. (1989). Locus of Control and Entrepreneurship: A Three-Country Comparative Study. *Insead Working Paper, 89/59*.

Kobasa, S. C. (1979). Stressful Life Events, Personality, and Health: An Inquiry into Hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(1), 1-11.

Koestler, A. (1964). *The Art of Creation*. New York: MacMillan.

Kohut, H. (1971). *The Analysis of the Self*. New York: International Universities Press.

Kohut, H. (1977). *The Restoration of the Self.* Madison, Conn.: International Universities Press.

Kohut, H., & Wolf, E. S. (1978). The Disorders of the Self and their Treatment: an Outline. *International Journal of Psychoanalysis*(59), 413-426.

Kornhauser, A. W., & Sharp, A. A. (1932). Employee Attitudes. *Personnel Journal, 10*, 393-404.

Kotter, J. P. (1982). *The General Managers.* New York: The Free Press.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management.* New York: Free Press.

Kris, E. (1953). Psychoanalysis and the Study of Creative Imagination. *Bulletin of the New York Academy of Medicine, 29*(4), 334-351.

Kubie, L. S. (1958). *Neurotic Distortion of the Creative Process.* Lawrence: University of Kansas Press.

Lacan, J. (1978). *The Four Fundamental Concepts of Psychoanalysis.* New York: Norton.

Lachman, R. (1980). Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies. *Management International Review*(20), 108-116.

Lammers, C. J., & Hickson, D. J. (1979). *Organizations Alike and Unlike: International and Interinstitutional Studies in the Sociology of Organizations.* London: Routledge & Kegan Paul.

Landsberger, H. A. (1970). *Comparative Perspectives on Formal Organizations.* Boston, MA: Little, Brown.

Landy, F. J. (1989). The Supervisor as Leader, *Psychology of Work Behavior* . Belmont, CA: Wadsworth.

Langley, P., & Jones, R. (1988). A Computational Model of Scientific Insight. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Larcon, J. P., & Reitter, R. (1979). *Structures de Pouvoir et Indentite de l'Entreprise.* Paris: Nathan.

Laushway, E. (1997). Newsmakers: The Future of French Cuisine. *Europe*(Jul/Aug.), 42-43.

Lawless, M. W. (1980). *Toward a Theory of Policy Making for Directed Interorganizational Systems.* , University of California, Los Angeles, Los Angeles.

Lawshe, C. H., & Nagle, B. F. (1953). Productivity and Attitude Toward Supervisor. *Journal of Applied Psychology, 37*, 159-162.

Lazareff, A. (1998). *L'Exception Culinaire Francaise. Un Patrimoine Gastronomique en Peril?* Paris: Albin Michel.

Lefcourt, H. M. (1976). *Locus of Control.* New York: Wiley.

Lefcourt, H. M. (1982). *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. *Quarterly Journal of Economics*(64), 183-207.

Leites, N. (1962). *Images of Power in French Politics.* California: The Rand Corporation.

Lepper, M., & Greene, D. (Eds.). (1978). *The Hidden Costs of Reward.* Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Levingston, S. (2000, November 2). French Chef Relishes a Culinary Challenge. *International Heral Tribune,* pp. 13.

Levinson, H. (1972). *Organizational Diagnosis.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Levi-Strauss, C. (1955). The Structural Study of Myth. *Journal of American Folklore*(68), 428-444.

Levi-Strauss, C. (1969). *The Raw and the Cooked.* New York: Harper and Row.

Lichtenberg, J. (1989). *Psychoanalysis and Motivation.* Hillsdale, NJ: Analytic Press.

Lichtenberg, J. D. (1991). *Psychoanalysis and Infant Research.* New York: Lawrence Erlbaum.

Lichtenberg, J. D., Lackmann, F. M., & Forshage, J. L. (1992). *Self and Motivational Systems: Toward a Theory of Psychoanalytic Technique.* New York: Analytic Press.

Lombard, M. (1989). *Produits de Luxe.* Paris: Economica.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance. In S. Zedeck (Ed.), *People and Organizations* (pp. 29-54). New York: Routledge.

Luborsky, L. (1984). *Principles of Psychoanalytic Psychotherapy.* New York: Basic Books.

Luborsky, L., Crits-Cristoph, P., Mintz, J., & Auerbach, A. (1988). *Who Will Benefit from Psychotherapy?* New York: Basic Books.

Luborsky, L., & Crits-Cristophe, P. (1998). *Understanding Transference: The Core Conflictual Relationship Theme Method.* Washington: Amercian Psychological Organization.

Lunt, P. K., & Livinstone, S. M. (1992). *Mass Consumption and Personal Identity.* Buckingham: Open University Press.

Maccoby, M. (1979). Leadership Needs of the 1980s. *Current Issues in Higher Education*(2), 17-23.

MacKinnon, D. W. (1962). The Nature and Nurture of Creative Talent. *American Psychologist, 211*, 145.

March, J. G., & Simon, H. (1958). *Organizations.* New York: John Wiley and Sons.

Mason, R. (1981). *Conspicuous Consumption.* Westmead: Grover.

Matthews, T. (1999). Searching for the Soul of French Cuisine. *Wine Spectator*(June 10), 11-30.

McClelland, D. (1985). *Human Motivation.* Chicago: Scott, Foresman, and Co.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society.* Princeton, NJ: D. Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The Inner Experience.* New York: Irvington.

McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*(21), 219-233.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly, 30*, 78-102.

Menzies, I. E. (1960). A Case Study of the Functioning of Social Systems as a Defense against Anxiety: A Report on a Study of the Nursing System in a General Hospital. *Human Relations, 13*, 95-121.

Mesplède, J.-F. (1998). *Trois Etoiles au Michelin: Une Histoire de la Haute Gastronomie Francaise*. Paris: Grund.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology, 83*, 340-63.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal, 3*, 1-25.

Miller, D., Kets de Vries, M. F. R., & Toulouse, J. M. (1982). Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment. *Academy of Management Journal, 25*(2), 237-253.

Miller, D., & Toulouse, J. M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Service, 32*(11), 1389-1409.

Miner, J. B. (1975). The Uncertain Future of the Leadership Concept: An Overwiev. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* . Kent, OH: Kent State University Press.

Miner, J. B. (1996). Evidence for the Existence of a Set of Personality Types, defined by Psychological Tests, that predict Entrepreneurial Success. *Frontiers of Entrepreneurship Research*(16), 62-76.

Miner, J. B. (1997). *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*. Westport, CT: Quorum Books.

Miner, J. B. (2000). Testing a Psychological Typology of Entrepreneurship Using Business Founders. *The Journal of Applied Behavioral Science, 36*(1), 43-69.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1982). If You're Not Serving Bill and Barbara, Then You're Not Serving Leadership. In J. G. Hunt, Sekaran, U, Schriesheim, C.A. (Ed.), *Leadership: Beyond Establishment Views* (pp. 239-259). Carbondale,Ill: Southern Illinois University.

Mintzberg, H. (1987b). Crafting Strategy. *Harvard Business Review, 65*(4), 66-75.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *The Strategy Safari.* New York: Prentice-Hall.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal, 25*, 465-499.

Mischel, W. (1973). Toward a Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality. *Psychological Review, 80*, 252-283.

Mitroff, I. I., & Kilman, R. H. (1976). Organization Stories. In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The Management of Organization Design Strategies and Implementation* . New York: Elsevier.

Moingeon, B. (1993). La Sociologie de Pierre Bourdieu et son Apport au Marketing. *Recherche et Applications en Marketing, VIII*(2), 105-123.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework. *Journal of Management Studies, 30*(3), 405-425.

Netemeyer, R. G., Burton, S., & Lichtenstein, D. R. (1995). Trait Aspects of Vanity: Measurement and Relevance to Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research, 21*(March), 612-625.

Noel, A. (1984). *One Month in the Life of Three Presidents: Strategic Preoccupations and Occupations.* , McGill University, Montreal.

Noel, A. (1989). Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEOs. *Strategic Management Journal*(10 (special issue)), 33-49.

Nord, W. R., & Tucker, S. (1987). *Implementing Routine and Radical Innovations.* Lexington, MA: Lexington Books.

Ory, P. (1992). La Gastronomie. In P. Nora (Ed.), *Les Lieux de Memoire* (Vol. III. Les France, 2. Traditions, pp. 822-853). Paris: Gallimard.

Palich, L. E., & Bagby, R. D. (1995). Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk Taking: Challenging Conventional Wisdom. *Journal of Business Venturing*(10), 425-438.

Pandy, J., & Tewary, N. B. (1979). Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs. *Journal of Occupational Psychology*(52), 107-111.

Parnes, S. J. (1972). Programming Creative Behavior. In C. W. Taylor (Ed.), *Climate for Creativity* . Oxford: Pergamon.

Perkins, D. N. (1988). The Possibility of Invention. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Pessis, J., & Lamy, J.-C. (2000). Bernard Loiseau: sa troisieme "tante". *Le Figaro*(4. May), 31.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Peters, T. J. (1980). A Style for All Seasons. *Executive Magazine*(Summer, Graduate School of Business and Public Administration, Cornell University), 12-16.

Petitjean, A. (1998). *Le Luxe ou l'Echo du Desir*. Paris: Eurostaf.

Pettigrew, A. (1988). *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice.* Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin, Texas.

Pettigrew, A. M. (1973). *The Politics of Organizational Decision Making*. London: Tavistock.

Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*(January), 104-112.

Pfeffer, J. (1985). Organizations and Organization Theory, *The Handbook of Social Psychology* . Toronto: Random House.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Ph.B. (1998, November 02). Le Guide Gault-Millau Abandonne les Toques. *La Tribune*.

Pincon, J.-M., & Rabaudy, N. d. (2000). En Quete de l'Etoile Perdue. *Le Figaro*(26-27. Aout), 16.

Pitcher, P. (1995). *Artists, Craftsmen and Technocrats: The Dream, Realities and Illusions of Leadership*. Toronto: Stoddart.

Platt, P. (1994). *French or Foe?* London: Culture Crossings.

Poincare, H. (1924). The Foundations of Science, *Science et Methode* (pp. 383-394). Paris: Flammarion.

Polanyi, M. (1959). *The Study of Man.* Chicago, IL: University of Chicago Press.

Powell, W. W., & DiMaggio, P., eds. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* Chicago: University of Chicago Press.

Pruyser, P. W. (1979). An Essay on Creativity. *Bulletin of the Menninger Clinic, 43*(4), 294-392.

Rabaudy, N. d. (2000). Michelin 2000: Les Commentaires de Cesar. *Le Figaro*(4-5. March), 21.

Regan, R. T. (1971). Effects of a Favor and Liking on Compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*(7), 627-639.

Reitter, R., Chevalier, F., Laroche, H., Mendoza, C., & Pulicani, P. (1991). *Cultures d'Entreprise.* Paris: Vuibert Gestion.

Reitter, R., & Ramanantsoa, B. (1985). *Pouvoir Et Politique: Au-delà de la Culture d'Entreprise.* Paris: McGraw-Hill.

Robert, P. (Ed.). (1974). *Dictionnaire alphabetique et analogique de la langue francaise.* Paris: Le Robert.

Robinson, S. L. (1996). Trust and the Breach of Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*(41), 574-599.

Roe, A. (1963). Psychological Approaches to Creativity in Science. In M. A. Coler (Ed.), *Essays on Creativity in the Sciences* . New York: New York University Press.

Rogers, C. R. (1954). Towards a Theory of Creativity. In P. E. Vernon (Ed.), *Creativity* (pp. 137-151). Baltimore, MD: Penguin Books.

Romano, C. A. (1990). Identifying Factors Which Influence Product Innovation: A Case Study Approach. *Journal of Management Studies, 27*(1), 75-95.

Roux, E., & Floch, J.-M. (1996). Gerere l'ingerable: La Contradiction Interne de Toute Maison de Luxe. *Decisions Marketing*(9), 15-23.

Sackman, S. (1985). *Cultural Knowledge in Organizations: The Link Between Strategy and Organizational Processes.* , University of California, Los Angeles, Los Angeles.

Sales, S. M. (1966). Supervisory Style and Productivity: Review and Theory. *Personnel Psychology, 19*, 275-286.

Sarraute, A. (2000). Undoing France. *The Economist*(August 5th), 21.

Sayles, L. R. (1964). *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations.* New York: McGraw-Hill.

Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology.* Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1987). *The Clinical Perspective in Fieldwork.* Newbury Park, CA: Sage.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development.* London: Oxford University Press.

Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracry.* (3rd ed.). New York: Harper & Row.

Scott, W. G. (1961). Organization Theory: An Overview and Appraisal. .

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration.* New York: Harper and Row.

Serraf, G. (1991). Le Produit de Luxe: Somptuaire ou Ostentatoire? *Revue Francaise du Marketing*(2-3), 7-15.

Sexton, D., & Smilor, R. (Eds.). (1986). *The Art and Science of Entrepreneurship.* New York: Ballinger.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science.*

Shapero, A. (1975). The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. *Psychology Today*(November), 83-88.

Sikora, T. (2000). *Les Attitudes et Connaissances vis-a-vis du Luxe des Personnes Nouvellement Enrichis en Pologne.* , Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Jouy-en-Josas.

Simon, F. (2000). Quand le "coup de feu" fait des degats. *Le Figaro*(18-19 March), 8.

Simon, H. (1945). *Administrative Behavior.* New York: Free Press.

Simon, H. (1985). What we know about the creative process. In K. R.L. (Ed.), *Frontiers in Creative and Innovative Management* . Cambridge, MA: Ballinger Publishing.

Simonton, D. K. (1975). Interdisciplinary Creativity over Historical Time: A Correlational Analysis of Generational Fluctuations. *Social Behavior and Personality*(3), 181-188.

Simonton, D. K. (1988). Creativity, Leadership, and Chance. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* . Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational Culture: A Critical Assessment. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 228-263). New York: Sage Publications.

Smith, J. E., Carson, K. P., & Alexander, R. A. (1984). Leadership: It Can Make a Difference. *Academy of Management Journal, 27*, 765-776.

Solomon, M. R. (1983). The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective. *Journal of Consumer Research, 10*(December), 319-329.

Spang, R. (2000). *The Invention of the Restaurant: Paris and Modern Gastronomic Culture*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236-274). Thousand Oaks, CA: Sage.

Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the Midst of Change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology, 70*(3), 469-480.

Stein, M. I. (1967). Creativity and Culture. In R. L. Mooney & T. A. Razik (Eds.), *Explorations in Creativity* . New York: Harper.

Stein, M. I. (1974). *Stimulating Creativity*. (Vol. 1: Individual Procedures). New York: Academic Press.

Stein, M. I. (1975). *Stimulating Creativity*. (Vol. 2). New York: Academic Press.

Steiner, G. A. (Ed.). (1971). *The Creative Organization*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Sternberg, R. J. (Ed.). (1988). *The Nature of Creativity*. New York: Cambridge University Press.

Stewart, R. (1967). *Managers and their Jobs*. London: Macmillan.

Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structures and Organizations. In J. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142-193). Chicago: Rand McNally.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Sciences and Social Scientists*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Tannenbaum, R. a. S., W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review, 36*, 95-101.

Taylor, C. W. (1972). Can Organizations be Creative, Too? In C. W. Taylor (Ed.), *Climate for Creativity* . Oxford: Pergamon.

Taylor, C. W. (1988). Various Approaches to and Definitions of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.

Thévenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisations.

Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Editions Liaisons.

Thévenet, M., & Vachette, J.-L. (1992). *Culture et comportements*. Paris: Vuibert.

Tichy, N. M., & Devana, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.

Tocqueville, A. d. (1887). *L'ancien regime et la revolution*. Paris: C. Levy.

Torrance, E. P. (1962). *Guiding Creative Talent*. New York: Prentice-Hall.

Torrance, E. P. (1964). Education and Creativity. In C. W. Taylor (Ed.), *Creativity: Progress and Potential* . New York: McGraw-Hill.

Torrance, E. P. (1988). The Nature of Creativity as Manifest in its Testing. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Trepo, G. X. (1972). Les Attitudes vis a vis de l'Autorite en Milieu Francais et Leur Racines Inconscientes. *HEC Working Paper*(H109 N72).

Tucker, R. C. (1981). *Politics as Leadership*. Columbia: University of Missouri Press.

Tzu, S. (1971). *The Art of War*. New York: Oxford University Press.

Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovations. *Management Science*(32), 590-607.

Van Maanen, J. (1978). The Asshole. In J. Van Maanen & P. K. Manning (Eds.), *Policing* . New York: Random House.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field.* Chicago: The University of Chicago Press.

Van Maanen, J. (1991). The Smile Factory: Work at Disneyland, *Reframing Organizational Culture* (pp. 58-76.). New York: Sage Publications.

Van Maanen, J. (Ed.). (1995). *Representation in Ethnography.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Van Maanen, J., Dabbs, J. M., & Faulkner, R. R. (1982). *Varieties of Qualitative Research.* Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. In B. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 209-266). Greenwich, CT: JAI Press.

Veblen, T. (1998). *The Theory of the Leisure Class.* New York: Prometheus Books.

Venkathapathy, R. (1984). Locus of Control Among Entrepreneurs: A Review. *Psychological Studies*(29), 97-100.

Vernon, P. E. (Ed.). (1970). *Creativity.* Harmondsworth, England: Penguin Books.

Virany, B., & Tushman, M. L. (1986). *Executive Succession: The Changing Characteristics of Top Management Teams.* Paper presented at the Academy of Management, Chicago.

Vroom, V. H. (1959). Some Personality Determinants of the Effects of Participation. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 59*, 322-327.

Walberg, H. J. (1988). Creativity and Talent as Learning. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Wallach, M. A. (1988). What do Tests Tell Us About Talents? In R. S. Albert (Ed.), *Genius and Eminence* (pp. 113-123). Oxford: Pergamon Press.

Wallas, G. (1926). *The Art of Thought.* Orlando, FLA: Harcourt, Brace, Jovanovich.

Weber, M. (1947 trans.). *The Theory of Social and Economic Organization.* Glencoe, ILL.: Free Press, (first published in 1924).

Weber, M. (1958 trans.). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (Talcott Parsons, Trans.). New York: Scribner's, (first published in 1904-05.

Weisberg, R. J. (1988). Problem Solving and Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* . Cambridge: Cambridge University Press.

Westerlund, G. (1952). *Group Leadership: A Field Experiment.* Stockholm: Nordisk Rotogravyr.

Winnicott, D. W. (1951). Transitional Objects and Transitional Phenomena, *Collected Papers: Through Paediatrics to Psycho-analysis* . London: Tavistock Publications.

Winnicott, D. W. (1975). *Through Paediatrics to Psycho-Analysis.* New York: Basic Books.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.

Wylie, L. (1974). *Village in the Vaucluse.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Yin, R. K. (1984). Case Study Research: Design and Methods, *Applied Social Research Methods Series* (Vol. 5,). Beverly Hills, CA: Sage.

Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are they Different? *Harvard Business Review*(May-June), 47-60.

Zaleznik, A. (1989). *The Managerial Mystique.* New York: Harper & Row.

Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. F. R. (1975). *Power and the Corporate Mind.* Boston: Houghton Mifflin.

Zaleznik, A., Kets de Vries, M. F. R., & Howard, J. H. (1977). Stress Reactions in Organizations: Syndromes, Causes and Consequences. *Behavioral Science, 22,* 151-162.

Zeldin, T. (1979). *Histoire des Passions Francaises: Gout et Corruption.* Paris: Recherches.

RESUME

Le sujet de cette thèse est une étude des leaders d'un groupe d'organisations considérées comme exceptionnels dans leur domaine: les chefs de restaurants gastronomiques. L'objet de la recherche était de décrire la façon dont ces chefs de cuisine ont construit leur restaurant et l'influence des activités et actions du chef, en tant que leader, sur le fonctionnement quotidien de ces établissements qui atteignent et maintiennent des positions du premier rang dans un environnement extrêmement compétitif. Le sujet de cette recherche concernant le leadership de restaurants exemplaires est un petit groupe d'environ 20 restaurants, sélectionnés par les deux guides principaux, le *Guide Rouge Michelin* et le *Gault Millau,* comme étant les restaurants les meilleurs du monde.

L'objectif de cette thèse est d'identifier les processus organisationnels et la dynamique commune aux entreprises du premier rang dans l'industrie de la restauration, ainsi que le rôle joué par le style de leadership individuel de l'entrepreneur/fondateur dans l'élévation de ces organisations à une telle position. Il est proposé que le rôle du leader (c'est-à-dire le chef), son style de leadership, et les aspects de sa personnalité qu'il ou elle dévoile jouent un rôle crucial pour atteindre une performance exceptionnelle. Le leader établit la culture de l'organisation et joue un rôle important dans la mise en place d'une équipe d'encadrement et d'une main-d'œuvre investie dans l'entreprise, capable dans ses compétences et ses fonctions, et de haute qualité. La thèse étudie aussi d'autres conditions qui règnent dans ces restaurants considérés comme exemplaires et essaye de démontrer comment leur succès est en grande partie déterminé par la personnalité et le comportement du chef mais aussi par d'autres facteurs qui peuvent jouer un rôle dans cette quête d'un classement exemplaire qu'occupent ces établissements dans leur domaine.

MOTS-CLES :

Leadership – Entrepreneurship – Créativité - Chefs